

PEMASARAN JASA BERKELANJUTAN



Penulis:

- Deske W. Mandagi
- Miguel Angelo Maramis
- Hanni Purwati
- Jessica Stevanie Tumonggor
- Bernice R. Neman
- Marchel R. Thomas
- Samuel M. Rantung
- Briana Limpele
- Cynthia C. J. Pangalila
- Flowry Charles Pangkey
- Samat Ngadimin
- Gladies H. Sepang
- Rivaldo Rano Rarumangkay

PEMASARAN JASA BERKELANJUTAN

**Deske W. Mandagi
Miguel Angelo Maramis
Hanni Purwati
Jessica Stevanie Tumonggor
Bernice R. Neman
Marchel R. Thomas
Samuel M. Rantung
Briana Limpele
Cynthia C. J. Pangalila
Flowry Charles Pangkey
Samat Ngadimin
Gladies H. Sepang
Rivaldo Rano Rarumangkay**



GET PRESS INDONESIA

PEMASARAN JASA BERKELANJUTAN

Penulis :

Deske W. Mandagi
Miguel Angelo Maramis
Hanni Purwati
Jessica Stevanie Tumonggor
Bernice R. Neman
Marchel R. Thomas
Samuel M. Rantung
Briana Limpele
Cynthia C. J. Pangalila
Flowry Charles Pangkey
Samat Ngadimin
Gladies H. Sepang
Rivaldo Rano Rarumangkay

ISBN : 978-634-255-757-0

Editor : Diana Purnama Sar, SE., ME.

Desain Sampul dan Tata Letak : Mutia Febrina Sari, S.Akun.

PENERBIT : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022
Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat
website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, September 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku **Pemasaran Jasa Berkelanjutan** ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan pemasaran jasa dalam menghadapi tuntutan keberlanjutan, perubahan perilaku pelanggan, serta perkembangan teknologi digital. Pembahasan dimulai dari konsep pemasaran jasa berkelanjutan, pembentukan identitas merek, dinamika harapan dan persepsi pelanggan, ekosistem layanan digital, arsitektur proses layanan, hingga *servicescape*, manajemen hubungan pelanggan, pemulihan layanan, dan pembangunan organisasi layanan kelas dunia. Dengan cakupan tersebut, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen, praktisi, maupun pembaca yang ingin memahami pemasaran jasa secara lebih strategis dan relevan dengan perkembangan dunia bisnis saat ini.

Perubahan lingkungan bisnis menuntut organisasi jasa untuk tidak hanya berorientasi pada kepuasan dan loyalitas pelanggan, tetapi juga mampu menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi pelanggan, organisasi, masyarakat, dan lingkungan. Oleh karena itu, integrasi antara keberlanjutan, inovasi, digitalisasi, pengalaman pelanggan, dan pengelolaan hubungan pelanggan menjadi bagian penting dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang. Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan dan tentu masih dapat disempurnakan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik pemasaran jasa. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat, memperluas wawasan, serta menjadi salah satu sumber referensi dalam pembelajaran dan pengembangan praktik pemasaran jasa yang inovatif, berorientasi pada pelanggan, dan berkelanjutan.

Padang, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	x
PENDAHULUAN	1
BAB 1 KONSEP PEMASARAN JASA BERKELANJUTAN	7
1.1 Konseptualisasi Pemasaran Jasa Berkelanjutan	7
1.2 Ko-Kreasi Nilai Pelanggan dalam Layanan Berkelanjutan.....	10
1.3 Praktik <i>Green Services</i>	13
1.4 Tanggung Jawab Sosial dan Orientasi Etis dalam Pemasaran Jasa.....	16
1.5 Keberlanjutan sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif.....	18
1.6 Inovasi Layanan dan Transformasi Digital dalam Konteks Keberlanjutan.....	21
DAFTAR PUSTAKA	24
BAB 2 PEMBENTUKAN IDENTITAS MEREK BERKELANJUTAN DALAM KONTEKS JASA	29
2.1 Konsep Keberlanjutan dalam Branding Jasa.....	29
2.2 <i>Sustainable Brand Identity</i>	32
2.3 Peran Media Digital dalam Komunikasi Branding Berkelanjutan.....	34
2.4 Pengalaman Pelanggan dalam Layanan Berkelanjutan.....	37
2.5 <i>Brand Engagement</i>	39
2.6 Reputasi Merek.....	41
DAFTAR PUSTAKA	45

BAB 3 TANTANGAN STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN <i>SUSTAINABLE BRANDING</i>	49
3.1 Tantangan <i>Branding</i> Berkelanjutan	51
3.2 Peran Teknologi Digital dalam Layanan Berkelanjutan.....	58
3.3 Komitmen Perusahaan terhadap Keberlanjutan dalam Branding Jasa.....	64
3.4 Masa Depan Sustainable Branding dalam Industri Jasa	69
DAFTAR PUSTAKA	73
BAB 4 DINAMIKA HARAPAN PELANGGAN DALAM KONTEKS LAYANAN BERKELANJUTAN.....	79
4.1 Konsep Harapan Terhadap Layanan Berkelanjutan.....	79
4.2 Harapan Pelanggan: Layanan Berkelanjutan yang Diinginkan vs yang Memadai	81
4.3 Sumber Harapan Layanan yang Diinginkan di Pasar Ritel	83
4.4 Sumber Harapan Layanan yang Memadai: Alternatif yang Dipersepsikan, Faktor Situasional, dan Hasil yang Diprediksi	87
4.5 Harapan Terhadap Layanan di Beberapa Sektor.....	91
DAFTAR PUSTAKA	102
BAB 5 MANAJEMEN PERSEPSI PELANGGAN DALAM PEMASARAN JASA	105
5.1 Konseptualisasi Persepsi Pelanggan terhadap Layanan	107
5.2 Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Layanan.....	108
5.3 Determinan Kepuasan Pelanggan	111
5.4 Kualitas Layanan dan Lima Dimensinya.....	114
5.6 <i>Encounter</i> Layanan dan Perjalanan Pelanggan.....	119

5.7 Bukti Fisik, Harga, Citra, dan Keadilan	120
5.8 Layanan Berbasis Teknologi dan Persepsi Digital.....	121
5.9 Dampak Persepsi Pelanggan	123
5.10 Mengukur Persepsi Pelanggan terhadap Layanan.....	124
5.11 Pemulihan Layanan, Keadilan, dan Persepsi Fairness	127
DAFTAR PUSTAKA	131
BAB 6 EKOSISTEM LAYANAN DIGITAL.....	135
6.1 Landasan Teoretis: SDL, Ekosistem Layanan, dan Ko-Kreasi Nilai.....	137
6.2 Transformasi Digital dan Penciptaan Nilai yang Dimungkinkan Teknologi.....	140
6.3 Partisipasi Pelanggan, Pengalaman Digital, dan Keterlibatan Ko-Kreatif.....	146
6.4 Penciptaan Nilai Layanan Berkelanjutan: Inovasi Digital dan Nilai Multidimensi.....	151
6.5 Kontribusi Pemasaran Layanan: Pengalaman, Inovasi, dan Nilai Ekosistem	156
6.6 Isu-Isu Kontemporer dalam Ekosistem Layanan Digital	159
DAFTAR PUSTAKA	165
BAB 7 ARSITEKTUR PROSES LAYANAN	167
7.1 Peran Strategis Proses Layanan	167
7.2 Memetakan dan Mendokumentasikan Proses Layanan	168
7.3 Menetapkan Standar Layanan dan Target Kinerja.....	169
7.4 Persepsi dan Emosi Konsumen dalam Desain Proses.....	172
7.5 Menjamin Kegagalan: Merancang Titik Kegagalan	174

7.6 Tingkat Partisipasi Pelanggan dan Ko-kreasi Nilai	177
7.7 Teknologi Layanan Mandiri (SST) dan Kesiapan Digital	180
7.8 Sintesis Strategis: Ekosistem Layanan Berkelanjutan	183
DAFTAR PUSTAKA	184
BAB 8 SERVICESCAPE DIGITAL DAN SOSIAL DALAM PENGALAMAN PELANGGAN	187
8.1 Peran Strategis <i>Servicescape</i> dalam <i>Service Marketing</i>	189
8.2 Integrasi Teori: <i>SOR, Customer Experience & Service Dominant Logic</i>	191
8.3 Model Integratif <i>Servicescape</i>	193
8.4 Dimensi <i>Servicescape</i> dan Dampak Perilaku	195
8.5 <i>Green Servicescape</i> dan Loyalitas Jangka Panjang	197
8.6 Interaksi Sosial dan <i>Co creation</i>	199
8.7 Inklusivitas dan Keadilan dalam <i>Servicescapes</i>	201
8.8 Integrasi Holistik <i>Servicescape</i>	203
8.9 Desain Holistik dan Berkelanjutan	206
DAFTAR PUSTAKA	209
BAB 9 SERVICESCAPE INKLUSIF	211
9.1 Pengaruh <i>Servicescape</i> Terhadap Pengalaman Pelanggan	211
9.2 Model <i>Servicescape</i>	213
9.3 Menciptakan <i>Servicescape</i> Inklusif	214
9.4 Keselamatan dalam <i>Servicescape</i>	216
9.5 Keselamatan dalam <i>Servicescape</i>	217
9.6 Desain Pandangan Holistik	218
9.7 Interaksi Sosial	220

9.8 Respon Internal Terhadap <i>Servicescape</i>	221
DAFTAR PUSTAKA	224
BAB 10 DARI CRM KE SCRM: LOYALITAS, NILAI PELANGGAN, DAN KEBERLANJUTAN BISNIS	227
10.1 Era Digital dan Relevansi CRM	229
10.2 Loyalitas , CLV, dan Profitabilitas Jasa	231
10.3 <i>Customer Lifetime Value</i>	234
10.4 Loyalitas Melalui Targeting Tepat.....	236
10.5 Tingkatan Layanan Pelanggan (<i>Service Tiering</i>).....	240
10.6 Memperdalam Hubungan Pelanggan	244
10.7 Reward dan Ikatan Loyalitas	248
10.8 Dari CRM Tradisional ke SCRM: Tantangan & Peluang di Era Modern.....	252
DAFTAR PUSTAKA	260
BAB 11 SUSTAINABLE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	264
11.1 <i>Sustainable Customer Relationship Management</i>	264
11.2 Hubungan Jangka Panjang dengan Pelanggan.....	267
11.3 Peran Kepercayaan dalam Hubungan Pelanggan.....	269
11.4 Pengalaman Pelanggan yang Berkelanjutan	270
11.5 Peran Komunikasi dalam Hubungan Pelanggan	274
11.6 Loyalitas Pelanggan.....	277
11.7 Teknologi Digital dalam Pengelolaan Hubungan Pelanggan	280
11.8 Tantangan dalam <i>Sustainable Customer Relationship Management</i>	282
DAFTAR PUSTAKA	286
BAB 12 STRATEGI PEMULIHAN LAYANAN DALAM ERA DIGITAL.....	291

12.1 Teknologi Digital Dalam Mendukung Pemulihan Layanan	293
12. 2 Dampak Pemulihan Layanan.....	295
12. 3 Bagaimana Pelanggan Merespon Kegagalan Layanan	296
12.4 Teknologi Dalam Merancang Proses Layanan.....	299
12.5 Media Sosial Membuat Pemulihan Layanan Lebih Transparan.....	300
12.8 Tantangan Dalam Pemulihan Layanan Digital	301
12.7 Strategi Pemulihan Layanan: Memperbaiki Pelanggan.....	303
12.8 Deteksi Masalah Secara <i>Real Time</i>	305
12.9 Analisis Data Keluhan Pelanggan Mencegah Kegagalan Layanan di Masa Depan	307
12.10 Berpindah atau Tetap Menggunakan Layanan Setelah Pemulihan.....	308
DAFTAR PUSTAKA	313
BAB 13 MEMBANGUN ORGANISASI LAYANAN KELAS DUNIA	317
13.1 Sinergi Lintas Fungsi: Fondasi Internal Organisasi Layanan Kelas Dunia	317
13.2 Kinerja Layanan menuju Keunggulan Organisasi.....	319
13.3 Sinergi Lintas Fungsi Dalam Mencapai Keunggulan	322
13.4 Dampak Strategis Sentrisitas Pelanggan terhadap Kinerja keuangan Jangka Panjang.....	325
13.5 Praktik Pemimpin Layanan Global : Diferensiasi, Inovasi, dan Pengalaman Pelanggan.....	328
13.6 Praktik Pemimpin Layanan Global : Diferensiasi, Inovasi, dan Pengalaman Pelanggan.....	329

DAFTAR PUSTAKA335

BIODATA PENULIS339

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1	Hubungan Antara Perubahan Besar dalam Perilaku Konsumen Berkelanjutan di Pasar Ritel Rumania dan Prioritas Para Pengecer dalam Beradaptasi Secara Gesit	84
Tabel 4. 2	Faktor-Faktor Kunci yang Mengarah pada Efek Sampling Negatif dari Keberlanjutan Produk dan Layanan	88
Tabel 5. 1	Perbedaan Antara Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan	109
Tabel 5. 2	Lima Dimensi Kualitas Layanan	115
Tabel 5. 3	Pendekatan Terpilih untuk Mengukur Persepsi Pelanggan Terhadap Layanan.....	126
Tabel 6. 1	Teknologi Digital dan Peran Strategisnya dalam Ko-Kreasi Nilai Ekosistem Layanan	144
Tabel 6. 2	Arsitektur Tripartit Nilai Layanan Berkelanjutan dalam Ekosistem Digital.....	153

PENDAHULUAN

Industri jasa telah menjelma menjadi tulang punggung perekonomian modern. Di hampir seluruh negara, baik yang tergolong maju maupun berkembang, kontribusi sektor jasa terhadap produk domestik bruto dan penyerapan tenaga kerja terus meningkat, melampaui sektor manufaktur dan pertanian dalam banyak kasus. Sektor perbankan, telekomunikasi, kesehatan, pariwisata, pendidikan, transportasi, dan berbagai layanan berbasis platform digital tumbuh pesat dan menjadi arena persaingan yang semakin ketat. Dalam konteks inilah pemasaran jasa memainkan peran sentral, bukan hanya sebagai fungsi promosi, melainkan sebagai disiplin strategis yang menentukan bagaimana nilai diciptakan, disampaikan, dan dipertahankan dalam relasi jangka panjang antara penyedia jasa dan pelanggannya.

Di tengah pertumbuhan tersebut, dua kekuatan besar sedang bekerja secara simultan dan saling memperkuat. Kekuatan pertama adalah transformasi digital, yang mengubah cara layanan dirancang, disampaikan, dan dialami oleh pelanggan. Kemunculan kecerdasan buatan, big data analytics, platform digital, dan teknologi layanan mandiri telah menggeser titik temu antara penyedia jasa dan pelanggan dari ruang fisik menuju ruang digital yang serba cepat, personal, dan berbasis data. Kekuatan kedua adalah tuntutan keberlanjutan, yang menempatkan tanggung jawab lingkungan, sosial, dan etis sebagai prasyarat legitimasi bisnis, bukan lagi sekadar nilai tambah atau strategi diferensiasi semata. Kedua kekuatan ini tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling berkelindan dan membentuk lanskap baru dalam pemasaran jasa kontemporer.

Perusahaan jasa masa kini dihadapkan pada realitas bahwa pelanggan tidak lagi menilai kualitas layanan semata dari kecepatan dan keandalan operasional. Pelanggan modern, terutama generasi muda yang melek digital dan sadar isu lingkungan, menilai layanan dari sejauh mana layanan tersebut diciptakan secara bertanggung jawab, inklusif, transparan, dan berorientasi jangka panjang. Ekspektasi ini menuntut organisasi jasa untuk berpikir ulang mengenai model bisnis, proses operasional, budaya organisasi, dan strategi pemasarannya secara menyeluruh, bukan sekadar melakukan penyesuaian kosmetik pada komunikasi pemasaran.

Urgensi Keberlanjutan dalam Pemasaran Jasa

Isu keberlanjutan bukan lagi wacana pinggiran yang hanya relevan bagi sebagian kecil pelanggan idealis. Krisis iklim, ketimpangan sosial, dan tuntutan tata kelola yang bertanggung jawab telah mendorong regulator, investor, dan konsumen untuk menuntut standar yang lebih tinggi dari organisasi bisnis, termasuk organisasi jasa. Berbagai kerangka regulasi mengenai pelaporan keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan tata kelola lingkungan semakin banyak diadopsi di berbagai yurisdiksi, memberi tekanan sekaligus insentif bagi perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi intinya, termasuk strategi pemasaran.

Pada saat yang sama, riset pemasaran jasa mulai menyadari bahwa karakteristik jasa yang intangible, heterogen, dan diproduksi serta dikonsumsi secara simultan, menuntut pendekatan keberlanjutan yang berbeda dari sektor manufaktur. Jika pada sektor manufaktur keberlanjutan sering dikaitkan dengan rantai pasok fisik, bahan baku, dan proses produksi, pada sektor jasa keberlanjutan lebih banyak berkaitan dengan pengalaman

pelanggan, interaksi manusia, penggunaan sumber daya digital, serta dampak sosial dari proses penyampaian layanan itu sendiri. Kekhususan ini menuntut kerangka konseptual yang dirancang secara spesifik untuk konteks jasa, bukan sekadar mengadopsi kerangka keberlanjutan dari sektor lain secara mentah.

Lebih jauh, keberlanjutan dalam pemasaran jasa tidak dapat dipahami hanya sebagai kepatuhan terhadap regulasi atau upaya membangun citra hijau. Ia harus dipahami sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mampu memperkuat loyalitas pelanggan, membangun reputasi merek, mengurangi risiko operasional dan reputasional, serta membuka peluang inovasi layanan baru. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan keberlanjutan secara otentik ke dalam proposisi nilainya akan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dibandingkan perusahaan yang memperlakukannya sekadar sebagai kewajiban administratif.

Transformasi Digital dan Perubahan Ekspektasi Pelanggan

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara pelanggan mencari informasi, membandingkan alternatif, berinteraksi dengan penyedia jasa, dan mengevaluasi pengalaman layanan yang mereka terima. Kehadiran platform digital, aplikasi seluler, media sosial, dan teknologi layanan mandiri memungkinkan pelanggan mengakses layanan kapan saja dan di mana saja, sekaligus meningkatkan ekspektasi mereka terhadap kecepatan, personalisasi, dan konsistensi pengalaman lintas kanal. Fenomena ini memunculkan konsep ekosistem layanan digital, di mana nilai tidak lagi diciptakan secara linear oleh satu penyedia jasa, melainkan melalui ko-kreasi antara berbagai aktor, termasuk pelanggan itu sendiri, mitra bisnis,

dan platform teknologi yang menjadi infrastruktur penciptaan nilai.

Di sisi lain, digitalisasi juga membawa risiko dan tantangan baru. Ketergantungan pada teknologi meningkatkan kerentanan terhadap kegagalan sistem, pelanggaran privasi data, dan kesenjangan akses digital yang dapat memperlebar ketimpangan sosial. Pelanggan yang kurang melek teknologi atau memiliki keterbatasan akses terhadap infrastruktur digital berisiko tertinggal dalam menikmati manfaat transformasi digital, sehingga isu inklusi digital menjadi bagian tidak terpisahkan dari agenda keberlanjutan dalam pemasaran jasa. Dengan demikian, transformasi digital dan keberlanjutan harus dipandang sebagai dua sisi mata uang yang sama, yang harus dikelola secara terintegrasi, bukan sebagai dua agenda yang berjalan sendiri-sendiri.

Konvergensi Keberlanjutan dan Digitalisasi dalam Jasa

Konvergensi antara keberlanjutan dan digitalisasi melahirkan berbagai peluang baru dalam pemasaran jasa. Teknologi digital dapat menjadi katalis bagi praktik layanan yang lebih hijau, misalnya melalui pengurangan penggunaan kertas dan perjalanan fisik, optimalisasi rute layanan, serta personalisasi yang mengurangi pemborosan sumber daya. Analitik big data memungkinkan organisasi jasa memahami pola perilaku pelanggan secara lebih presisi, sehingga dapat merancang layanan yang lebih relevan dan efisien, sekaligus mengurangi dampak lingkungan dari layanan yang tidak tepat sasaran.

Namun demikian, konvergensi ini juga menuntut kehati-hatian. Penggunaan kecerdasan buatan dan otomatisasi dalam layanan pelanggan, misalnya, harus diimbangi dengan perhatian terhadap etika algoritmik, transparansi, dan

keadilan perlakuan terhadap berbagai segmen pelanggan. Demikian pula, upaya digitalisasi layanan tidak boleh mengorbankan aspek kemanusiaan dalam interaksi layanan, terutama pada momen-momen kritis seperti penanganan keluhan atau pemulihan layanan pascakegagalan. Pemasaran jasa berkelanjutan, dengan demikian, menuntut keseimbangan yang cermat antara efisiensi teknologi dan kepekaan terhadap dimensi manusiawi dan etis dari layanan.

Tantangan dan Kesenjangan Praktik

Meskipun wacana keberlanjutan semakin ramai dibicarakan, praktik di lapangan sering kali menunjukkan kesenjangan yang signifikan antara ambisi pemasaran dan realitas operasional. Banyak organisasi jasa mengklaim komitmen keberlanjutan dalam komunikasi pemasarannya, namun tidak diimbangi dengan perubahan substantif pada proses layanan, rantai nilai, maupun budaya organisasi. Fenomena *greenwashing*, di mana klaim keberlanjutan dibuat lebih untuk kepentingan citra ketimbang perubahan nyata, menjadi ancaman serius yang dapat mengikis kepercayaan pelanggan dan merusak reputasi jangka panjang organisasi apabila terungkap.

Tantangan lain muncul dari kompleksitas ekosistem layanan yang melibatkan banyak aktor, sehingga koordinasi untuk mewujudkan keberlanjutan yang konsisten di sepanjang rantai layanan menjadi pekerjaan yang tidak sederhana. Belum lagi absennya standar baku mengenai apa yang dimaksud dengan layanan berkelanjutan di berbagai sektor jasa, yang membuat organisasi kerap berjalan sendiri-sendiri dalam menafsirkan dan mengimplementasikan prinsip keberlanjutan. Kesenjangan semacam ini menegaskan perlunya kerangka konseptual yang lebih terintegrasi, yang dapat menjembatani idealisme keberlanjutan dengan kompleksitas realitas operasional organisasi jasa.

Konteks Indonesia dan Pasar Berkembang

Di Indonesia dan berbagai pasar berkembang lainnya, dinamika ini memiliki karakteristik tersendiri. Pertumbuhan kelas menengah, penetrasi internet dan telepon pintar yang terus meningkat, serta perkembangan ekonomi digital yang pesat telah mendorong lahirnya berbagai model layanan baru, mulai dari layanan keuangan digital, transportasi daring, hingga layanan kesehatan dan pendidikan berbasis teknologi. Pada saat yang sama, kesadaran masyarakat terhadap isu lingkungan dan sosial juga terus tumbuh, meskipun belum merata di seluruh lapisan masyarakat dan wilayah.

Kondisi ini menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi jasa di Indonesia. Di satu sisi, terdapat ruang besar untuk berinovasi dan memimpin melalui praktik pemasaran jasa yang berkelanjutan, mengingat pasar yang relatif dinamis dan terbuka terhadap perubahan. Di sisi lain, kesenjangan infrastruktur digital antarwilayah, keterbatasan literasi digital sebagian masyarakat, serta tekanan persaingan harga yang ketat menuntut kehati-hatian dalam merancang strategi keberlanjutan agar tidak justru menambah beban biaya yang mengorbankan aksesibilitas layanan bagi kelompok masyarakat tertentu. Buku ini disusun dengan kepekaan terhadap konteks tersebut, sembari tetap merujuk pada perkembangan teori dan praktik pemasaran jasa berkelanjutan secara global.

BAB 1

KONSEP PEMASARAN JASA BERKELANJUTAN

1.1 Konseptualisasi Pemasaran Jasa Berkelanjutan

Pemasaran jasa berkelanjutan (*sustainable service marketing*) merupakan perkembangan konseptual yang lahir dari integrasi antara disiplin pemasaran jasa dan paradigma keberlanjutan yang menekankan keseimbangan antara dimensi lingkungan, sosial, dan ekonomi (Rantung dkk., 2025; Shanti, 2016). Dalam konteks pemasaran modern, jasa tidak lagi dipandang semata sebagai aktivitas ekonomi yang bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien, melainkan sebagai sistem nilai yang berkontribusi terhadap kesejahteraan yang lebih luas (Godfrey dkk., 2022). Oleh karena itu, pemasaran jasa berkelanjutan dapat dipahami sebagai pendekatan strategis yang mengarahkan proses perancangan, penyampaian, dan komunikasi jasa agar tidak hanya menciptakan kepuasan pelanggan, tetapi juga meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat (Shanti, 2016; Rantung dkk., 2025).

Secara konseptual, pemasaran jasa berkelanjutan berakar pada evolusi pemikiran pemasaran dari orientasi produk menuju orientasi pelanggan, dan selanjutnya menuju

orientasi nilai jangka panjang (Smith, 2008). Dalam paradigma tradisional, pemasaran jasa berfokus pada karakteristik khas jasa seperti *intangibility*, *heterogeneity*, *inseparability*, dan *perishability*, yang menuntut pendekatan khusus dalam pengelolaan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan (Inaray dkk., 2024). Namun, perkembangan global seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan meningkatnya kesadaran konsumen terhadap isu etika telah mendorong perluasan perspektif tersebut (Mandagi dkk., 2026).

Dalam kerangka ini, pemasaran jasa berkelanjutan mengadopsi prinsip *triple bottom line*, yaitu keseimbangan antara *people*, *planet*, dan *profit* (Shanti, 2016). Dimensi lingkungan (*planet*) tercermin dalam upaya perusahaan jasa untuk mengurangi jejak ekologis melalui efisiensi sumber daya dan pengurangan limbah (Shanti, 2016), sementara dimensi sosial (*people*) mencakup kesejahteraan karyawan dan kontribusi terhadap komunitas (Godfrey dkk., 2022). Dimensi ekonomi (*profit*) tetap penting, namun diposisikan dalam kerangka keberlanjutan jangka panjang (Smith, 2008).

Lebih lanjut, pemasaran jasa berkelanjutan juga berkaitan erat dengan pendekatan *service-dominant logic*, yang menekankan bahwa nilai diciptakan melalui interaksi dan kolaborasi dengan pelanggan (Mandagi & Centeno, 2025). Dalam konteks ini, pelanggan berperan sebagai mitra dalam ko-kreasi nilai yang bertanggung jawab, terutama dalam praktik konsumsi berkelanjutan seperti perbaikan produk, penggunaan ulang, dan efisiensi sumber daya (Godfrey dkk., 2022).

Ruang lingkungannya mencakup desain layanan, proses operasional, hingga komunikasi pemasaran (Shanti, 2016). Transparansi dan kejujuran menjadi kunci untuk membangun kepercayaan dan menghindari praktik *greenwashing* (Supatman dkk., 2026). Hal ini menunjukkan

bahwa keberlanjutan bukan sekadar strategi komunikasi, tetapi harus terintegrasi dalam keseluruhan sistem layanan.

Digitalisasi turut mempercepat evolusi konsep ini melalui efisiensi operasional dan pengurangan dampak lingkungan (Supatman dkk., 2026). Namun, transformasi digital juga menghadirkan tantangan baru seperti konsumsi energi dan isu privasi data yang perlu dikelola secara bijak (Sharma dkk., 2017). Selain itu, perubahan perilaku konsumen yang semakin peduli terhadap keberlanjutan mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan nilai-nilai tersebut dalam proposisi nilai mereka (Godfrey dkk., 2022). Kepercayaan (*trust*) dan persepsi autentisitas menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan strategi ini (Shanti, 2016; Walean dkk., 2025).

Dalam perspektif strategis, pemasaran jasa berkelanjutan berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui peningkatan reputasi dan loyalitas pelanggan (Smith, 2008; Godfrey dkk., 2022). Perusahaan yang mampu mengintegrasikan keberlanjutan secara konsisten cenderung memiliki ketahanan yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis (Rantung dkk., 2025).

Lebih jauh lagi, pendekatan berbasis pemangku kepentingan (*stakeholder-oriented approach*) menjadi krusial dalam memastikan keberlanjutan jangka panjang (Shanti, 2016). Perusahaan harus mempertimbangkan dampak terhadap berbagai pihak, termasuk karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan (Mandagi dkk., 2066). Secara keseluruhan, konseptualisasi pemasaran jasa berkelanjutan mencerminkan pergeseran paradigma dari pemasaran yang berorientasi pada pertukaran ekonomi menuju penciptaan nilai bersama yang berkelanjutan (Godfrey dkk., 2022). Dengan meningkatnya tekanan dari regulasi, pasar, dan masyarakat, konsep ini tidak lagi menjadi pilihan opsional, melainkan kebutuhan fundamental bagi perusahaan jasa

yang ingin bertahan dan berkembang dalam jangka panjang (Smith, 2008).

1.2 Ko-Kreasi Nilai Pelanggan dalam Layanan Berkelanjutan

Ko-kreasi nilai pelanggan (*value co-creation*) merupakan konsep kunci dalam pemasaran jasa berkelanjutan yang menempatkan pelanggan sebagai aktor aktif dalam proses penciptaan nilai, bukan sekadar penerima manfaat layanan (Godfrey dkk., 2022; Vargo & Lusch, 2008). Dalam perspektif ini, nilai tidak lagi dihasilkan secara sepihak oleh perusahaan, melainkan muncul melalui interaksi dinamis antara penyedia layanan, pelanggan, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya (Vargo & Lusch, 2008). Pendekatan ini sejalan dengan logika dominan jasa (*service-dominant logic*), yang menekankan bahwa nilai bersifat kontekstual, subjektif, dan dihasilkan melalui penggunaan (*value-in-use*) serta pengalaman pelanggan (Vargo & Lusch, 2008). Dalam konteks keberlanjutan, ko-kreasi nilai menjadi semakin penting karena memungkinkan integrasi tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan melalui partisipasi aktif pelanggan (Mandagi & Centeno, 2025).

Dalam praktiknya, ko-kreasi nilai dalam layanan berkelanjutan tercermin dalam berbagai bentuk keterlibatan pelanggan, mulai dari partisipasi dalam proses layanan hingga kontribusi dalam inovasi dan pengembangan solusi berkelanjutan (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Pelanggan dapat berperan sebagai *co-designer*, *co-producer*, maupun *co-evaluator* dalam sistem layanan (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Misalnya, dalam layanan berbasis digital, pelanggan dapat memberikan umpan balik secara real-time yang membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan sumber daya (Sharma dkk., 2017). Dalam sektor pariwisata berkelanjutan, wisatawan dapat berkontribusi dengan memilih praktik perjalanan yang

ramah lingkungan (Godfrey dkk., 2022). Dengan demikian, pelanggan tidak hanya menciptakan nilai bagi diri mereka sendiri, tetapi juga bagi lingkungan dan masyarakat secara luas (Godfrey dkk., 2022).

Ko-kreasi nilai juga berkaitan erat dengan perubahan paradigma konsumsi dari yang bersifat eksploitatif menuju konsumsi yang lebih bertanggung jawab (*responsible consumption*) (Godfrey dkk., 2022). Dalam konteks ini, pelanggan berperan dalam mengadopsi perilaku yang mendukung keberlanjutan, seperti penggunaan layanan berbagi (*sharing services*), pemanfaatan teknologi digital, serta partisipasi dalam program pengurangan limbah (Belk, 2014; Godfrey dkk., 2022). Perubahan perilaku ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh desain layanan dan komunikasi pemasaran (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Oleh karena itu, perusahaan jasa perlu menciptakan lingkungan yang mendorong dan memfasilitasi partisipasi pelanggan dalam praktik berkelanjutan (Godfrey dkk., 2022).

Lebih lanjut, keberhasilan ko-kreasi nilai dalam layanan berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas interaksi antara perusahaan dan pelanggan (Vargo & Lusch, 2008). Interaksi yang transparan, partisipatif, dan berbasis kepercayaan menjadi fondasi utama dalam membangun hubungan jangka panjang (Morgan & Hunt, 1994; Walean dkk., 2025). Kepercayaan (*trust*) memainkan peran penting karena pelanggan perlu yakin bahwa kontribusi mereka benar-benar berdampak (Morgan & Hunt, 1994). Selain itu, persepsi keadilan dan manfaat yang diperoleh juga memengaruhi tingkat keterlibatan pelanggan (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Teknologi digital menjadi *enabler* utama dalam memperluas praktik ko-kreasi nilai dalam layanan berkelanjutan (Sharma dkk., 2017). Platform digital memungkinkan interaksi dua arah yang lebih intens,

personalisasi layanan, serta kolaborasi yang lebih luas antara perusahaan dan pelanggan (*Sharma dkk., 2017*). Melalui media sosial dan platform komunitas, pelanggan dapat berbagi pengalaman dan berkontribusi dalam inovasi layanan (*Prahalad & Ramaswamy, 2004; Sijabat dkk., 2022; Mandagi & Aseng, 2021*). Selain itu, teknologi seperti *big data* dan *artificial intelligence* memungkinkan perusahaan memahami perilaku pelanggan secara lebih mendalam (*Sharma dkk., 2017*).

Namun demikian, implementasi ko-kreasi nilai dalam layanan berkelanjutan juga menghadapi sejumlah tantangan (*Godfrey dkk., 2022*). Tidak semua pelanggan memiliki tingkat kesadaran atau motivasi yang sama terhadap isu keberlanjutan (*Godfrey dkk., 2022*). Selain itu, terdapat risiko *value co-destruction* jika interaksi tidak dikelola dengan baik (*Plé & Cáceres, 2010*). Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang mampu mengedukasi dan memotivasi pelanggan (*Prahalad & Ramaswamy, 2004*).

Dari perspektif strategis, ko-kreasi nilai dalam layanan berkelanjutan memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, seperti peningkatan kualitas layanan, inovasi, dan loyalitas pelanggan (*Vargo & Lusch, 2008; Godfrey dkk., 2022*). Keterlibatan pelanggan juga memperkuat hubungan emosional dengan merek (*Prahalad & Ramaswamy, 2004*). Dalam jangka panjang, hal ini dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan (*Godfrey dkk., 2022*).

Dalam kerangka pemasaran jasa berkelanjutan, ko-kreasi nilai berfungsi sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan berbagai dimensi keberlanjutan (*Godfrey dkk., 2022*). Pelanggan berperan sebagai *change agents* yang mendorong transformasi menuju sistem layanan yang lebih berkelanjutan (*Godfrey dkk., 2022*).

Secara keseluruhan, ko-kreasi nilai pelanggan mencerminkan pergeseran fundamental dalam pemasaran

jasa, di mana keberlanjutan hanya dapat dicapai melalui kolaborasi antara perusahaan dan pelanggan (*Vargo & Lusch, 2008; Godfrey dkk., 2022*). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan yang inklusif dan partisipatif untuk mendorong ko-kreasi yang efektif (*Prahalad & Ramaswamy, 2004*).

1.3 Praktik *Green Services*

Praktik layanan ramah lingkungan (*green service practices*) merupakan komponen inti dalam pemasaran jasa berkelanjutan yang berfokus pada upaya sistematis untuk mengurangi dampak negatif aktivitas layanan terhadap lingkungan (Shanti, 2016; Peattie & Belz, 2010). Dalam konteks ini, perusahaan jasa tidak hanya berperan sebagai penyedia nilai bagi pelanggan, tetapi juga sebagai pengelola sumber daya yang bertanggung jawab (Peattie & Belz, 2010). Integrasi aspek lingkungan ke dalam pemasaran jasa mencerminkan pergeseran dari pendekatan operasional konvensional menuju model bisnis yang lebih sadar lingkungan (Shanti, 2016).

Salah satu aspek utama dari praktik layanan ramah lingkungan adalah efisiensi energi (Sharma dkk., 2017). Perusahaan jasa, terutama di sektor seperti perhotelan dan transportasi, mengonsumsi energi dalam jumlah besar untuk mendukung operasional mereka (Sharma dkk., 2017). Oleh karena itu, penerapan teknologi hemat energi, penggunaan energi terbarukan, serta optimalisasi proses operasional menjadi strategi penting untuk mengurangi jejak karbon (Peattie & Belz, 2010). Efisiensi ini tidak hanya memberikan manfaat lingkungan, tetapi juga berdampak pada pengurangan biaya operasional dalam jangka panjang (Sharma dkk., 2017).

Selain efisiensi energi, pengurangan limbah (*waste reduction*) menjadi fokus penting dalam praktik layanan ramah lingkungan (Shanti, 2016). Perusahaan jasa mulai mengadopsi pendekatan *reduce, reuse, recycle* (3R) untuk meminimalkan dampak limbah (Peattie & Belz, 2010). Contohnya termasuk digitalisasi layanan (*paperless services*), penggunaan bahan daur ulang, serta pengelolaan limbah yang lebih sistematis (Shanti, 2016). Dalam sektor makanan dan minuman, pengelolaan limbah makanan dan penggunaan kemasan ramah lingkungan menjadi bagian penting dari strategi keberlanjutan (Godfrey dkk., 2022).

Implementasi praktik ramah lingkungan juga berkaitan erat dengan desain layanan (*service design*) yang berorientasi pada keberlanjutan (Vargo & Lusch, 2008). Pada tahap ini, perusahaan perlu mempertimbangkan dampak lingkungan sejak awal proses perancangan layanan (Peattie & Belz, 2010). Desain layanan yang berkelanjutan tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada penciptaan pengalaman pelanggan yang mendorong perilaku ramah lingkungan (Vargo & Lusch, 2008).

Dalam konteks pemasaran, praktik layanan ramah lingkungan tercermin dalam strategi green marketing, yaitu komunikasi yang menekankan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan (Peattie & Belz, 2010). Strategi ini bertujuan membangun persepsi positif, meningkatkan kepercayaan pelanggan, serta mendorong perilaku konsumsi yang lebih bertanggung jawab (Shanti, 2016). Namun demikian, efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi antara komunikasi dan praktik nyata (Delmas & Burbano, 2011).

Kepercayaan pelanggan menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi praktik layanan ramah lingkungan (Morgan & Hunt, 1994). Dalam konteks ini, praktik greenwashing dapat merusak reputasi dan

mengurangi kredibilitas perusahaan (Delmas & Burbano, 2011). Oleh karena itu, transparansi dan akuntabilitas menjadi elemen penting dalam membangun hubungan jangka panjang (Morgan & Hunt, 1994).

Selain itu, keberhasilan praktik layanan ramah lingkungan juga dipengaruhi oleh keterlibatan pelanggan dalam proses layanan (Godfrey dkk., 2022). Pelanggan tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga berperan aktif dalam mendukung implementasi keberlanjutan (Vargo & Lusch, 2008). Dengan demikian, praktik ini mencerminkan prinsip ko-kreasi nilai dalam konteks keberlanjutan (Godfrey dkk., 2022).

Dari perspektif strategis, penerapan praktik layanan ramah lingkungan memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan jasa (Peattie & Belz, 2010). Selain memenuhi regulasi lingkungan, praktik ini juga meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat citra merek, serta menarik segmen pelanggan yang peduli terhadap lingkungan (Shanti, 2016). Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan (Smith, 2008).

Namun demikian, implementasi praktik ini tidak lepas dari tantangan (Shanti, 2016). Biaya awal investasi teknologi ramah lingkungan serta perubahan budaya organisasi menjadi hambatan utama (Peattie & Belz, 2010). Selain itu, edukasi pelanggan juga diperlukan agar mereka memahami dan mendukung inisiatif keberlanjutan (Godfrey dkk., 2022).

Secara keseluruhan, praktik layanan ramah lingkungan merupakan elemen fundamental dalam pemasaran jasa berkelanjutan yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap perlindungan lingkungan (Peattie & Belz, 2010; Shanti, 2016). Melalui efisiensi energi, pengurangan limbah, desain layanan berkelanjutan, serta komunikasi yang transparan, perusahaan jasa dapat menciptakan nilai ekonomi sekaligus lingkungan (Godfrey dkk., 2022). Dengan

meningkatnya tekanan regulasi dan ekspektasi konsumen, praktik ini bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis (Smith, 2008).

1.4 Tanggung Jawab Sosial dan Orientasi Etis dalam Pemasaran Jasa

Tanggung jawab sosial dan orientasi etis dalam pemasaran jasa merupakan dimensi penting dalam kerangka pemasaran jasa berkelanjutan yang menekankan bahwa aktivitas pemasaran tidak hanya bertujuan menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga harus selaras dengan prinsip moral, keadilan sosial, dan kesejahteraan masyarakat (*Laczniak & Murphy, 2006; Shanti, 2016*). Dalam konteks ini, perusahaan jasa diharapkan mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam seluruh proses pemasaran (*Laczniak & Murphy, 2006*). Hal ini mencerminkan pergeseran paradigma dari pendekatan pemasaran yang berorientasi pada keuntungan semata menuju pendekatan yang lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada keberlanjutan sosial (*Peattie & Belz, 2010*).

Secara konseptual, orientasi etis dalam pemasaran jasa berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip seperti kejujuran, transparansi, keadilan, dan akuntabilitas (*Murphy dkk., 2005*). Dalam praktiknya, hal ini mencakup penyampaian informasi yang akurat kepada pelanggan serta penghindaran praktik manipulatif (*Laczniak & Murphy, 2006*). Dalam komunikasi pemasaran, perusahaan harus memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak menyesatkan (*Murphy dkk., 2005*). Demikian pula, dalam penetapan harga, aspek keadilan menjadi penting, terutama dalam layanan esensial (*Shanti, 2016*).

Tanggung jawab sosial dalam pemasaran jasa juga mencakup kontribusi aktif perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat (*Carroll, 1991*). Hal ini dapat

diwujudkan melalui program pemberdayaan komunitas, dukungan terhadap usaha lokal, serta penyediaan layanan yang inklusif (*Carroll, 1991; Peattie & Belz, 2010*). Dalam sektor jasa, kontribusi sosial sering kali terintegrasi langsung dalam model layanan (*Shanti, 2016*). Dengan demikian, pemasaran jasa tidak hanya menjadi alat untuk menarik pelanggan, tetapi juga sebagai sarana menciptakan dampak sosial yang positif (*Carroll, 1991*).

Selain itu, orientasi etis dalam pemasaran jasa juga berkaitan erat dengan perlindungan konsumen, terutama dalam konteks digital (*Martin & Murphy, 2017*). Isu privasi dan keamanan data menjadi sangat penting seiring meningkatnya penggunaan teknologi (*Martin & Murphy, 2017*). Perusahaan harus memastikan bahwa data pelanggan dikelola secara bertanggung jawab untuk menjaga kepercayaan (*Morgan & Hunt, 1994*).

Lebih lanjut, tanggung jawab sosial juga mencakup hubungan perusahaan dengan karyawan sebagai pemangku kepentingan internal (*Carroll, 1991*). Karyawan merupakan elemen kunci dalam penyampaian layanan, sehingga kesejahteraan dan perlakuan yang adil sangat memengaruhi kualitas layanan (*Laczniak & Murphy, 2006*). Praktik seperti upah layak, lingkungan kerja yang aman, dan pengembangan karier menjadi bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (*Shanti, 2016*).

Dalam perspektif strategis, integrasi tanggung jawab sosial dan etika dalam pemasaran jasa memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan (*Peattie & Belz, 2010*). Salah satu manfaat utama adalah peningkatan kepercayaan (*trust*) dan reputasi merek (*Morgan & Hunt, 1994*). Konsumen modern cenderung memilih perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap nilai etika (*Godfrey dkk., 2022*). Kepercayaan ini berkontribusi pada loyalitas pelanggan dan hubungan jangka panjang (*Morgan & Hunt, 1994*).

Namun demikian, implementasi tanggung jawab sosial dan etika tidak selalu mudah (*Shanti, 2016*). Perusahaan sering menghadapi dilema antara tujuan ekonomi dan prinsip etika (*Laczniak & Murphy, 2006*). Tekanan profit jangka pendek dapat bertentangan dengan nilai sosial (*Peattie & Belz, 2010*). Oleh karena itu, diperlukan komitmen manajerial dan budaya organisasi yang kuat (*Murphy dkk., 2005*).

Selain itu, terdapat tantangan dalam mengukur dampak sosial dari aktivitas pemasaran (*Carroll, 1991*). Dampak sosial sering bersifat jangka panjang dan kualitatif, sehingga membutuhkan pendekatan evaluasi yang komprehensif (*Shanti, 2016*). Pelaporan keberlanjutan menjadi alat penting untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (*Peattie & Belz, 2010*).

Secara keseluruhan, tanggung jawab sosial dan orientasi etis dalam pemasaran jasa merupakan elemen fundamental dalam membangun sistem layanan yang berkelanjutan dan berkeadilan (*Laczniak & Murphy, 2006; Peattie & Belz, 2010*). Dengan mengintegrasikan nilai etika ke dalam strategi pemasaran, perusahaan tidak hanya memenuhi ekspektasi pelanggan tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat (*Godfrey dkk., 2022*). Dalam jangka panjang, pendekatan ini meningkatkan kinerja bisnis sekaligus memperkuat legitimasi sosial perusahaan (*Carroll, 1991*).

1.5 Keberlanjutan sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Dalam lanskap bisnis jasa yang semakin kompetitif dan dinamis, keberlanjutan telah berkembang dari sekadar kewajiban normatif menjadi sumber strategis keunggulan kompetitif (*Peattie & Belz, 2010; Smith, 2008*). Pemasaran jasa berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan diferensiasi yang bermakna melalui integrasi

nilai lingkungan dan sosial ke dalam proposisi nilai mereka (Peattie & Belz, 2010). Diferensiasi ini tidak hanya berbasis pada atribut fungsional layanan, tetapi juga pada nilai simbolik dan etis yang dirasakan pelanggan (Godfrey dkk., 2022). Ketika perusahaan jasa mampu menunjukkan komitmen nyata terhadap keberlanjutan, mereka menciptakan identitas merek yang unik dan relevan dengan preferensi konsumen modern (Godfrey dkk., 2022).

Salah satu mekanisme utama melalui mana keberlanjutan menciptakan keunggulan kompetitif adalah peningkatan kepercayaan merek (*brand trust*) (Morgan & Hunt, 1994). Dalam konteks pemasaran jasa, di mana produk bersifat tidak berwujud dan kualitas sulit dievaluasi sebelum konsumsi, kepercayaan menjadi faktor krusial (Morgan & Hunt, 1994). Praktik berkelanjutan yang konsisten dan transparan dapat memperkuat persepsi integritas perusahaan (Delmas & Burbano, 2011). Sebaliknya, ketidaksesuaian antara klaim dan praktik dapat merusak reputasi (Delmas & Burbano, 2011). Oleh karena itu, keberlanjutan yang autentik menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Morgan & Hunt, 1994).

Selain kepercayaan, keberlanjutan juga berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan (Oliver, 1999). Pelanggan yang peduli terhadap isu keberlanjutan cenderung lebih loyal terhadap merek yang sejalan dengan nilai mereka (Godfrey dkk., 2022). Loyalitas ini tidak hanya tercermin dalam pembelian ulang, tetapi juga dalam advokasi positif (Oliver, 1999). Dalam konteks jasa, integrasi keberlanjutan ke dalam pengalaman layanan dapat menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat (Vargo & Lusch, 2008).

Lebih jauh lagi, keberlanjutan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang melalui efisiensi operasional dan pengelolaan risiko (Peattie & Belz, 2010).

Praktik seperti efisiensi energi dan pengurangan limbah tidak hanya mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga menurunkan biaya operasional (*Shanti, 2016*). Selain itu, perusahaan yang proaktif dalam keberlanjutan lebih siap menghadapi regulasi dan perubahan pasar (*Smith, 2008*).

Dalam perspektif strategis, keberlanjutan juga berfungsi sebagai alat diferensiasi dalam pasar yang jenuh (*Porter & Kramer, 2006*). Integrasi keberlanjutan ke dalam merek dan pengalaman layanan dapat menjadi pembeda yang sulit ditiru (*Porter & Kramer, 2006*). Hal ini juga memungkinkan perusahaan menarik segmen pelanggan yang memiliki orientasi nilai terhadap keberlanjutan (*Godfrey dkk., 2022*).

Namun demikian, keberlanjutan hanya akan menjadi keunggulan kompetitif jika diimplementasikan secara autentik (*Delmas & Burbano, 2011*). Praktik *greenwashing* justru dapat merugikan perusahaan (*Delmas & Burbano, 2011*). Konsumen modern semakin kritis dan mampu mengevaluasi klaim keberlanjutan (*Godfrey dkk., 2022*). Oleh karena itu, diperlukan konsistensi antara strategi pemasaran dan praktik operasional (*Peattie & Belz, 2010*).

Selain itu, keberlanjutan sebagai keunggulan kompetitif memerlukan pemahaman mendalam terhadap pelanggan (*Vargo & Lusch, 2008*). Tidak semua segmen memiliki tingkat kepedulian yang sama (*Godfrey dkk., 2022*). Oleh karena itu, segmentasi dan personalisasi menjadi penting dalam menyampaikan nilai keberlanjutan (*Smith, 2008*).

Dari sudut pandang jangka panjang, keberlanjutan berkontribusi terhadap penciptaan nilai berkelanjutan (*sustainable value creation*) (*Porter & Kramer, 2006*). Perusahaan yang mampu menyeimbangkan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan (*Carroll, 1991*). Hal ini menciptakan ekosistem bisnis yang lebih resilien (*Porter & Kramer, 2006*).

Secara keseluruhan, keberlanjutan dalam pemasaran jasa merupakan sumber keunggulan kompetitif yang strategis (Peattie & Belz, 2010). Melalui diferensiasi, peningkatan kepercayaan dan loyalitas, serta efisiensi operasional, praktik ini memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan (Godfrey dkk., 2022). Namun, keberhasilan implementasinya bergantung pada pendekatan yang holistik, autentik, dan berbasis nilai (Delmas & Burbano, 2011).

1.6 Inovasi Layanan dan Transformasi Digital dalam Konteks Keberlanjutan

Inovasi layanan dan transformasi digital memainkan peran krusial dalam mendorong implementasi pemasaran jasa berkelanjutan, terutama dalam menghadapi tuntutan efisiensi, peningkatan pengalaman pelanggan, serta pengurangan dampak lingkungan (Sharma dkk., 2017; Vargo & Lusch, 2008). Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara layanan dirancang, disampaikan, dan dikonsumsi (Vargo & Lusch, 2008). Dalam konteks ini, inovasi tidak hanya dipahami sebagai pengembangan layanan baru, tetapi juga sebagai transformasi proses dan model bisnis yang memungkinkan terciptanya nilai yang lebih efisien, inklusif, dan ramah lingkungan (Peattie & Belz, 2010).

Transformasi digital memungkinkan perusahaan jasa untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya melalui otomatisasi dan digitalisasi proses layanan (Sharma dkk., 2017). Penerapan layanan berbasis aplikasi dan platform daring dapat mengurangi kebutuhan interaksi fisik, penggunaan kertas, serta konsumsi energi (Peattie & Belz, 2010). Layanan *paperless*, sistem pembayaran digital, dan penggunaan dokumen elektronik menjadi contoh konkret efisiensi operasional (Sharma dkk., 2017). Selain itu, teknologi seperti *cloud computing* memungkinkan pengelolaan data

yang lebih efisien dan berkontribusi terhadap pengurangan jejak karbon (Belk, 2014).

Di sisi lain, inovasi layanan berbasis teknologi juga meningkatkan pengalaman pelanggan (*customer experience*) (Vargo & Lusch, 2008). Melalui pemanfaatan *big data* dan *artificial intelligence*, perusahaan dapat memahami preferensi pelanggan secara lebih mendalam dan menyediakan layanan yang lebih personal (Sharma dkk., 2017). Personalisasi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga mengurangi pemborosan sumber daya melalui solusi yang lebih tepat sasaran (Godfrey dkk., 2022).

Selain itu, transformasi digital mendorong munculnya model bisnis baru yang lebih berkelanjutan, seperti *sharing economy* (Belk, 2014). Model ini memungkinkan optimalisasi penggunaan sumber daya melalui berbagi aset dan layanan (Belk, 2014). Contohnya termasuk layanan transportasi berbagi dan platform akomodasi yang meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya (Godfrey dkk., 2022). Dengan demikian, inovasi layanan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mengubah pola konsumsi menjadi lebih berkelanjutan (Belk, 2014).

Namun demikian, transformasi digital juga membawa tantangan dalam konteks keberlanjutan (Sharma dkk., 2017). Infrastruktur teknologi seperti pusat data membutuhkan konsumsi energi yang signifikan (Peattie & Belz, 2010). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi praktik ramah lingkungan seperti penggunaan energi terbarukan dan optimalisasi sistem (Peattie & Belz, 2010). Selain itu, isu keamanan data dan privasi pelanggan juga menjadi perhatian penting (Martin & Murphy, 2017).

Inovasi layanan dalam konteks keberlanjutan juga melibatkan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan (Vargo & Lusch, 2008). Teknologi digital memungkinkan interaksi yang lebih luas antara perusahaan,

pelanggan, dan komunitas dalam mengembangkan solusi inovatif (*Prahalad & Ramaswamy, 2004*). Hal ini mencerminkan pendekatan ko-kreasi nilai yang semakin relevan dalam pemasaran jasa modern (*Prahalad & Ramaswamy, 2004*).

Dari perspektif strategis, integrasi inovasi layanan dan transformasi digital dalam kerangka keberlanjutan memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan (*Porter & Kramer, 2006*). Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pelanggan akan lebih mampu bertahan dalam lingkungan kompetitif (*Smith, 2008*). Selain itu, inovasi berbasis keberlanjutan juga memperkuat citra merek (*Godfrey dkk., 2022*).

Lebih lanjut, transformasi digital memungkinkan pengukuran dan pemantauan kinerja keberlanjutan secara lebih akurat (*Sharma dkk., 2017*). Sistem analitik digital memungkinkan perusahaan melacak penggunaan sumber daya dan dampak lingkungan secara real-time (*Peattie & Belz, 2010*). Hal ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan (*Carroll, 1991*).

Secara keseluruhan, inovasi layanan dan transformasi digital merupakan elemen kunci dalam mewujudkan pemasaran jasa berkelanjutan (*Peattie & Belz, 2010*). Melalui teknologi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperbaiki pengalaman pelanggan, serta mengurangi dampak lingkungan (*Godfrey dkk., 2022*). Namun, keberhasilan implementasi memerlukan pendekatan yang holistik dan bertanggung jawab (*Martin & Murphy, 2017*). Dengan demikian, inovasi dan digitalisasi tidak hanya menjadi alat peningkatan kinerja bisnis, tetapi juga sebagai sarana mencapai keberlanjutan (*Porter & Kramer, 2006*).

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., ... & Shirahada, K. (2013). Transformative service research. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203–1210.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Godfrey, D. M., Price, L. L., & Lusch, R. F. (2022). Repair, consumption, and sustainability: Fixing fragile objects and maintaining consumer practices. *Journal of Consumer Research*, 49(2), 229–251.
- Inaray, A. C. P., Soewignyo, F., Sumanti, E. R., & Mandagi, D. W. (2024). Exploring the nexus between service quality, patient satisfaction, and recommendation intentions in faith-based hospital settings. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 8(3), 398–417.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible

- marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154–177.
- Mandagi, D. W., & Aseng, A. C. (2021). Millennials and Gen Z's perception of social media marketing effectiveness on the festival's branding: The mediating effect of brand gestalt. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3), 9.
- Mandagi, D. W., & Centeno, D. (2025). Destination brand gestalt: dimensionalizing co-created tourism destination branding. *International Journal of Tourism Cities*.
- Mandagi, D. W., Rantung, D. I., & Aseng, A. C. (2026). Sustainable digital marketing in tourism: state of the art and future research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1-19.
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Murphy, P. E., Laczniak, G. R., Bowie, N. E., & Klein, T. A. (2005). *Ethical marketing*. Pearson Education.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Peattie, K., & Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Wiley.
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Rantung, D. I., Marhareita, C., Kila, I. W., & Mandagi, D. (2025). Rekindling cultural legacy: the interplay of 4s brand gestalt dimensions, repurchase intention, and customer citizenship behavior for a sustainable traditional product. *Asia-Pacific Social Science Review*, 25(2), 6.
- Shanti, J. (2016). A study on environmental sustainability practices. *Asian Journal of Business Ethics*, 5(1–2), 185–203.
- Sharma, T. G., Jain, R., Kapoor, S., Gaur, V., & Roy, A. (2017). OYO Rooms: Providing affordable hotel stays. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 7(3).
- Sijabat, L., Rantung, D. I., & Mandagi, D. W. (2022). The role of social media influencers in shaping customer brand engagement and brand perception. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 280–288.
- Smith, A. D. (2008). Resource-based view of the firm: Measures of reputation. *Health Marketing Quarterly*, 25(4), 361–387.
- Supatman, E. R., Walean, R. H., & Mandagi, D. W. (2026). The Trust Paradox: A Dual-Pathway Analysis of Digital Marketing's Impacts on Consumer Loyalty and Consumer Decision. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(1), 67–79.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Walean, R. H., Gerungan, C. A., & Mandagi, D. W. (2025). The triple play: Social media marketing, brand trust, and smartphone purchase decisions in emerging market. *International Review of Management and Marketing*, 15(6), 287.
- Walean, R. H., Rantung, N. M., & Mandagi, D. W. (2025). The Interplay of Social Media Marketing, Brand Trust, Customer Satisfaction, and Loyalty. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 6(4), 881-897.
- Wulyatiningsih, T., Rantung, N. M., & Mandagi, D. W. (2026). How Influencer Marketing Shapes Tourist Citizenship Behavior for Sustainable Tourism Destinations? The Mediating Role of Brand Attitude. *International Review of Management and Marketing*, 16(1), 275.

BAB 2

PEMBENTUKAN IDENTITAS MEREK BERKELANJUTAN DALAM KONTEKS JASA

2.1 Konsep Keberlanjutan dalam Branding Jasa

Keberlanjutan dalam bisnis kini telah menjadi strategi bisnis. Hal ini tidak hanya menggeser tujuan perusahaan dari menghasilkan keuntungan menjadi menciptakan nilai, tetapi juga citra merek mereka. Di sini, keberlanjutan bukanlah bisnis sampingan, tetapi, dari perspektif citra merek, dapat memengaruhi sikap dan perilaku pelanggan. Pentingnya keberlanjutan dalam citra merek lebih kompleks dalam layanan karena sifat layanan yang tidak berwujud (*intangibility*) dan dampak hubungan perusahaan-pelanggan. Keberlanjutan dalam citra merek layanan perlu dipahami dari sudut pandang pemasaran layanan, dalam hal pengalaman pelanggan (*customer experience*), kualitas layanan (*service quality*), kepercayaan pelanggan (*customer trust*), dan pemasaran hubungan (*relationship marketing*). Keberlanjutan suatu perusahaan bukan hanya simbol, tetapi juga faktor evaluasi kualitas layanan. Dengan cara ini, keberlanjutan dapat mengarah pada penilaian kualitas layanan yang lebih tinggi karena dikaitkan dengan kompetensi dan kredibilitas perusahaan (Rahman, 2024).

Keberlanjutan juga berfungsi sebagai pendahulu hubungan pelanggan, aspek lain dari pemasaran layanan.

Pelanggan tidak dapat menilai suatu layanan sebelum membelinya, sehingga mereka mungkin menggunakan strategi pengurangan risiko seperti mengevaluasi keberlanjutan. Ketika terdapat keselarasan antara komunikasi merek dan praktik aktual perusahaan, kepercayaan merek meningkat (Casidy dan Sugianto, 2023). Hal ini, pada gilirannya, menghubungkan persepsi pelanggan dengan apa yang mereka lakukan (menggunakan dan menggunakan kembali produk dan layanan) dengan perusahaan tertentu. Keberlanjutan juga berkaitan dengan pengalaman pelanggan. Pengalaman pelanggan melampaui nilai fungsional layanan, tetapi juga nilai emosional dan sosial yang dirasakan dari interaksi pelanggan dengan perusahaan. Inisiatif keberlanjutan, seperti etika layanan, komunikasi, dan praktik lingkungan, diintegrasikan ke dalam proses penyampaian layanan dan dapat menambah pengalaman pelanggan. Hal ini, pada gilirannya, memengaruhi persepsi merek pelanggan (Guzmán Valle *et al.*, 2024).

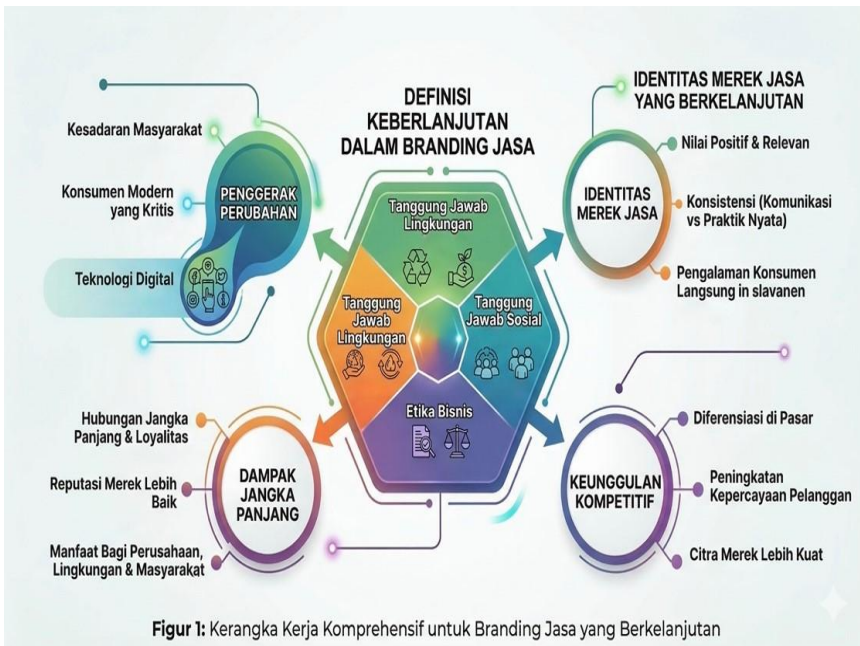
Praktik pemasaran untuk keberlanjutan menarik pelanggan. Dengan menyelaraskan praktik keberlanjutan perusahaan dengan nilai-nilai pelanggan, pelanggan dapat merasa "terhubung". Hal ini mendorong pelanggan untuk tidak hanya membeli layanan tetapi juga melanjutkan hubungan mereka dengan perusahaan dan membagikannya kepada orang lain (Rastogi, Agarwal, dan Gopal, 2024).

Pentingnya keberlanjutan untuk branding layanan juga diperkuat dengan kemajuan teknologi digital. Saluran online menawarkan informasi yang lebih mudah diakses kepada pelanggan tentang upaya keberlanjutan perusahaan. Jadi, komunikasi online sangat penting dalam membentuk persepsi pelanggan tentang reputasi dan kepercayaan merek. Keselarasan antara komunikasi melalui saluran digital dan tindakan perusahaan secara positif memengaruhi kepercayaan dan reputasi merek, sedangkan

ketidakselarasan dapat berdampak negatif pada kepercayaan (Gong *et al.*, 2023; Kinnunen *et al.*, 2022).

Keberlanjutan juga dapat menjadi platform pemasaran di pasar yang sangat kompetitif. Nilai-nilai merek seperti tanggung jawab sosial, transparansi, dan kesadaran lingkungan dapat meningkatkan daya tarik merek dan perusahaan bagi pelanggan (Nascimento, Maria, dan Loureiro, 2026). Jadi, keberlanjutan dapat memengaruhi tidak hanya persepsi pelanggan tetapi juga tahap pengambilan keputusan untuk pemilihan dan retensi merek.

Terakhir, untuk branding layanan, keberlanjutan dilakukan dengan tiga cara: dengan memengaruhi persepsi pelanggan, kualitas yang dirasakan, kepercayaan, dan pengalaman. Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada keterlibatan pelanggan, loyalitas, dan hubungan pelanggan-perusahaan jangka panjang. Oleh karena itu, keberlanjutan bukan hanya "nilai tambah" dalam branding layanan tetapi juga sarana untuk keberhasilan perusahaan dalam branding dan membangun hubungan pelanggan jangka panjang.



2.2 Sustainable Brand Identity

Identitas merek adalah elemen pemasaran yang menambah persepsi konsumen terhadap identitas perusahaan. Ini bukan hanya aspek fisik merek, misalnya logo, warna tertentu, atau slogan, tetapi juga sistem kepercayaan, prinsip, dan praktik keseluruhan yang diadopsi oleh perusahaan dalam model bisnisnya (Wheeler, 2009). Dalam hal bisnis berkelanjutan, identitas merek adalah alat untuk menunjukkan apa yang diperjuangkan perusahaan dalam hal isu sosial dan lingkungan, serta menciptakan kesan pertama konsumen tentang tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan demikian, identitas merek berkelanjutan adalah simbol tetapi juga membantu membentuk opini dan sikap terhadap merek perusahaan (Bahaw *et al.*, 2025).

Di sektor jasa, pembentukan identitas merek berkelanjutan berjalan seiring dengan aktivitas komunikasi

perusahaan. Prinsip keberlanjutan perusahaan perlu diintegrasikan ke dalam strategi komunikasi, melalui pemasaran maupun penyampaian layanan. Hal ini penting karena, dalam industri jasa, konsumen mengevaluasi merek tidak hanya dari informasi yang dikomunikasikan tetapi juga dari penyampaian layanan yang sebenarnya. Dengan demikian, identitas merek yang berkelanjutan memberikan titik awal bagi pelanggan untuk menentukan kualitas layanan dan keyakinan mereka terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (Liang *et al.*, 2024).

Kunci untuk mewujudkan identitas merek yang berkelanjutan adalah memastikan konsistensi dalam tindakan perusahaan. Konsumen saat ini lebih cenderung mempertanyakan merek berdasarkan apa yang mereka katakan daripada apa yang mereka berikan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya integritas merek dan kepercayaan (greenwash). Namun, jika perusahaan sesuai dengan nilai dan praktik yang dinyatakan, identitas merek berfungsi sebagai sinyal bagi konsumen untuk meningkatkan kepercayaan dan mengurangi risiko yang dirasakan dalam penggunaan layanan.

Identitas merek dalam inisiatif pemasaran layanan mengarah pada persepsi, pengalaman, dan pembangunan kepercayaan ini. Identitas merek yang terdefinisi dengan baik dapat menghasilkan persepsi pelanggan yang positif, yang pada gilirannya memengaruhi evaluasi pelanggan terhadap pengalaman layanan. Hal ini berkaitan dengan peningkatan kepercayaan. Dan pada gilirannya, kepercayaan berkontribusi pada pembangunan hubungan dan loyalitas yang langgeng (Andersen, Åberg, dan Bujac, 2023).

Identitas merek yang berkelanjutan juga tercermin melalui pengalaman pelanggan secara langsung selama proses layanan. Kontak pelanggan, kualitas layanan, dan komunikasi memainkan peran utama dalam metodologi

branding layanan. Dengan mengkomunikasikan dan menyampaikan pesan-pesan berkelanjutan kepada pelanggan selama penyampaian layanan, hal ini membangun kepercayaan dan meningkatkan identifikasi merek. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa identitas merek berkelanjutan tidak hanya dibangun melalui komunikasi merek tetapi juga pengalaman merek (Walean, Pongoh, dan Mandagi, 2024).

Oleh karena itu, identitas merek berkelanjutan dapat dianggap sebagai strategi pengungkit untuk menghubungkan nilai-nilai keberlanjutan dengan sikap, persepsi, dan loyalitas pelanggan. Hal ini tidak hanya memperkuat citra merek tetapi juga loyalitas merek antara perusahaan dan pelanggan. Jadi, perusahaan jasa perlu menerapkan nilai-nilai keberlanjutan mereka dalam identitas merek dan praktik perusahaan untuk membangun citra merek yang positif tetapi juga loyalitas pelanggan.

2.3 Peran Media Digital dalam Komunikasi Branding Berkelanjutan

Komunikasi nilai-nilai keberlanjutan perusahaan dengan masyarakat telah berubah dengan munculnya media digital, dari komunikasi satu arah menjadi komunikasi yang lebih berbasis dialog dan transparan. Media digital, dalam konteks branding layanan, bukan hanya media komunikasi tetapi juga sarana untuk memengaruhi pandangan konsumen terhadap upaya keberlanjutan perusahaan. Melalui platform media sosial, situs web, dan aplikasi, perusahaan dapat mengkomunikasikan informasi keberlanjutan yang memengaruhi persepsi citra dan integritas merek (Andersen, Åberg, dan Bujac, 2023).

Media digital dapat digunakan untuk mengkomunikasikan informasi secara lebih terbuka tentang

upaya keberlanjutan perusahaan, seperti program tanggung jawab sosial perusahaan, praktik "hijau", dan kebijakan perusahaan yang etis. Namun, dalam konteks pemasaran layanan, informasi bukan hanya untuk komunikasi tetapi juga untuk menciptakan persepsi tentang kualitas. Informasi yang tepat dapat mengarah pada persepsi tentang tanggung jawab dan kompetensi perusahaan, sementara informasi yang ambigu atau berlebihan dapat mengakibatkan persepsi tentang etika merek (Masse dan Ierlan, 2025).

Sifat dua arah media digital memfasilitasi interaksi antara perusahaan dan pelanggannya. Interaksi semacam itu memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan karena pelanggan tidak hanya berpartisipasi dalam komunikasi, dengan menerima informasi, tetapi juga dalam menciptakannya, melalui peringkat dan ulasan serta berpartisipasi dalam aktivitas pemasaran digital. Oleh karena itu, pengalaman digital dianggap sebagai bagian dari pengalaman layanan, yang pada gilirannya memengaruhi merek di benak pelanggan.

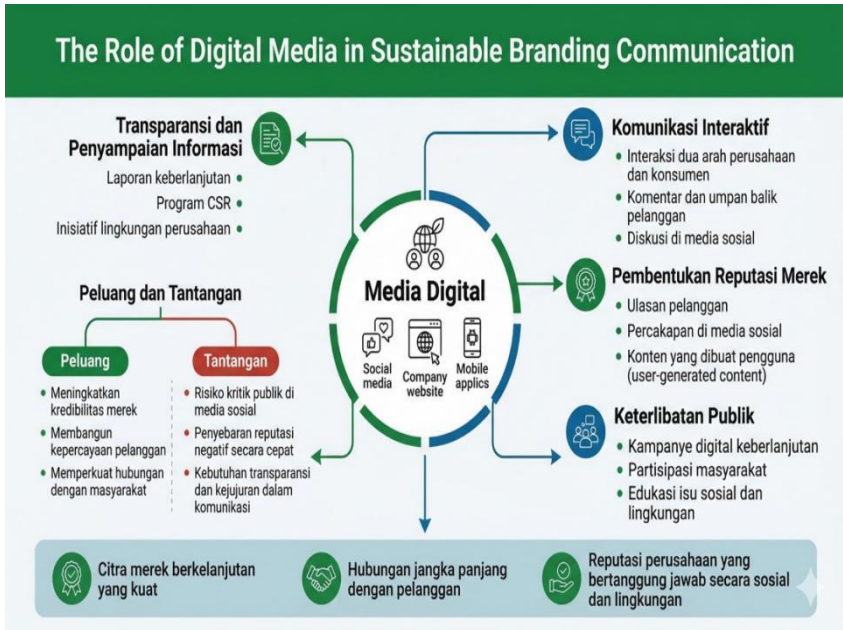
Interaksi yang terjadi di ruang digital juga berkontribusi pada pembentukan kepercayaan dan reputasi merek. Ulasan pelanggan, interaksi mereka di media sosial, dan konten buatan pengguna lainnya lebih kredibel daripada yang berasal dari sumber aslinya. Keberlanjutan suatu perusahaan dinilai tidak hanya oleh perusahaan itu sendiri tetapi juga oleh pelanggannya. Konsistensi antara pemasaran keberlanjutan perusahaan dan pengalaman pelanggan menumbuhkan kepercayaan merek. Tetapi perbedaan antara keduanya menyebabkan ketidakpercayaan merek (Casidy dan Sugianto, 2023).

Media digital juga dapat membantu menghilangkan ketidakminatan. Hal ini memungkinkan interaksi pelanggan dengan merek dan isu keberlanjutan yang didukungnya. Ini tidak hanya meningkatkan interaksi pelanggan jangka

pendek, tetapi juga membangun hubungan pelanggan-perusahaan jangka panjang. Jadi, media digital dapat digunakan untuk berkomunikasi serta mengembangkan hubungan pelanggan.

Namun, ada jebakan dalam penggunaan media digital. Media digital membuat merek dan reputasinya rentan terhadap pengawasan. Respons pelanggan negatif dapat mengalir dengan cepat jika mereka percaya bahwa perusahaan tidak cukup berinvestasi dalam mengadopsi dan menerapkan inisiatif keberlanjutan. Oleh karena itu, sangat penting bahwa platform media digital menggunakan pesan yang jelas, konsisten, dan autentik untuk mempertahankan persepsi dan reputasi merek.

Oleh karena itu, media digital merupakan penghubung antara persepsi merek dan pelanggan untuk branding berkelanjutan. Melalui mekanisme, interaksi, dan pengalaman media digital, media ini memengaruhi opini pelanggan tentang kredibilitas, kualitas, dan keberlanjutan perusahaan. Hal ini kemudian memengaruhi kepercayaan, opini, dan loyalitas pelanggan, dan dengan demikian, juga dapat dilihat sebagai media digital sebagai pendekatan branding untuk layanan berkelanjutan.



2.4 Pengalaman Pelanggan dalam Layanan Berkelanjutan

Dalam pemasaran jasa, pengalaman pelanggan berperan dalam membangun merek. Dari perspektif keberlanjutan, pengalaman pelanggan bukan hanya hasil dari proses layanan tetapi juga cara utama untuk mengkomunikasikan nilai-nilai keberlanjutan kepada pelanggan. Hal ini karena pelanggan menilai sejauh mana klaim keberlanjutan perusahaan diterjemahkan ke dalam realitas melalui interaksi mereka dengan penawaran layanan (Farris *et al.*, 2021). Oleh karena itu, pengalaman pelanggan terlibat dalam menghubungkan merek berkelanjutan dan persepsi pelanggan.

Pengalaman pelanggan bukan hanya tentang kualitas layanan teknis tetapi juga proses layanan yang berkelanjutan. Contoh pengalaman pelanggan meliputi efisiensi operasional, penggunaan teknologi digital untuk meminimalkan dampak

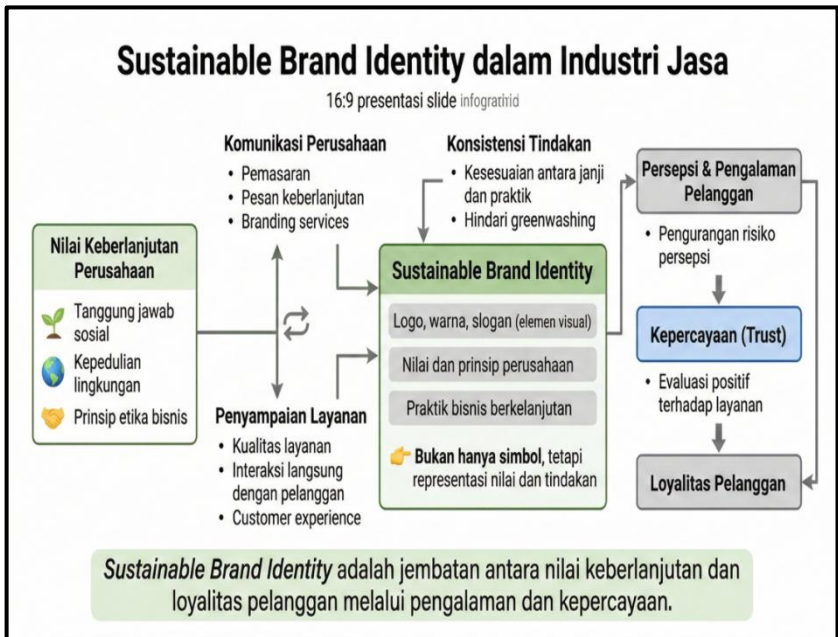
lingkungan, dan keterlibatan sosial. Dalam hal ini, pelanggan tidak hanya merasakan hasil dari proses layanan tetapi juga prosesnya. Ketika proses layanan konsisten dengan strategi berkelanjutan, persepsi pelanggan tentang kualitas layanan dan citra merek meningkat (Gong *et al.*, 2023).

Pengalaman pelanggan berperan dalam membentuk kepercayaan merek. Dalam pemasaran jasa, kepercayaan terjadi ketika pelanggan melihat kesesuaian antara pesan dan pengalaman perusahaan. Jika pelanggan melihat kesesuaian antara pengalaman layanan dan nilai-nilai keberlanjutan yang dikomunikasikan perusahaan, mereka akan menganggapnya dapat dipercaya. Ketidaksesuaian antara pengalaman pelanggan dan komunikasi dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dan hubungan pelanggan.

Pengalaman pelanggan juga memengaruhi loyalitas dan keterlibatan pelanggan. Jika pelanggan percaya bahwa pengalaman layanan selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan yang mereka anggap penting, ikatan emosional dengan perusahaan akan terbentuk. Hal ini menghasilkan loyalitas pelanggan, rujukan, dan niat baik terhadap perusahaan jasa (Khandai, Mathew, dan Kataria, 2016). Oleh karena itu, keberlanjutan memengaruhi penilaian kognitif pelanggan, tetapi juga dimensi emosional dari hubungan pelanggan-merek. Untuk memberikan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan, organisasi jasa perlu mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam berbagai elemen layanan. Ini termasuk kualitas penyampaian layanan, efisiensi dan keberlanjutan proses layanan, dan transparansi informasi. Hal ini memfasilitasi hubungan antara pengalaman pelanggan, merek, dan komunikasi tentang keberlanjutan.

Singkatnya, pengalaman pelanggan dalam layanan adalah cara untuk menghubungkan merek, promosi online, dan persepsi konsumen. Perusahaan jasa dapat membangun dan memperoleh kepercayaan, keterlibatan, dan loyalitas

dengan memberikan pengalaman pelanggan yang hebat. Oleh karena itu, pengalaman pelanggan tidak hanya menciptakan nilai melalui penyampaian layanan, tetapi juga merupakan strategi untuk meningkatkan branding berkelanjutan dalam layanan.



2.5 Brand Engagement

Brand engagement merupakan komponen penting dalam pemasaran modern dan menekankan penciptaan bersama dalam membangun hubungan merek melalui konsumen. Dalam layanan, keterlibatan merek berkaitan dengan pertukaran serta pengalaman, nilai, dan interaksi. Oleh karena itu, keterlibatan merek dapat dianggap sebagai mekanisme yang menghubungkan pengalaman konsumen dengan pembangunan hubungan konsumen-perusahaan (Wulansari *et al.*, 2025).

Brand engagement adalah cara menerjemahkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam keterlibatan. Dampak sosial dan lingkungan yang dirasakan merupakan pendorong penting dari keterlibatan ini. Jika konsumen berpikir bahwa suatu perusahaan memiliki nilai spesifik, jelas, dan konsisten dalam keberlanjutan, mereka akan lebih terlibat, baik secara kognitif, emosional, maupun perilaku. Jadi, keberlanjutan berkontribusi pada identitas merek, tetapi juga pada keterlibatan merek (Gong *et al.*, 2023).

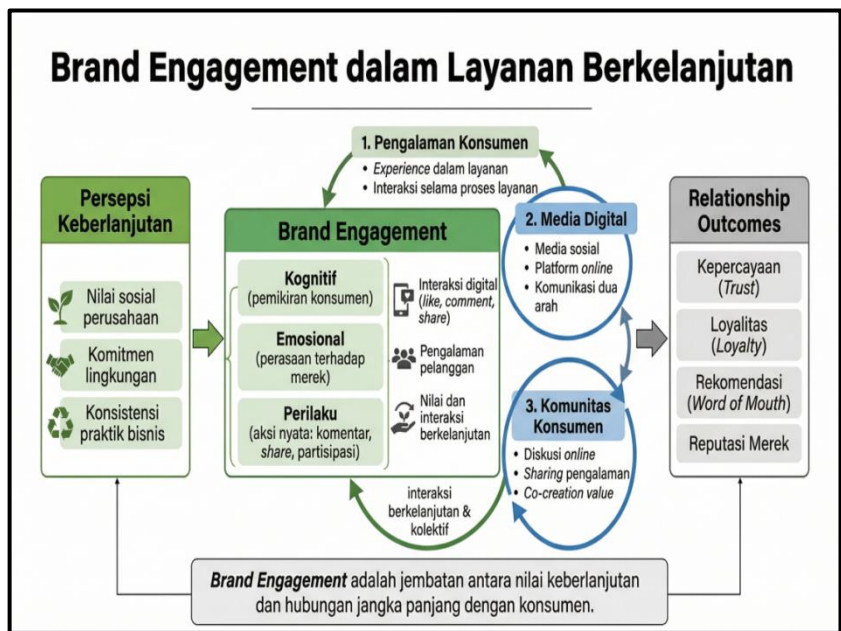
Brand engagement dalam layanan berkelanjutan ditunjukkan dengan berbagai cara, terutama di ruang digital. Konsumen dapat terlibat melalui media sosial, mengomentari layanan, dan menanggapi kampanye atau inisiatif perusahaan. Hal ini dapat membangun hubungan dengan pengguna merek dan berkontribusi pada pengalaman mereka. Di sini, keterlibatan merupakan bagian dari pengalaman pelanggan yang disampaikan dalam proses layanan (Mart, Aguilarillescas, dan Anaya-s, 2021).

Brand engagement juga terjadi melalui pengalaman sosial dalam komunitas konsumen, khususnya secara online. Di sinilah konsumen dapat berbagi dan bertukar, membentuk persepsi, dan mendiskusikan nilai merek. Hal ini mencerminkan bahwa keterlibatan tidak hanya bersifat individual tetapi juga kolektif, dan melibatkan penciptaan persepsi. Dalam hal ini, media digital berperan dalam memperkuat interaksi dan keterlibatan merek (Masse dan Ierlan, 2015).

Dalam kerangka pemasaran hubungan, brand engagement merupakan bagian dari kepercayaan dan pembangunan hubungan. Ketika ada keterlibatan, ini termasuk hubungan emosional dengan merek. Dengan terlibat dalam interaksi yang responsif dan berkelanjutan tentang upaya keberlanjutan perusahaan, konsumen akan bergabung dengan komunitas merek. Hal ini menghasilkan

loyalitas yang lebih besar, rekomendasi yang menguntungkan, dan aktivitas merek (Larivi dan Smit, 2026).

Jadi, kesimpulannya, dapat dikatakan bahwa brand engagement dalam layanan berkelanjutan merupakan hubungan antara persepsi keberlanjutan dan pembangunan hubungan. Hal ini menjadi jalur utama menuju kepercayaan, loyalitas, dan reputasi melalui interaksi, pengalaman, dan partisipasi merek. Jadi, keterlibatan merek bukan hanya hasil dari branding, tetapi juga komponen dari hubungan merek.



2.6 Reputasi Merek

Reputasi merek adalah hasil dari serangkaian aktivitas branding layanan, termasuk identitas merek, komunikasi situs web, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan pelanggan. Untuk keberlanjutan, reputasi merek tidak hanya terkait dengan apa yang dikomunikasikan perusahaan tetapi juga dengan apa yang dialami dan diwujudkan melalui

keterlibatan pelanggan. Oleh karena itu, reputasi merek dapat dikonseptualisasikan sebagai indikator kesesuaian antara identitas perusahaan, komunikasi, dan tindakan untuk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan (Li, 2025).

Untuk industri jasa, reputasi merek terhubung dengan persepsi kualitas layanan dan kepercayaan pada perusahaan. Persepsi ini didasarkan pada pengalaman pelanggan terhadap layanan, dan informasi yang mereka temukan di media digital. Namun, ketika ada komunikasi yang konsisten antara perusahaan dan pelanggan tentang prinsip-prinsip keberlanjutan, reputasi merek akan meningkat. Namun, ketika ada ketidaksesuaian antara komunikasi dan pengalaman, hal itu akan mengakibatkan penurunan kepercayaan dan reputasi merek (Liu, 2024).

Reputasi merek menjadi lebih dinamis dan dibangun bersama karena pengaruh media digital. Platform penilaian, percakapan online, dan media lain yang dihasilkan oleh pelanggan dapat membantu membangun reputasi merek. Di era digital, merek bukanlah pemilik reputasi mereka; Perusahaan harus proaktif berkomunikasi dan terlibat dalam aktivitas untuk menjaga reputasi merek. Komunikasi yang terbuka dan autentik tentang keberlanjutan sangat penting untuk membangun reputasi merek di era digital (Walean, Pongoh, dan Mandagi, 2024).

Dalam pemasaran jasa, reputasi adalah hasil dari interaksi antara perusahaan dan pelanggan. Pengalaman, interaksi, dan komunikasi pelanggan yang positif sangat penting untuk membangun kepercayaan. Hal ini pada gilirannya mengarah pada loyalitas pelanggan dan promosi dari mulut ke mulut yang positif. Ini berarti bahwa reputasi bukan hanya hasil dari sikap jangka pendek, tetapi lebih merupakan puncak dari keterlibatan dan pengalaman pelanggan dari waktu ke waktu (Sebasti, 2025).

Reputasi merek yang positif juga berdampak pada pemangku kepentingan lainnya. Tanggung jawab sosial dan keberlanjutan sering dinilai oleh pemegang saham, mitra, dan masyarakat umum yang ada dan potensial. Dengan demikian, praktik bisnis yang dapat dipercaya dan berkelanjutan dapat memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Khandai, Mathew, dan Kataria, 2026).

Reputasi merek adalah gabungan dari identitas merek, komunikasi digital, layanan pelanggan, dan interaksi pelanggan dengan merek perusahaan. Menciptakan konsistensi di antara keempat komponen ini merupakan aspek penting dalam membangun reputasi. Jika suatu bisnis mampu mengkomunikasikan praktik keberlanjutannya dengan sukses, maka reputasinya akan baik dan berkelanjutan.

Reputasi yang baik juga membantu mengamankan pelanggan. Pelanggan yang memiliki pemahaman yang baik tentang reputasi suatu merek lebih cenderung tetap loyal dan merekomendasikan layanan tersebut kepada orang lain. Di era digital, hal ini bahkan lebih penting karena opini konsumen dapat diperkuat dan dibagikan kepada orang lain (Jia *et al.*, 2023).

Manfaat lain dari reputasi yang baik adalah dapat melindungi perusahaan dari berbagai masalah atau krisis. Ketika suatu perusahaan sudah memiliki reputasi yang tinggi, perusahaan tersebut seringkali dapat terus menarik dan mempertahankan pelanggan serta hubungan dengan pemangku kepentingan meskipun ada masalah atau kendala. Jadi, reputasi adalah aset yang memungkinkan perusahaan untuk tetap beroperasi.

Dalam layanan berkelanjutan, reputasi merek merupakan hasil dari pengintegrasian elemen branding (identitas merek, komunikasi online, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan). Proses ini dicapai melalui serangkaian

proses yang dimulai dari persepsi konsumen tentang keberlanjutan hingga kepercayaan, keterlibatan, dan loyalitas. Jadi, reputasi merek bukan hanya hasil dari branding tetapi juga komponen kunci untuk menciptakan hubungan berkelanjutan dengan pelanggan perusahaan (Ahmadi dan Ataei, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. and Ataei, A. (2024) 'Emotional attachment: a bridge between brand reputation and brand advocacy', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1). Available at: <https://doi.org/10.1108/APJBA-112021-0579>.
- Andersen, P.H., Åberg, S. and Bujac, A. (2023) 'Corporate sustainable brand identity work and network embeddedness: Learnings from Better Place (2007–2013)', *Industrial Marketing Management*, 115. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.014>.
- Bahaw, P. *et al.* (2025) 'Generative AI for business sustainability: Examining usability, usefulness, and triple bottom line impacts in small and medium enterprises', *Sustainable Futures*, 10. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100815>.
- Casidy, R. and Sugianto, D. (2023) 'The effects of B2B sustainable brand positioning on relationship outcomes', *Industrial Marketing Management*, 109(August 2022), pp. 245–256. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.006>.
- Farris, P. *et al.* (2021) 'Brand Equity: An Overview', *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2974738>.
- Gong, Y. *et al.* (2023) 'How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention ? The moderating role of corporate social responsibility', *Frontiers in Physiology* [Preprint], (March). Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128686>.

- Guzmán Valle, M. de los Á. *et al.* (2024) 'Potential Impact of Sustainable Business Practices: Brand Equity in Fast Food and Millennials' Purchase Intentions', *Sustainability (Switzerland)*, 16(9), pp. 1–17. Available at: <https://doi.org/10.3390/su16093768>.
- Jia, T. *et al.* (2023) 'Promoting Responsible Sustainable Consumer Behavior through Sustainability Marketing : The Boundary Effects of Corporate Social Responsibility and Brand Image', *Sustainability MDPI* [Preprint].
- Khandai, S., Mathew, J. and Kataria, S. (2026) 'Ensuring brand loyalty for firms practising sustainable marketing : a roadmap', *Society and Business Review*, 18(2), pp. 219–243. Available at: <https://doi.org/10.1108/SBR-10-20210189>.
- Kinnunen, J. *et al.* (2022) 'Strategic sustainability in the construction industry : Impacts on sustainability performance and brand', *Journal of Cleaner Production*, 368(November 2021), p. 133063. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133063>.
- Larivi, B. and Smit, E.G. (2026) 'People – planet – profits for a sustainable world : integrating the triple-P idea in the marketing strategy , implementation and evaluation of service firms', *Journal of Service Management*, 33(4), pp. 507–519. Available at: <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0033>.
- Li, X. (2025) 'Sustainable Business Practices in the UK: Benefits and Challenges', *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 162(1). Available at: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.20389>.

- Liang, L. *et al.* (2024) 'A 10 Years Systematic Review on Corporate Visual Identity Element Color Impact on Purchase Intention', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(8). Available at: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i8/22536>.
- Liu, G. (2024) 'Deceptive Sustainability: Analysing the Impact of Greenwashing on Consumer Behaviour in Social Media Marketing – Case study of the Fast Fashion Industry of China', *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). Available at: <https://doi.org/10.57239/pjlss-202422.2.00933>.
- Mart, F.J., Aguilar-illescas, R. and Anaya-s, R. (2021) 'The Role of Online Brand Community Engagement on the Consumer – Brand Relationship', pp. 1–17.
- Masse, A. and Ierlan, M. (2025) 'Exploring Consumer Engagement in Response to Sustainable Social Media Content and Brand Identity of Fashion Brands', *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 19(3). Available at: <https://doi.org/10.33423/jmdc.v19i3.7799>.
- Nascimento, J., Maria, S. and Loureiro, C. (2026) 'Mapping the sustainability branding field : emerging trends and future directions', *Journal of Product & Brand Management*, 2(January), pp. 234–257. Available at: <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2023-4349>.
- Rahman (2024) 'Adoption of identity theft protection services in social media: A PMT investigation', *Sustainable Engineering and Innovation*, 6(1), pp. 87–102.
- Rastogi, T., Agarwal, B. and Gopal, G. (2024) 'Exploring the nexus between sustainable marketing and customer loyalty with the mediating role of brand image', *Journal of Cleaner Production*, 440(January), p.

140808. Available at:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140808>.

Sebasti, A. (2025) 'Sustainable Technology and Entrepreneurship Building trust in sustainable brands : Revisiting perceived value , satisfaction , customer service , and brand image', *Sustainable Technology and Entrepreneurship journal*, 4(October 2024). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100105>.

Walean, R.H., Pongoh, H. and Mandagi, D. (2024) 'Integrating Brand Gestalt and

Customer Loyalty in Telecommunication Sector : The Mediating Role of Customer Satisfaction', *International Review of Management and Marketing*, 14(6), pp. 409–423.

Wheeler, A. (2009) *Designing brand identity*, *Journal of the Electrochemical Society*.

Wulansari *et al.* (2025) 'The Influence of Digital Marketing on Purchase Intention Mediated by Consumer Engagement and Moderated by Consumer Trust kritis dalam memoderasi hubungan antara engagement dan niat beli . Dalam konteks jasa Theory of Planned Behavior Theory of Planned Beh', *Jurnal Visi Manajemen*, 2024(September).

BAB 3

TANTANGAN STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN *SUSTAINABLE BRANDING*

Peran sektor jasa dalam perekonomian dunia sudah sulit dibantah. Lebih dari 60 persen produk domestik bruto di sebagian besar negara kini berasal dari aktivitas jasa, dan angka ini cenderung meningkat seiring pergeseran struktural ekonomi dari basis manufaktur ke basis layanan (Wirtz, 2022). Perkembangan ini membawa konsekuensi yang mungkin tidak langsung terlihat: ketika sektor jasa mendominasi perekonomian, maka tuntutan terhadap keberlanjutan tidak bisa lagi disandarkan hanya pada industri ekstraktif atau manufaktur. Organisasi jasa turut diminta menunjukkan bahwa cara mereka beroperasi sejalan dengan komitmen pembangunan berkelanjutan yang disepakati secara global (United Nations, 2015).

Persoalannya, keberlanjutan bukan konsep yang sederhana. Sejak Elkington (1998) menggagas kerangka Triple Bottom Line, diskusi tentang keberlanjutan telah meluas dari perlindungan lingkungan ke penyeimbangan tiga dimensi sekaligus: ekonomi, sosial, dan ekologis. Penerapan kerangka ini di sektor jasa menghadirkan kerumitan yang khas. Jasa memiliki sifat dasar yang membedakannya dari produk fisik. Ia tak berwujud, tak terpisahkan dari momen

produksinya, bervariasi dalam setiap penyampaian, dan tak dapat disimpan untuk dikonsumsi kemudian (Zeithaml *et al.*, 2018). Empat karakteristik ini yang dalam literatur dikenal sebagai *intangibility*, *inseparability*, *variability*, dan *perishability* membuat pelanggan tidak punya pilihan selain mengevaluasi layanan dari pengalaman langsung: dari proses yang mereka jalani, dari interaksi yang mereka rasakan, dari respons yang mereka terima ketika terjadi masalah (Grönroos, 2015). Klaim keberlanjutan pada merek jasa, dengan demikian, tidak bisa berhenti di iklan atau laporan tahunan. Ia akan diuji di lobi hotel, di antrian customer service, di layar aplikasi mobile banking.

Bab ini menggunakan istilah *sustainable branding* untuk merujuk pada proses strategis pembangunan identitas merek yang meletakkan tanggung jawab lingkungan, keadilan sosial, dan kelangsungan ekonomi sebagai bagian tak terpisahkan dari proposisi nilai, rancangan layanan, proses penyampaian, dan komunikasi merek (Nascimento & Loureiro, 2024). Istilah ini dipilih karena ia menangkap sesuatu yang lebih luas dari sekadar “pemasaran hijau” atau penempelan atribut ramah lingkungan pada materi promosi. *Sustainable branding* menghendaki perubahan cara organisasi jasa merancang produk layanannya. Dalam kerangka Flower of Service (Wirtz, 2022), produk jasa terdiri dari layanan inti yang dikelilingi delapan klaster layanan tambahan. Komitmen keberlanjutan perlu hadir di setiap klaster yang relevan bukan hanya di satu titik yang mudah dipamerkan.

Ada empat hal yang hendak dicapai bab ini. Pertama, membedah tantangan yang dihadapi organisasi jasa dalam membangun merek berkelanjutan, dengan menggunakan kerangka teori pemasaran jasa sebagai lensa analisis. Kedua, mengkaji fungsi teknologi digital baik sebagai pengungkit maupun sebagai sumber risiko baru dalam layanan berkelanjutan. Ketiga, mendalami makna komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan dan konsekuensinya

bagi desain layanan. Keempat, menelaah kemungkinan arah perkembangan sustainable branding ke depan.

3.1 Tantangan *Branding* Berkelanjutan

3.1.1 Posisi *Branding* Berkelanjutan dalam Konteks Jasa

Menjadikan keberlanjutan sebagai inti identitas merek jasa adalah pekerjaan yang jauh lebih pelik dibandingkan dengan menempelkan sertifikasi hijau pada kemasan produk fisik. Produk manufaktur bisa diuji, dibandingkan, dan dievaluasi sebelum pembelian. Jasa tidak demikian. Sebagian besar evaluasi terjadi selama atau setelah proses penyampaian, ketika pelanggan sudah terlibat dalam interaksi (Zeithaml *et al.*, 2018). Kondisi ini menjadikan banyak atribut keberlanjutan dalam jasa sebagai *credence attributes* atribut yang sulit, bahkan mustahil, diverifikasi pelanggan secara langsung. Seorang tamu hotel tidak bisa memastikan apakah listrik yang menerangi kamarnya memang berasal dari panel surya. Nasabah bank tidak bisa mengaudit sendiri apakah dana green bond-nya benar tersalurkan ke proyek yang berdampak (Larivière & Smit, 2022; Nascimento & Loureiro, 2024).

Ambil kasus maskapai penerbangan yang mempromosikan Sustainable Aviation Fuel. Penumpang di kursi 22A sama sekali tidak memiliki cara untuk membedakan apakah bahan bakar yang menggerakkan pesawatnya berbeda dari avtur biasa. Seluruh klaim itu bertumpu pada kepercayaan. Dalam tradisi relationship marketing, kepercayaan semacam ini tidak bisa dibangun lewat satu iklan atau satu pernyataan di situs web; ia terbentuk perlahan melalui akumulasi pengalaman yang konsisten di berbagai titik layanan (Berry, 2000). Logika yang sama berlaku pada sektor

perbankan: bank yang menyatakan diri berkomitmen pada keuangan berkelanjutan akan dinilai nasabah bukan dari manifesto-nya, melainkan dari kualitas interaksi di setiap *service encounter* mulai pembukaan rekening sampai penanganan keluhan (Grönroos, 2015).

Yang membuat situasi ini semakin rumit adalah bahwa merek, yang seharusnya berfungsi mereduksi risiko persepsi pelanggan, justru bisa menjadi sumber risiko baru. Ketika janji keberlanjutan ternyata tidak didukung kenyataan operasional, kerusakan yang timbul melampaui satu transaksi. Pelanggan yang merasa dibohongi tidak sekadar kecewa; mereka kehilangan alasan untuk percaya. Di era media sosial, kekecewaan semacam itu menyebar dengan kecepatan yang tidak proporsional dibandingkan upaya membangun citra (Nascimento & Loureiro, 2024).

3.1.2 Jurang antara Ambisi Pemasaran dan Realitas Lapangan

Salah satu pola yang berulang kali muncul dalam literatur adalah kecenderungan organisasi untuk terjebak pada apa yang disebut *weak sustainability*. Paradigma ini berasumsi bahwa kerusakan modal alam bisa dikompensasi dengan penciptaan modal ekonomi, sehingga perbaikan-perbaikan kecil sudah dianggap cukup tanpa perlu mengubah logika bisnis secara mendasar (Elkington, 1998; Landrum, 2018). Manifestasinya mudah dikenali: hotel yang mengganti sedotan plastik dengan kertas tapi tidak pernah mengevaluasi konsumsi energi sistem pendingin ruangnya, atau perusahaan yang menerbitkan laporan keberlanjutan berpuluh halaman tanpa perubahan berarti pada rantai pasokan (Demastus & Landrum, 2024).

Dalam konteks jasa, masalah ini terasa lebih berat karena layanan bukanlah satu entitas tunggal yang bisa dibenahi secara terisolasi. Wirtz (2022) menjelaskan bahwa produk jasa merupakan integrasi dari layanan inti, layanan tambahan, dan proses penyampaian. Ketiganya saling terkait. Sebuah hotel yang mengklaim ramah lingkungan harus mampu menunjukkan konsistensi di seluruh elemen *Flower of Service*: informasi tentang praktik hijau perlu tersedia transparan bagi tamu, proses reservasi dirancang meminimalkan kertas, penagihan berbasis digital, amenities dan sajian makanan mencerminkan prinsip yang sama. Kalau hanya satu atau dua elemen yang berubah sementara sisanya jalan di tempat, pelanggan akan menangkap ketidaksesuaian itu. Dan dalam pengalaman penulis mengamati industri perhotelan, pelanggan cenderung lebih mengingat inkonsistensi daripada janji.

Dalam kerangka manajemen kualitas layanan, fenomena ini sejajar dengan Gap 3 pada model SERVQUAL kesenjangan antara standar layanan yang sudah dirumuskan dan kenyataan penyampaian di lapangan (Zeithaml *et al.*, 2018). Keterbatasan anggaran, perbedaan kapasitas antar cabang, dan tekanan operasional harian semuanya berkontribusi menjadikan gap ini sulit ditutup sepenuhnya.

3.1.3 *Greenwashing* sebagai Ancaman Sistemik

Di antara berbagai risiko yang mengintai branding berkelanjutan, *greenwashing* menempati posisi yang paling destruktif. Delmas dan Burbano (2011) mendefinisikan *greenwashing* bukan sebagai masalah komunikasi semata, melainkan sebagai kondisi struktural di mana kinerja lingkungan yang buruk berdampingan dengan komunikasi lingkungan yang

positif. Dengan kata lain, akar masalahnya terletak pada *misalignment* antara operasi dan narasi. Dalam jasa, dampak greenwashing berpotensi lebih parah karena pelanggan mengevaluasi kualitas terutama lewat pengalaman dan rasa percaya dua hal yang, begitu rusak, membutuhkan waktu dan usaha yang tidak sebanding untuk dipulihkan (Grönroos, 2015).

Kasus-kasus konkret tidak sulit ditemukan. Di sektor pariwisata, sejumlah operator memasarkan paket eco-tourism tanpa memegang sertifikasi lingkungan yang bisa diverifikasi pihak ketiga. Ada pula yang menawarkan program kompensasi karbon tanpa audit independen atas efektivitasnya. Di perbankan, beberapa institusi mengemas produk investasi sebagai “hijau” tanpa transparansi yang memadai mengenai alokasi dana dan dampak yang terukur. Pelanggan yang semakin melek informasi menilai klaim-klaim semacam ini melalui lensa autentisitas, dan merek yang gagal melewati penilaian itu menghadapi konsekuensi serius pada kepercayaan dan loyalitas jangka panjang (Nascimento & Loureiro, 2024).

3.1.4 Dilema *Trade-off* dan Kapasitas Organisasi

Perusahaan jasa tidak beroperasi dalam ruang hampa. Ada tekanan keuangan kuartalan yang menuntut efisiensi biaya, dan di saat bersamaan ada tuntutan investasi keberlanjutan yang hasilnya baru terasa bertahun-tahun kemudian. Hahn *et al.* (2010) menegaskan bahwa trade-off semacam ini merupakan pola yang lazim, bukan penyimpangan, dalam praktik keberlanjutan korporat. Organisasi harus membuat pilihan: dampak mana yang diprioritaskan, berapa besar modal yang dialokasikan, dan konsekuensi apa yang bersedia ditanggung pada struktur harga dan desain layanan.

Kapasitas internal turut memperumit situasi. Branding berkelanjutan menuntut investasi pada teknologi pemantauan, infrastruktur data, pelatihan karyawan, dan penataan ulang proses kerja. Budaya organisasi sering menjadi variabel yang terabaikan padahal pengaruhnya besar: norma-norma yang sudah mengakar, asumsi tentang “cara yang sudah terbukti berhasil,” dan pola kepemimpinan yang konservatif bisa menghambat transformasi meskipun dukungan formal dari pimpinan puncak sudah ada (Fietz *et al.*, 2021). Pada sektor jasa, hambatan kultural ini punya dampak langsung pada kualitas layanan karena eksekusi layanan bergantung pada perilaku manusia di titik kontak. Jika *internal brand management* tidak berhasil menumbuhkan pemahaman dan keterikatan karyawan terhadap agenda keberlanjutan, maka pesan-pesan hijau yang terpampang di media promosi tidak akan pernah terwujud sebagai pengalaman layanan yang konsisten bagi pelanggan (Ahmed *et al.*, 2022; Wirtz, 2022).

Kasus yang baik untuk menggambarkan hal ini adalah rumah sakit yang mencanangkan *green hospital initiative*. Program semacam itu mengharuskan perubahan perilaku dari seluruh lapisan staf dokter yang mengurangi limbah medis yang tidak perlu, perawat yang menghemat pemakaian energi, hingga staf administrasi yang beralih ke dokumentasi digital. Tanpa pelatihan yang memadai dan insentif yang selaras, kesenjangan antara visi manajemen dan perilaku harian staf akan terbentuk, dan pasien yang kini jauh lebih kritis dan terinformasi akan merasakannya.

3.1.5 Koordinasi Ekosistem dan Problem Konsistensi

Satu hal yang sering luput dari perhatian dalam pembahasan tentang branding berkelanjutan adalah kenyataan bahwa organisasi jasa hampir selalu beroperasi dalam ekosistem yang saling tergantung. Ada pemasok, ada mitra operasional, ada platform teknologi, ada penyedia fasilitas masing-masing dengan agenda, kapasitas, dan tingkat komitmen yang berbeda terhadap keberlanjutan. Andersen *et al.* (2023) menunjukkan bahwa dalam konteks B2B (*Business to Business*), pembangunan identitas merek berkelanjutan berlangsung melalui proses mobilisasi dan pemeliharaan komitmen aktor-aktor jaringan. Proses ini bisa memperkuat upaya branding, tetapi juga bisa membatasinya. Sebuah jaringan hotel yang berkomitmen pada keberlanjutan tetap bergantung pada supplier linen, vendor makanan, dan kontraktor pemeliharaan gedung yang mungkin belum memiliki standar serupa.

Literatur *service branding* sudah lama menegaskan bahwa merek jasa menuntut penyelarasan antara produk jasa, proposisi merek, proses penyampaian, *servicescape*, karyawan, dan harga (Wirtz, 2022). Dalam konteks keberlanjutan, cakupan penyelarasan ini bertambah. *Servicescape* harus dirancang mendukung perilaku ramah lingkungan yang bisa dilihat pelanggan. Kebijakan operasional perlu meminimalkan dampak negatif secara terukur. Karyawan harus punya pengetahuan dan kemampuan komunikasi untuk menjelaskan alasan di balik kebijakan keberlanjutan tanpa membuat pelanggan merasa dinomorduakan. Berry (2000) dan Wirtz (2022) sepakat bahwa pengalaman, bukan iklan, yang paling kuat membentuk ekuitas merek jasa. Ketika elemen-elemen ini tidak selaras, pelanggan merasakan disonansi dan disonansi

pengalaman itu yang mereka bawa pulang, bukan tagline di brosur.

Risiko bertambah pada perusahaan yang menerapkan arsitektur *branded house*, di mana semua unit layanan bernaung di bawah satu payung merek korporat. Model ini memang efisien untuk membangun awareness, tetapi juga menciptakan konektivitas risiko: satu insiden *greenwashing* di satu cabang dapat merembet dan menggerus kredibilitas seluruh portofolio (Wirtz, 2022).

3.1.6 Absennya Standar Baku dan Respons Regulasi

Evaluasi terhadap keberhasilan inisiatif branding berkelanjutan masih terbentur pada ketiadaan standar pengukuran yang diterima secara universal. Banyak kerangka keberlanjutan yang beredar tidak menetapkan ambang batas kinerja yang tegas, sehingga organisasi leluasa memilih indikator yang mendukung narasi positif alih-alih yang merepresentasikan dampak aktual (Demastus & Landrum, 2024; Larivière & Smit, 2022).

Otoritas regulasi di berbagai yurisdiksi mulai bergerak menutup celah ini. ISO 14021:2016 mengatur persyaratan bagi klaim lingkungan yang dideklarasikan sendiri oleh perusahaan (ISO, 2016). European Commission melangkah lebih jauh dengan mengusulkan Green Claims Directive yang menuntut substansiasi klaim hijau secara ilmiah, termasuk penerapan perspektif daur hidup untuk klaim sukarela di pasar konsumen (European Commission, 2023; European Parliament, 2023). Kebijakan-kebijakan ini mempersempit ruang gerak bagi klaim yang samar dan memaksa perusahaan menyiapkan sistem data serta mekanisme verifikasi internal yang mampu mempertanggungjawabkan setiap pernyataan

keberlanjutan (Delmas & Burbano, 2011). Bagi perusahaan jasa yang memiliki banyak titik kontak pelanggan dan rantai pemasok yang bercabang, beban kepatuhan ini cukup berat. Akan tetapi, bagi yang serius menjalankan komitmen keberlanjutan, pengetatan regulasi justru menjadi pembeda yang menguntungkan karena menyingkirkan kompetitor yang hanya bermain di tataran citra.

3.2 Peran Teknologi Digital dalam Layanan Berkelanjutan

3.2.1 Kerangka Konseptual: Transformasi Digital dan Keberlanjutan

Pembahasan mengenai teknologi digital dan keberlanjutan jasa perlu diawali dengan satu klarifikasi. Yang dimaksud di sini bukan sekadar penerapan aplikasi baru atau perpindahan dari server fisik ke cloud computing. Yang lebih mendasar adalah perubahan pada logika penciptaan nilai organisasi. Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses di mana teknologi digital memicu disrupsi dan mendorong organisasi merumuskan respons strategis yang mengubah cara mereka menciptakan nilai, sambil mengelola hambatan serta dampak yang menyertai perubahan itu.

Kalau kita membaca transformasi digital melalui kacamata Triple Bottom Line (TBL) kerangka yang menghendaki integrasi dimensi profit, people, dan planet sebagai satu kesatuan dalam pengambilan keputusan bisnis (Elkington, 1998) maka relevansi teknologi digital menjadi cukup jelas. Larivière dan Smit (2022) menegaskan bahwa perusahaan jasa harus menyatukan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam strategi pemasaran, implementasi layanan, dan evaluasi kinerja.

Teknologi digital beroperasi tepat pada simpul-simpul yang menentukan ketiga dimensi ini: pada proses operasional, pada pengelolaan data, dan pada interaksi dengan pelanggan.

Kerangka Flower of Service membantu menjelaskan mengapa teknologi digital punya peran begitu sentral. Delapan klaster layanan tambahan yang mengelilingi layanan inti *information*, *consultation*, *order-taking*, *hospitality*, *safekeeping*, *exceptions*, *billing*, dan *payment* secara keseluruhan membentuk pengalaman pelanggan (Wirtz, 2022). Nyaris semua klaster ini adalah kandidat utama digitalisasi. Ketika proses pemesanan, penagihan, dan pembayaran didigitalkan, perusahaan tidak hanya mempercepat layanan dan mengurangi konsumsi material fisik. Mereka juga memperoleh data yang bisa dipakai untuk memantau dampak keberlanjutan dan mempertanggungjawabkannya kepada pemangku kepentingan.

3.2.2 Digitalisasi sebagai Perancangan Ulang Arsitektur Layanan

Daya ubah teknologi digital paling terasa bukan ketika ia ditambahkan sebagai kanal baru, melainkan ketika ia digunakan untuk merancang ulang keseluruhan arsitektur produk jasa. Perubahan pada layanan tambahan fasilitatif cara pelanggan memperoleh informasi, memesan layanan, menerima tagihan, melakukan pembayaran adalah perubahan yang menyentuh inti pengalaman pelanggan.

Sektor perhotelan menyediakan contoh yang instruktif. Jaringan hotel besar telah mengadopsi *digital check-in* dan *check-out* via aplikasi mobile, menggantikan kartu kunci plastik dengan kunci digital, serta menyediakan *concierge* berbasis kecerdasan buatan.

Rangkaian perubahan ini bukan modernisasi kosmetik. Ia menyentuh beberapa kelopak Flower of Service sekaligus: information berpindah ke aplikasi, *order-taking* menjadi digital, billing tersedia sebagai *e-folio*, payment berlangsung *contactless*. Secara kumulatif, perubahan-perubahan ini mengurangi konsumsi plastik dan kertas, memangkas waktu tunggu tamu, dan pada saat bersamaan menyederhanakan alur operasional di balik layar.

Di sektor penerbangan, transisi ke *ticketless boarding* sudah menjadi norma (Wirtz, 2022). Di sektor perbankan, digitalisasi menyeluruh pada fungsi penjualan, layanan nasabah, dan back office telah dikaitkan dengan penurunan biaya operasi antara 30 hingga 40 persen di sejumlah bank yang melakukan transformasi secara serius (McKinsey & Company, 2020). Angka-angka ini penting bukan karena efisiensi biaya itu sendiri, melainkan karena dalam kerangka keberlanjutan, penghematan tersebut menjadi kapasitas fiskal yang bisa dialokasikan untuk praktik yang lebih ramah lingkungan atau lebih inklusif. Studi pada sektor perbankan mengonfirmasi bahwa digitalisasi berkaitan erat dengan orientasi keberlanjutan jangka panjang institusi (Siswanti *et al.*, 2024).

3.2.3 Teknologi sebagai Katalis Operasi Hijau dan Inovasi Layanan

Kontribusi teknologi digital tidak berhenti pada pengurangan material fisik. Ia juga menjadi katalis bagi optimasi operasi dan penciptaan model layanan baru. Wirtz (2022) mengidentifikasi teknologi sebagai pendorong inovasi proses dan inovasi layanan berskala besar, yang kerap lahir dari perpaduan proses baru, platform digital, ekosistem layanan, serta penerapan kecerdasan buatan dan robotika.

Kerangka Service Encounter 2.0 yang dikembangkan Larivière *et al.* (2017) memetakan bagaimana teknologi, karyawan, dan pelanggan saling menegosiasikan peran dalam pertemuan layanan yang berubah. Teknologi bisa mengambil alih fungsi tertentu, memperkuat kapasitas aktor manusia, atau menjadi penghubung antar aktor dalam jejaring layanan. Grönroos (2015) mengingatkan bahwa service encounter momen interaksi langsung antara pelanggan dan penyedia jasa adalah titik di mana persepsi kualitas terbentuk dan pengalaman pelanggan terbangun. Untuk layanan berkelanjutan, pertanyaan kuncinya adalah apakah perancangan ulang peran antar aktor benar-benar mengurangi pemborosan atau hanya mengalihkan beban ke pihak pelanggan.

Telemedicine di sektor kesehatan memberikan ilustrasi yang menarik. Layanan konsultasi jarak jauh meningkatkan akses bagi pasien di wilayah terpencil (dimensi people), mengurangi emisi karbon dari perjalanan pasien (dimensi planet), dan menurunkan biaya operasional fasilitas kesehatan (dimensi profit). Ini bukan penambahan satu kanal layanan; ini adalah perancangan ulang arsitektur service encounter dari model tatap muka ke model hibrida.

Bagi organisasi yang mengelola fasilitas berukuran besar, integrasi Building Information Modeling (BIM) dengan strategi pengurangan emisi menyediakan basis data untuk pengambilan keputusan desain dan operasi. Riset bibliometrik menunjukkan bahwa penelitian BIM dalam konteks emisi karbon berkembang pesat, dengan fokus pada tahap desain dan efisiensi energi (Liu *et al.*, 2022) dua area yang sangat relevan bagi penyedia jasa yang mengoperasikan gedung-gedung besar seperti hotel, kampus, dan rumah sakit.

3.2.4 Pengalaman Pelanggan Digital dan Konsekuensinya bagi Ekuitas Merek

Teknologi digital hanya akan memperkuat merek berkelanjutan jika pelanggan benar-benar merasakan manfaatnya dalam pengalaman sehari-hari. Riset pada layanan mobile social media menunjukkan bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan ditentukan oleh dimensi kualitas yang sangat spesifik: kegunaan, kemudahan, desain antarmuka, keamanan, dan perlindungan privasi (Yum & Yoo, 2023). Temuan ini punya implikasi langsung bagi merek berkelanjutan. Pelanggan menilai kesungguhan komitmen keberlanjutan bukan dari pernyataan korporat, melainkan dari pengalaman kongkret: apakah platform digital-nya aman, apakah prosesnya tanpa hambatan berarti, apakah data pribadi mereka terjaga. Kalau pengalaman digitalnya mengecewakan, pesan keberlanjutan tidak akan didengar yang melekat di benak pelanggan adalah friksi dan kekecewaan, bukan janji.

Kanal digital juga mengubah posisi pelanggan dari penerima pasif menjadi partisipan aktif dalam pembentukan makna merek. Di media sosial, pengalaman pelanggan baik yang positif maupun negatif tersebar sebagai electronic word-of-mouth tanpa batasan geografis (Nascimento & Loureiro, 2024). Di sektor perhotelan, riset menunjukkan bahwa pemasaran keberlanjutan berkorelasi dengan perilaku konsumsi yang lebih bertanggung jawab, dengan citra merek sebagai jalur mediasi yang signifikan (Jia *et al.*, 2023).

Satu hal yang perlu ditegaskan: dalam jasa, pengalaman pelanggan adalah penggerak utama ekuitas merek, bukan komunikasi. Berry (2000) dan Wirtz (2022) sama-sama menunjukkan bahwa kampanye

komunikasi berguna untuk membangun kesadaran merek, tetapi yang membangun brand equity sesungguhnya adalah pengalaman langsung pelanggan dengan layanan. Teknologi digital, oleh karenanya, harus difungsikan sebagai infrastruktur yang menjamin konsistensi janji merek di sepanjang rantai layanan.

3.2.5 Risiko Digital dan Syarat Keberhasilan

Penting untuk menghindari romantisasi teknologi. Digitalisasi membawa jejak lingkungan tersendiri dan risiko operasional yang tidak bisa diabaikan. Lange *et al.* (2020) menunjukkan bahwa meskipun TIK mampu meningkatkan efisiensi energi di tingkat proses, konsumsi energi total bisa tetap meningkat karena pertumbuhan sektor TIK itu sendiri, efek rebound, dan stimulus yang diberikan TIK terhadap pertumbuhan ekonomi. Implikasinya, strategi digital untuk keberlanjutan perlu memasukkan pengelolaan konsumsi energi digital sebagai bagian dari agenda, bukan hanya memikirkan digitalisasi proses bisnis.

Di samping itu, ada prasyarat organisasional yang tidak bisa dilompati. Service Encounter 2.0 menekankan pentingnya role readiness: karyawan dan pelanggan harus siap menjalani peran baru di lingkungan layanan yang berubah (Larivière *et al.*, 2017). Jika kesiapan ini tidak dibangun, implementasi teknologi justru akan memicu resistensi dari dalam dan kebingungan dari pelanggan. Pelatihan yang memadai, standar operasi digital yang jelas, dan indikator kinerja yang memadukan kualitas layanan dengan dampak keberlanjutan semua ini adalah syarat yang harus dipenuhi.

3.3 Komitmen Perusahaan terhadap Keberlanjutan dalam Branding Jasa

3.3.1 Hakikat Komitmen dan Implikasi Strategisnya

Komitmen terhadap keberlanjutan yang benar-benar bermakna berbeda secara kualitatif dari penambahan satu program baru ke dalam portofolio aktivitas korporat. Ia menuntut organisasi untuk mempertanyakan kembali asumsi-asumsi dasar tentang bagaimana nilai diciptakan dan disampaikan. Kerangka Triple Bottom Line telah lama menekankan perlunya penyeimbangan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengambilan keputusan (Elkington, 1998), meskipun sejarah konseptual tiga pilar ini ternyata lebih berliku dan tidak linier seperti yang kerap diasumsikan (Purvis *et al.*, 2019; Larivière & Smit, 2022).

Bagi organisasi jasa, komitmen yang bermakna berarti menyematkan keberlanjutan ke dalam keputusan strategis dan operasional desain layanan, pengelolaan proses, koordinasi lintas unit. Ini bukan pernyataan retorik. Casidy dan Lie (2023) menemukan dari konteks B2B bahwa komitmen berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara positioning merek berkelanjutan dan hasil relasional seperti kualitas hubungan dan kinerja. Dalam kerangka relationship marketing, komitmen menjadi sinyal fundamental yang melandasi hubungan jangka panjang antara organisasi jasa dan pemangku kepentingannya (Berry, 2000). Tanpa komitmen yang terbaca dalam tindakan, tidak ada fondasi untuk membangun kepercayaan.

3.3.2 Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Peran Karyawan

Komitmen tidak tumbuh tanpa ditanam. Ia memerlukan kepemimpinan yang bersedia menanggung ketidakpastian jangka pendek demi hasil yang baru terlihat di masa depan. Keberlanjutan, berbeda dari proyek bisnis pada umumnya, sering kali tidak menghasilkan return yang langsung terukur dalam satu kuartal. Bukti empiris menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan keberlanjutan dan produktivitas organisasi, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (Tjahjanto *et al.*, 2025; Candra & Sundiman, 2020).

Kepemimpinan, bagaimanapun, baru merupakan separuh perjalanan. Separuh lainnya ditentukan oleh budaya organisasi. Landrum (2018) berargumen bahwa integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam strategi, kebijakan, dan prosedur disertai pembentukan budaya integritas adalah prasyarat bagi perpindahan organisasi dari tahap keberlanjutan dangkal ke tahap yang lebih substantif. Dalam perspektif pemasaran jasa, ini bersinggungan langsung dengan internal marketing: karyawan diperlakukan sebagai pelanggan internal yang harus memahami, meyakini, dan mampu menyampaikan esensi janji merek di setiap interaksi layanan (Grönroos, 2015).

Kasus yang sering penulis jumpai dalam observasi industri perhotelan dapat menggambarkan hal ini. Sebuah hotel yang berkomitmen pada keberlanjutan baru benar-benar menunjukkan komitmen itu ketika staf di semua lini front desk, housekeeping, food and beverage, engineering paham mengapa dan bagaimana praktik keberlanjutan dijalankan. Momen yang menentukan sering kali kecil: seorang tamu bertanya

mengapa handuk tidak diganti setiap hari. Kalau karyawan bisa menjelaskan dengan meyakinkan bahwa itu adalah bagian dari komitmen lingkungan hotel bukan karena manajemen ingin menghemat ongkos laundry maka tamu itu kemungkinan besar pulang dengan persepsi positif. Kalau karyawan tampak bingung atau menghindar, tamu menyimpulkan sendiri, dan kesimpulannya biasanya tidak menguntungkan.

3.3.3 Tata Kelola, Pelaporan, dan Mekanisme Akuntabilitas

Komitmen yang kokoh membutuhkan penopang berupa tata kelola yang memadai, terutama di level dewan direksi dan manajemen puncak. Collevocchio *et al.* (2025) menunjukkan bahwa pengalaman anggota dewan dalam bidang keberlanjutan berpengaruh terhadap capaian keberlanjutan perusahaan. Temuan ini relevan bagi branding jasa karena merek jasa umumnya melekat pada identitas korporat; kegagalan tata kelola dengan cepat bermetamorfosis menjadi krisis reputasi merek.

Di Indonesia, regulasi OJK melalui POJK 51/POJK.03/2017 mewajibkan lembaga jasa keuangan untuk menyusun rencana aksi dan laporan keberlanjutan (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Regulasi ini menempatkan komitmen keberlanjutan pada posisi yang lebih dari sekadar pernyataan niat baik; ia menjadi bagian dari sistem manajemen dan akuntabilitas yang bisa diperiksa. Pada level global, IFRS S1 mengarahkan organisasi untuk menyajikan pengungkapan mengenai risiko dan peluang keberlanjutan yang berguna bagi pengguna laporan keuangan (IFRS Foundation, 2023). Teknologi digital bisa memperkuat akuntabilitas ini, tetapi hanya jika organisasi menggunakan data untuk

mensubstansiasi klaim, bukan untuk mengkonstruksi narasi yang menguntungkan.

3.3.4 Menerjemahkan Komitmen ke Desain Layanan dan Ekuitas Merek

Pada ujungnya, publik menilai komitmen keberlanjutan organisasi jasa bukan dari apa yang ditulis di laporan tahunan, melainkan dari apa yang mereka alami sebagai pelanggan. Berry (2000) sudah lama menunjukkan bahwa dalam jasa, perusahaan itu sendiri sering berfungsi sebagai merek, dan pengalaman layanan memainkan peran sentral dalam pembentukan ekuitas merek. Komitmen keberlanjutan harus tampak dalam cara perusahaan melayani, dalam cara mereka menangani kegagalan layanan, dalam cara mereka melibatkan pelanggan sebagai mitra penciptaan nilai.

Flower of Service menyediakan peta untuk menerjemahkan komitmen yang abstrak menjadi desain layanan yang konkret (Wirtz, 2022). Dalam sektor pariwisata, misalnya, operator wisata berkelanjutan bisa mendesain setiap kelopak layanan untuk memantulkan komitmen yang sama: informasi tentang dampak lingkungan destinasi, konsultasi tentang perilaku wisata yang bertanggung jawab, amenities dari produsen lokal, dan mekanisme safekeeping yang mencakup perlindungan ekosistem.



Flower of Service Framework Applied to Sustainable Tourism (Adapted from Wirtz, 2022)

Bukti empiris mendukung hubungan antara komitmen keberlanjutan dan kepercayaan pelanggan. Monfort *et al.* (2025) menemukan bahwa kualitas layanan, kepuasan, dan citra merek berhubungan positif dengan trust terhadap merek berkelanjutan. Casidy dan Lie (2023) mengonfirmasi temuan serupa dari perspektif B2B. Pesan yang bisa dipetik cukup tegas: komitmen yang menghasilkan kepercayaan adalah komitmen yang termanifestasi dalam kualitas layanan yang stabil, bukan yang hanya eksis sebagai tema komunikasi.

3.4 Masa Depan Sustainable Branding dalam Industri Jasa

3.4.1 Kekuatan Struktural yang Sedang Bekerja

Sejumlah kekuatan struktural sedang mengubah lanskap sustainable branding, dan perubahan ini kemungkinan besar tidak reversibel. Ekspektasi pasar bergeser: keberlanjutan tidak lagi diperlakukan sebagai differentiator opsional, melainkan sebagai kondisi yang harus dipenuhi untuk mempertahankan legitimasi dan daya saing jangka panjang. Salvioni *et al.* (2016) berargumen bahwa ketika dewan direksi dan manajemen mengintegrasikan ekspektasi ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam strategi secara terpadu, keberlanjutan berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif. Dorongan ini diperkuat oleh 2030 Agenda for Sustainable Development yang menegaskan kolaborasi lintas aktor sebagai prasyarat pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (United Nations, 2015).

Pemetaan bibliometrik terhadap bidang *sustainability branding* menunjukkan bahwa riset berkembang melalui beberapa klaster: reputasi, etika konsumsi, CSR, *brand equity*, serta konteks *hospitality* dan *tourism* (Nascimento & Loureiro, 2024). Pola ini mengindikasikan bahwa masa depan *sustainable branding* akan semakin bergeser ke isu reputasi dan pengalaman layanan, menjauhi komunikasi satu arah. Pada saat bersamaan, kejelasan konseptual menjadi penting. Istilah CSR, *sustainability*, *sustainable development*, dan *corporate sustainability* kerap dipertukarkan padahal orientasinya berbeda (Sheehy & Farneti, 2021). Dalam jasa, di mana kepercayaan pelanggan menjadi fondasi, ambiguitas terminologis memperbesar peluang skeptisisme.

3.4.2 Dari Keberlanjutan Permukaan Menuju Perubahan Substantif

Arah pergerakan yang paling penting adalah transisi dari praktik keberlanjutan yang hanya mengubah permukaan menuju transformasi yang menyentuh logika penciptaan nilai. Demastus dan Landrum (2024) menemukan bahwa sebagian besar skema keberlanjutan organisasi masih selaras dengan paradigma *weak sustainability*. Bagi industri jasa, ini berarti tantangan masa depan bukan soal menambah elemen hijau pada narasi merek, melainkan menanamkan keberlanjutan ke dalam desain nilai layanan.

Temuan Kinnunen *et al.* (2022) bahwa *strategic sustainability* berkorelasi dengan kinerja keberlanjutan dan kekuatan merek relevan di sini. Dalam jasa, di mana diferensiasi sering bertumpu pada persepsi dan pengalaman, perubahan di level strategis akan lebih cepat terbaca oleh pelanggan. Kerangka *Flower of Service* menambah satu argumen: keberlanjutan yang kredibel hanya bisa dicapai jika nilai-nilai keberlanjutan tertanam secara simultan di layanan inti, layanan tambahan, dan proses penyampaian. Ketidakmerataan antar kelopak akan dibaca pelanggan sebagai sinyal bahwa komitmen organisasi tidak seutuh yang diklaim (Wirtz, 2022).

3.4.3 Era Branding Berbasis Bukti

Masa depan *sustainable branding* akan ditandai oleh satu pergeseran yang sangat mendasar: dari era klaim ke era bukti. Klaim keberlanjutan yang dulu bisa bertahan dengan retorika kini harus disokong data yang terukur, dapat diverifikasi, dan konsisten. *Green Claims Directive* dari European Commission menuntut substansiasi klaim lingkungan secara eksplisit (European Commission,

2023). ISO 14021:2016 mengatur syarat bagi self-declared environmental claims (ISO, 2016). Standar pelaporan global seperti IFRS S1 dan IFRS S2 mewajibkan pengungkapan risiko dan peluang keberlanjutan yang berguna bagi pengguna laporan keuangan, berlaku efektif mulai Januari 2024 (IFRS Foundation, 2023). Di Uni Eropa, Corporate Sustainability Reporting Directive memperluas kewajiban pelaporan berbasis European Sustainability Reporting Standards (European Union, 2022).

Akumulasi regulasi ini membawa satu konsekuensi yang tidak bisa dihindari: sustainable branding akan semakin tak terpisahkan dari kesiapan data, disiplin tata kelola, dan proses assurance yang ketat. Perusahaan jasa yang masih mengandalkan klaim tanpa bukti akan menanggung risiko reputasi yang semakin mahal (Delmas & Burbano, 2011).

3.4.4 Teknologi Digital dan Evolusi Pengalaman Layanan

Transformasi digital akan menjadi medium utama bagi pembuktian keberlanjutan. Service Encounter 2.0 menegaskan bahwa role readiness menentukan apakah digitalisasi menghasilkan pengalaman yang lebih baik atau justru menambah friksi baru (Larivière *et al.*, 2017). Digitalisasi membuka kemungkinan transparansi proses, pelacakan dampak secara real-time, dan personalisasi opsi layanan berjejak rendah.

Akan tetapi, pengalaman tetap menjadi variabel penentu. Yum dan Yoo (2023) menunjukkan bahwa kualitas layanan digital berdampak pada loyalitas melalui kepuasan. Keberlanjutan di masa depan perlu hadir sebagai pengalaman yang aman dan minim hambatan, karena pelanggan menguji keaslian merek melalui konsistensi pengalaman yang berulang. Gong *et*

al. (2023) menambahkan bahwa pemasaran berkelanjutan lebih efektif ketika disertai tindakan perusahaan yang terlihat dan konsisten. Pesan semata tidak memadai.

3.4.5 Konsumen Baru, Purpose, dan Orkestrasi Ekosistem

Pergeseran generasional turut membentuk lanskap. Generasi Z menunjukkan orientasi keberlanjutan yang memengaruhi preferensi konsumsi dan pilihan karier mereka (Sengupta *et al.*, 2024). Bagi sektor jasa yang bergantung pada kualitas sumber daya manusia, employer brand dan service brand menjadi semakin sulit dipisahkan dari kredibilitas keberlanjutan.

Di arah yang sama, sustainable branding bergerak dari proposisi fungsional menuju purpose-driven proposition. Hollender dan Breen (2010) menekankan bahwa publik semakin mampu membedakan antara organisasi yang sekadar mengurangi dampak buruk dan yang sungguh mengubah cara kerja. Dari perspektif ekosistem, Andersen *et al.* (2023) menunjukkan bahwa identitas merek berkelanjutan dipengaruhi oleh keterlekatan jaringan, sehingga masa depan sustainable branding akan semakin bergantung pada kemampuan mengorkestrasi ekosistem. Kolaborasi lintas rantai nilai termasuk coopetition antar pesaing untuk tujuan keberlanjutan bersama diprediksi menjadi pola persaingan baru (Vu & Fath, 2024). Konsep creating shared value dari Porter dan Kramer (2011), yang menekankan penciptaan nilai ekonomi dan sosial secara bersamaan melalui redesain produk dan penguatan klaster lokal, menjadi kerangka yang semakin relevan bagi organisasi jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, R., Streimikiene, D., Berchtold, G., Vveinhardt, J., Channar, Z. A., & Soomro, R. H. (2022). Employee engagement and internal branding: A comprehensive framework. *Journal of Business Research*, 143, 34–45.
- Andersen, P. H., Åberg, S., & Bujac, A. (2023). Corporate sustainable brand identity work and network embeddedness: Learnings from Better Place (2007–2013). *Industrial Marketing Management*, 115, 526–538.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.
- Candra, W., & Sundiman, D. (2020). Sustainable leadership key factors: Study on profit and non profit organisations in Batam Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 122–131.
- Casidy, R., & Lie, D. S. (2023). The effects of B2B sustainable brand positioning on relationship outcomes. *Industrial Marketing Management*, 109, 245–256.
- Collevecchio, F., Barba-Sánchez, V., & Messenguer-Miralles, A. (2025). Sustainable governance: Board sustainability experience and the interplay with board age for firm sustainability. *Journal of Business Ethics*, 197, 371–389. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05739-3>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Demastus, J., & Landrum, N. E. (2024). Organizational sustainability schemes align with weak sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 707–725.

- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- European Commission. (2023). *Proposal for a directive on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive)*. European Commission.
- European Parliament. (2023). *Green claims directive: Legislative summary*. European Parliament.
- European Union. (2022). *Directive 2022/2464 of the European Parliament and of the Council (Corporate Sustainability Reporting Directive)*. Official Journal of the European Union.
- Fietz, B., Hillenbrand, C., & Money, K. (2021). Corporate culture and sustainability: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1437–1451.
- Gong, Y., Xiao, J., Tang, X., & Li, J. (2023). How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention? The moderating role of corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1127835.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit chain* (4th ed.). Wiley.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Hollender, J., & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution: How the next generation of businesses will win*. Jossey-Bass.

- IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. IFRS Foundation.
- ISO. (2016). *ISO 14021:2016 – Environmental labels and declarations – Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling)*. International Organization for Standardization.
- Jia, T., Iqbal, S., Ayub, A., Fatima, T., & Rasool, Z. (2023). Promoting responsible sustainable consumer behavior through sustainability marketing: The boundary effects of corporate social responsibility and brand image. *Sustainability*, 15(7), Article 6092.
- Kinnunen, J., Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). Strategic sustainability in the construction industry: Impacts on sustainability performance and brand. *Journal of Cleaner Production*, 368, Article 133063.
- Landrum, N. E. (2018). Stages of corporate sustainability: Integrating the strong sustainability worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287–313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Lange, S., Pohl, J., & Santarius, T. (2020). Digitalization and energy consumption: Does ICT reduce energy demand? *Ecological Economics*, 176, Article 106760.
- Larivière, B., Bowen, D. E., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). Service Encounter 2.0: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246.
- Larivière, B., & Smit, E. G. (2022). People–planet–profits for a sustainable world: Integrating the triple-P idea in the marketing strategy, implementation and evaluation of service firms. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 507–519.

- Liu, Z., Chen, J., Pei, J., & Wang, J. (2022). Building Information Modeling (BIM) driven carbon emission reduction research: A 14-year bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(19), Article 12590.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.
- McKinsey & Company. (2020). *How Asia is reinventing banking for the digital age*. McKinsey & Company.
- Moldovan, R. P., et al. (2025). Towards a climate-neutral campus: Carbon footprint assessment in higher education institutions. *Sustainable Futures*, 10, Article 101354.
- Monfort, A., López-Vázquez, B., & Sebastián-Morillas, A. (2025). Building trust in sustainable brands: Revisiting perceived value, satisfaction, customer service, and brand image. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4, Article 100105. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100105>
- Nascimento, J., & Loureiro, S. M. C. (2024). Mapping the sustainability branding field: Emerging trends and future directions. *Journal of Product & Brand Management*, 33(2), 234–257.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik*. OJK.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695.

- Salvioni, D. M., Gennari, F., & Bosetti, L. (2016). Sustainability and convergence: The future of corporate governance systems? *Sustainability*, 8(11), Article 1203. <https://doi.org/10.3390/su8111203>
- Sengupta, D., *et al.* (2024). Sustainability orientation of Generation Z and its role in their choice of employer. *Administrative Sciences*, 14, Article 249.
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), Article 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- Siswanti, I., *et al.* (2024). Unlocking sustainability: Exploring the nexus of green banking, digital transformation, and financial performance. *Discover Sustainability*, 5(1).
- Tjahjanto, A., Ustriyana, N. G., & Diarta, K. S. (2025). Sustainability leadership and employee engagement: A key driver of productivity. *International Journal of Current Science Research and Review*, 8(2), 650–672.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). United Nations.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Vu, V., & Fath, B. (2024). Friends and foes: Embracing coopetition for sustainability in the New Zealand alternative protein industry. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5232–5246. <https://doi.org/10.1002/bse.3758>
- Wirtz, J. (2022). *Essentials of services marketing* (4th ed.). Pearson.

- Yum, K., & Yoo, B. (2023). The impact of service quality on customer loyalty through customer satisfaction in mobile social media. *Sustainability*, 15(14), Article 11214. <https://doi.org/10.3390/su151411214>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

BAB 4

DINAMIKA HARAPAN PELANGGAN DALAM KONTEKS LAYANAN BERKELANJUTAN

4.1 Konsep Harapan Terhadap Layanan Berkelanjutan

Konsumen semakin sadar akan dampak lingkungan dan sosial dari pembelian mereka, dan kesadaran ini sangat memengaruhi apa yang mereka harapkan dari merek. Harapan terhadap layanan berkelanjutan tidak lagi bersifat opsional; hal ini telah menjadi persyaratan standar. Harapan pelanggan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: budaya ramah lingkungan, merek ramah lingkungan, dan kepercayaan ramah lingkungan (Zaman & Sarpong, 2024).

Budaya hijau mencerminkan internalisasi nilai lingkungan dalam identitas konsumen, sehingga semakin kuat nilai keberlanjutan yang dimiliki, semakin tinggi pula ekspektasi mereka terhadap tanggung jawab lingkungan perusahaan.

Merek hijau berfungsi sebagai sinyal strategis yang mengomunikasikan komitmen lingkungan perusahaan kepada konsumen. Kekuatan merek hijau tidak terletak pada klaim keberlanjutan semata, tetapi pada konsistensi antara komunikasi dan implementasi praktik ramah lingkungan.

Ketika merek mampu menunjukkan tanggung jawab lingkungan secara nyata, ekspektasi layanan konsumen menjadi lebih terstruktur dan terarah, karena mereka memiliki standar yang jelas mengenai bagaimana layanan berkelanjutan seharusnya diberikan

Kepercayaan hijau kemudian menjadi mekanisme penguat yang menentukan apakah ekspektasi layanan tersebut akan diterima atau ditolak oleh konsumen. Kepercayaan terhadap klaim keberlanjutan mendorong konsumen untuk mengandalkan layanan dan mempersepsikan praktik lingkungan sebagai bagian dari kualitas layanan itu sendiri. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan akan memperlebar kesenjangan antara ekspektasi dan kinerja layanan, sehingga inovasi keberlanjutan berisiko dianggap tidak memadai.

Penelitian terkini (Zaman & Sarpong, 2024; Bui dkk., 2022; Chuah dkk., 2020) sepakat bahwa keberlanjutan kini bersifat sosial dan diperkuat secara perilaku, di mana identitas merek hijau yang kuat harus didukung oleh kepercayaan hijau yang transparan untuk mencegah kegagalan branding. Dimana konsumen saat ini mengharapkan lebih dari sekadar label ramah lingkungan. Mereka menginginkan produk yang tahan lama dan berkualitas tinggi, rantai pasokan yang etis, serta transparansi mengenai dampak lingkungan. Ketika perusahaan memenuhi harapan ini, mereka membangun loyalitas yang lebih kuat dan hubungan jangka panjang. Ketika merek gagal memenuhi janji atau melebih-lebihkan upaya keberlanjutannya, konsumen akan kehilangan kepercayaan.

Harapan terhadap layanan berkelanjutan mencerminkan pergeseran pola pikir konsumen dari pembeli pasif menjadi pengambil keputusan yang sadar. Bagi perusahaan tekstil, kesuksesan bergantung pada penanaman

keberlanjutan ke dalam budaya, identitas merek, dan strategi komunikasi mereka (Zaman & Sarpong, 2024). Organisasi yang secara tulus mengintegrasikan elemen-elemen ini lebih mungkin memenuhi harapan pelanggan yang diinginkan, memperkuat reputasi mereka, dan mencapai kinerja berkelanjutan jangka panjang. Keberlanjutan bukan lagi sekadar tren pemasaran ini adalah harapan mendasar yang membentuk masa depan hubungan merek dengan konsumen.

4.2 Harapan Pelanggan: Layanan Berkelanjutan yang Diinginkan vs yang Memadai

Untuk memahami perilaku konsumen dalam layanan berkelanjutan, sangatlah penting untuk membedakan harapan menjadi dua jenis, yaitu Layanan yang Diinginkan dan Layanan yang Memadai. Dualitas ini menjadi landasan Zona Toleransi, yang sangat relevan dalam menganalisis adopsi layanan berkelanjutan.

Mendefinisikan Harapan dalam Layanan Berkelanjutan

Layanan yang Diinginkan: Ini mewakili tingkat layanan yang diharapkan diterima oleh pelanggan. Ini adalah apa yang diyakini konsumen "*dapat*" dan "*seharusnya*" diberikan.

Layanan yang Memadai: Ini adalah tingkat layanan minimum yang akan diterima konsumen tanpa merasa tidak puas. Jika layanan berkelanjutan berada di bawah ambang batas ini, konsumen kemungkinan akan meninggalkan merek.

Zona Toleransi: Selisih antara tingkat layanan yang diinginkan dan yang memadai merupakan Zona Toleransi.

Organisasi di sektor publik berada di bawah tekanan yang semakin besar untuk meningkatkan efisiensi dan menyediakan layanan berkualitas tinggi. Penelitian terbaru oleh Ibrahim dkk. (2025) dari Sektor Publik Ghana menemukan bahwa ekspektasi layanan berperan sebagai

variabel mediasi krusial antara adopsi teknologi digital dan kualitas penyampaian layanan yang sebenarnya di sektor publik. Ketika organisasi mengadopsi teknologi digital baru, ekspektasi warga akan meningkat. Seiring transformasi digital yang meningkatkan ekspektasi akan layanan yang lebih cepat dan transparan, kesadaran yang semakin tinggi tentang keberlanjutan juga meningkatkan ekspektasi akan praktik etis, transparansi, dan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab. Konsumen mengharapkan organisasi untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam proses layanan mereka. Jika organisasi gagal menggunakan alat digital secara efektif, mereka berisiko tidak memenuhi ekspektasi yang memadai dan akan menyebabkan ketidakpuasan; ekspektasi ini, baik dalam efisiensi digital maupun kinerja keberlanjutan, dapat membuat pelanggan menganggap layanan tersebut tidak memadai. Dalam konteks layanan berkelanjutan, ekspektasi yang meningkat mendorong organisasi untuk menyediakan layanan yang tidak hanya berkualitas tinggi tetapi juga bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial.

Studi oleh Saragih dkk. (2025) dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan menyoroti bahwa kualitas layanan berkelanjutan bergantung pada integrasi yang seimbang antara infrastruktur, tenaga kerja yang kompeten, tata kelola, dan teknologi digital untuk memenuhi harapan peserta. Elemen-elemen ini membantu organisasi menyediakan layanan yang andal dan empati, yang esensial untuk memenuhi tingkat harapan pelanggan yang memadai sambil secara bertahap mendekati tingkat kualitas layanan yang diinginkan.

Dalam konteks layanan berkelanjutan, ekspektasi layanan bertindak sebagai variabel mediasi yang krusial dalam menjembatani hubungan antara praktik keberlanjutan, inovasi digital, dan persepsi kualitas layanan pelanggan. Ekspektasi layanan membentuk standar evaluasi

yang digunakan konsumen dalam menilai apakah suatu layanan dapat dikategorikan sebagai layanan yang memadai atau tidak. Tuntutan konsumen terhadap praktik bisnis yang etis, transparansi operasional, serta penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab berpotensi menaikkan standar layanan yang memadai, sehingga layanan yang sebelumnya dianggap memadai kini harus memenuhi kriteria keberlanjutan dan tata kelola yang lebih ketat dengan adanya keberadaan inovasi digital dan program keberlanjutan tidak secara otomatis meningkatkan persepsi kualitas layanan, melainkan harus terlebih dahulu memenuhi ekspektasi layanan yang berkembang di kalangan konsumen. Apabila inovasi digital atau praktik keberlanjutan gagal diimplementasikan dengan tata kelola yang baik, seperti kurangnya transparansi dan ketidakkonsistenan dalam penerapan kebijakan lingkungan, maka layanan tersebut akan dianggap tidak memadai dan berpotensi menurunkan kepuasan serta kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, ekspektasi layanan berperan sebagai mekanisme mediasi yang menentukan apakah praktik keberlanjutan dan transformasi digital mampu menghasilkan kualitas layanan yang positif atau justru memicu ketidakpuasan pelanggan (Ibrahim dkk., 2025; Saragih dkk., 2025).

4.3 Sumber Harapan Layanan yang Diinginkan di Pasar Ritel

Salah satu tantangan paling mendesak dalam pemasaran layanan berkelanjutan adalah mengatasi kesenjangan yang terus-menerus antara filosofi layanan pribadi konsumen, sikap yang mereka nyatakan terhadap tanggung jawab lingkungan, dan perilaku pembelian mereka yang sebenarnya. Gangguan yang belum pernah terjadi sebelumnya akibat pandemi COVID-19 telah secara radikal mengubah kebutuhan pribadi mendasar konsumen dan

harapan layanan yang ditimbulkannya. Faktor-faktor kognitif di balik pengambilan keputusan ini sangatlah penting. Kita harus mengkaji secara mendalam bagaimana perspektif lingkungan yang mendasari individu memengaruhi kesediaan sejati mereka untuk berpartisipasi dalam konsumsi ramah lingkungan. Dengan memahami sumber-sumber dasar ekspektasi pelanggan ini secara mendalam, penyedia layanan dapat menyelaraskan strategi tradisional mereka dengan toko pintar phygital berkelanjutan di masa depan. Penyelarasan ini memberdayakan konsumen, membimbing mereka untuk membuat pilihan yang lebih terinformasi dan berorientasi nilai sepanjang perjalanan multi-saluran mereka. Pada Gambar 4.1, sebuah studi menemukan bahwa kesadaran konsumen akan peran penting mereka dalam memengaruhi produksi dan konsumsi berkelanjutan semakin meningkat melalui adopsi perilaku dan sikap yang lebih ramah lingkungan, terutama di kalangan generasi digital native yang lebih mahir dalam penggunaan teknologi baru, sehingga memfasilitasi kelancaran konsumsi berkelanjutan.

Tabel 4. 1 Hubungan Antara Perubahan Besar dalam Perilaku Konsumen Berkelanjutan di Pasar Ritel Rumania dan Prioritas Para Pengecer dalam Beradaptasi Secara Gesit

No	Temuan
1	Konsumen menyadari bahwa pengecer secara bertahap semakin sadar akan kebutuhan untuk mengelola dan mengurangi resistensi konsumen terhadap perubahan melalui jajaran produk yang ditawarkan, teknik merchandising yang digunakan, serta bantuan yang diberikan di ruang phygital, sehingga mengonfirmasi integrasi berkelanjutan dari

No	Temuan
	keberlanjutan ke dalam aktivitas operasional dan strategis mereka.
2	Konsumen menyadari bahwa pengecer semakin memperhatikan keberlanjutan sebagai nilai pribadi konsumen.
3	Konsumen menyadari bahwa pengecer sudah memiliki agenda keberlanjutan yang signifikan.
4	Konsumen menyadari adanya peningkatan fokus pengecer pada digitalisasi proses (dengan menciptakan representasi digital dari objek atau atribut fisik), termasuk cara komunikasi antara pengecer dan konsumen (media sosial, pesan teks, telepon, dll.), serta pemberdayaan model bisnis baru dengan bantuan teknologi disruptif baru (memanfaatkan data yang didigitalkan dan meningkatkan pengalaman konsumen).
5	Konsumen merasa perlu agar ketidakpastian dan kecemasan konsumen ditangani dengan lebih baik oleh pengecer dalam konteks pandemi COVID-19, dengan mengurangi risiko yang terkait, serta agar pengecer membuktikan kejujuran dan transparansi mereka dengan meminta dan menindaklanjuti umpan balik konsumen serta mengubah ketidakpastian konsumen menjadi kepercayaan yang diharapkan konsumen.

Source : Purcărea, T., Ioan-Franc, V., Ionescu, S.-A., Purcărea, I. M., Purcărea, V., Purcărea, I., Mateescu-Soare, M., Platon, O., & Orzan, O. (2022). Major shifts in sustainable consumer behavior in Romania and retailers' priorities in agilely

No	Temuan
	adapting to it. Sustainability, 14, 1–50. https://doi.org/10.3390/su14031627

Kebutuhan Pribadi adalah kondisi-kondisi yang esensial bagi kesejahteraan fisik, psikologis, atau sosial pelanggan. Kebutuhan ini merupakan pendorong paling mendasar dari ekspektasi yang diinginkan karena mewakili persyaratan yang tidak dapat dinegosiasikan, bukan sekadar preferensi. Studi yang dilakukan oleh Purcarea dkk. (2022) dari perspektif pasar ritel menemukan bahwa kebutuhan pribadi melampaui produk fisik; kebutuhan ini mencakup kebutuhan kognitif dan psikologis akan transparansi. Generasi digital memiliki kebutuhan mendasar untuk mempercayai produk yang mereka beli. Jika pengecer gagal menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses mengenai dampak lingkungan suatu produk melalui saluran digital, pengecer tersebut gagal memenuhi kebutuhan pribadi dasar konsumen akan validasi, yang menghambat terjadinya pembelian sebenarnya. Filsafat Layanan Pribadi adalah sikap umum mengenai makna sejati layanan dan perilaku yang tepat dari penyedia layanan. Filosofi ini sering kali dibentuk oleh latar belakang dan budaya pelanggan itu sendiri. Konsumen saat ini tidak hanya memandang diri mereka sebagai pembeli pasif; mereka melihat diri mereka sebagai peserta aktif dalam keberlanjutan global. Filosofi mendasar mereka menyatakan bahwa konsumsi etis adalah tanggung jawab moral bersama antara pembeli dan merek. Pelanggan mengharapkan pengecer tidak hanya menjual produk, tetapi juga secara aktif memfasilitasi perilaku ramah lingkungan dan selaras dengan nilai-nilai lingkungan intrinsik mereka (Purcarea dkk., 2022).

Harapan layanan yang terbentuk secara tidak langsung muncul ketika ekspektasi pelanggan dipengaruhi oleh orang lain atau sekelompok orang tertentu. Generasi digital natives sangat tertanam dalam komunitas daring, jejaring media sosial, dan gerakan lingkungan global. Harapan mereka mengenai seperti apa seharusnya merek yang berkelanjutan berasal langsung dari kelompok sebaya digital ini. Ketika sebuah retailer mencoba menjangkau mereka, mereka tidak hanya berusaha memuaskan satu individu; mereka harus memenuhi standar kolektif yang tinggi yang ditetapkan oleh ekosistem digital konsumen. Jika pesan yang disampaikan retailer tidak fleksibel atau autentik, pesan tersebut akan ditolak oleh komunitas online yang lebih luas yang memengaruhi konsumen individu (Purcarea dkk., 2022).

4.4 Sumber Harapan Layanan yang Memadai: Alternatif yang Dipersepsikan, Faktor Situasional, dan Hasil yang Diprediksi

Harapan Layanan yang Memadai bagi Konsumen adalah tingkat layanan minimum yang dapat ditoleransi oleh pelanggan. Jika suatu layanan tidak memenuhi standar ini, konsumen akan merasa tidak puas dan kemungkinan besar akan meninggalkan layanan tersebut, terlepas dari manfaat lingkungan atau sosialnya. Untuk mengelola standar ini secara efektif, penyedia layanan harus memahami tiga faktor pendahulu utama yang secara terus-menerus menyesuaikan kembali harapan layanan yang memadai bagi konsumen: Alternatif Layanan yang Dirasakan, Faktor Situasional, dan Hasil Layanan yang Diprediksi. Studi oleh Acuti dkk. (2022) mengenai efek samping negatif yang tidak disengaja dari keberlanjutan, mengungkapkan bahwa mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam suatu layanan sebenarnya dapat memicu mekanisme kognitif yang kompleks yang membuat

pemenuhan harapan yang memadai menjadi lebih menantang.

Tabel 4. 2 Faktor-Faktor Kunci yang Mengarah pada Efek Sampling Negatif dari Keberlanjutan Produk dan Layanan

↓	↓ Mekanis me kognitif		↓ Keadaan emosional aversif		↓ Efek sampling negatif terhadap perilaku konsumen
(Sebagian besar dimaksudkan) Hasil positif bagi perusahaan dan konsumen	* Elaborasi informasi * Bias persepsi produk * Persepsi diri	→ ←	*Kecemasan, rasa malu, rasa bersalah, penyesalan *Distress, penurunan kenikmatan *Frustrasi, ketidakmampa nan, stres, rasa malu sosial	→ ←	*Niat membayar dan membeli yang rendah *Komunika si dari mulut ke mulut negatif *Aktivasi strategi koping *Penuruna n kesejahtera an

					*Peningkatan konsumsi
Produk dan layanan yang diketahui lebih berkelanjutan dibandingkan dengan produk atau layanan lain yang memenuhi kebutuhan konsumen yang sama.					
Sumber: Acuti, D., Pizzetti, M., & Dolnicar, S. (2022). When sustainability backfires: A review on the unintended negative side-effects of product and service sustainability on consumer behavior. <i>Psychology & Marketing</i>, 39, 1935–1945. http://doi.org/10.1002/mar.21709					

Efek samping kognitif dari klaim keberlanjutan muncul ketika informasi tentang praktik ramah lingkungan memicu mekanisme evaluasi rasional konsumen terhadap kualitas layanan inti. Klaim keberlanjutan mendorong konsumen melakukan elaborasi informasi, membandingkan atribut layanan berkelanjutan dengan alternatif konvensional, serta menilai apakah fokus pada aspek lingkungan mengurangi kinerja fungsional utama seperti kualitas, kenyamanan, efisiensi, atau keandalan layanan. Secara tidak sadar, konsumen sering mengembangkan persepsi trade-off, yaitu asumsi bahwa layanan berkelanjutan cenderung mengorbankan kualitas inti demi tujuan lingkungan. Beban kognitif ini muncul karena konsumen harus memproses dua dimensi sekaligus: manfaat lingkungan dan kinerja fungsional layanan. Ketika informasi yang tersedia tidak cukup kuat untuk meyakinkan bahwa kedua dimensi tersebut dapat berjalan seimbang, konsumen akan membentuk bias persepsi bahwa layanan berkelanjutan kurang optimal dibandingkan layanan konvensional. Akibatnya, ekspektasi terhadap kinerja fungsional yang memadai menjadi lebih tinggi dan layanan berkelanjutan berisiko ditolak jika tidak mampu

menyamai standar fungsional dasar dari alternatif konvensional. Dengan demikian, klaim keberlanjutan tidak hanya membentuk citra positif, tetapi juga memicu proses kognitif yang dapat menghasilkan keraguan, terutama ketika konsumen meragukan kemampuan perusahaan dalam menjaga kualitas inti layanan.

Alternatif layanan yang dipersepsikan mengacu pada pilihan lain baik yang berkelanjutan maupun konvensional yang diyakini konsumen tersedia untuk memenuhi kebutuhannya. Ketersediaan alternatif tradisional yang sangat efektif secara langsung memengaruhi seberapa ketat konsumen mengevaluasi ambang batas kecukupan layanan berkelanjutan.

Faktor situasional mencakup kondisi sementara seperti keterbatasan waktu, keadaan darurat pribadi, atau kebutuhan kontekstual spesifik yang dapat menyebabkan konsumen sementara mengubah ekspektasi layanan yang memadai. Dalam situasi bertekanan tinggi, konsumen sering menuntut keandalan fungsional yang lebih tinggi secara instan dan kurang sabar terhadap kegagalan layanan. Dalam konteks layanan berkelanjutan, faktor situasional ini sangat memengaruhi elaborasi informasi upaya kognitif yang dikeluarkan konsumen untuk memproses klaim keberlanjutan suatu merek.

Layanan yang diprediksi adalah tingkat layanan yang sebenarnya diharapkan diterima pelanggan pada interaksi berikutnya. Ini merupakan perhitungan langsung probabilitas konsumen dan berfungsi sebagai dasar yang kuat bagi ekspektasi yang memadai mereka. Menariknya, penambahan keberlanjutan pada layanan terkadang dapat merusak prediksi ini secara negatif. Acuti dkk. (2022) mengidentifikasi bahwa keberlanjutan dapat berdampak negatif pada persepsi konsumen, termasuk cara konsumen memandang pengguna tipikal layanan ramah lingkungan atau

keandalan inheren layanan itu sendiri. Jika pengalaman masa lalu atau stereotip pasar menunjukkan bahwa layanan ramah lingkungan memiliki niat baik tetapi cacat secara operasional, prediksi layanan konsumen akan turun secara signifikan. Akibatnya, ekspektasi yang wajar mereka secara preventif diwarnai oleh keraguan. Oleh karena itu, penyedia layanan harus menyadari bahwa ketika prediksi layanan konsumen terhambat oleh stereotip negatif ini, penyedia tidak memulai dari titik awal yang netral, melainkan dari posisi defisit. Mereka harus bekerja secara proaktif untuk membuktikan bahwa kompetensi operasional mereka sesuai dengan komitmen etis mereka hanya untuk mencapai ekspektasi yang wajar pada titik awal.

4.5 Harapan Terhadap Layanan di Beberapa Sektor

Terlepas dari perbedaan karakteristik industri, kemajuan teknologi dan digitalisasi telah secara radikal meningkatkan ambang batas ekspektasi pelanggan di hampir semua sektor layanan. Transformasi digital tidak hanya mempercepat proses layanan dan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membentuk standar baru mengenai kecepatan, transparansi, personalisasi, dan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat. Akibatnya, pelanggan kini mengevaluasi kualitas layanan berdasarkan kombinasi kinerja fungsional, pengalaman digital, serta komitmen keberlanjutan, sehingga ekspektasi layanan menjadi semakin kompleks dan dinamis. Perubahan ini memaksa setiap sektor industri baik asuransi, telekomunikasi, pariwisata, kesehatan dan penerbangan untuk menyesuaikan strategi keunggulan kompetitif mereka agar tetap relevan dengan standar ekspektasi pelanggan yang terus meningkat. Dengan demikian teknologi dan digitalisasi tidak hanya berfungsi

sebagai alat operasional tetapi juga sebagai pendorong utama dalam membentuk ulang ekspektasi layanan pada setiap sektor dan menentukan bagaimana perusahaan harus merancang nilai, kualitas, dan keberlanjutan layanan untuk mempertahankan daya saing di era modern saat ini.

4.5.1 Harapan Terhadap Layanan di Sektor Asuransi: Menjembatani Permintaan Digital dan Keunggulan Kompetitif

Meskipun harapan terhadap layanan berkelanjutan menjadi fokus utama di berbagai industri modern, sektor asuransi yang sangat kompetitif menawarkan perspektif yang lebih spesifik mengenai bagaimana ekspektasi layanan menjadi fondasi keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam industri asuransi, layanan pada dasarnya merupakan janji tak berwujud berupa perlindungan dan dukungan pada saat risiko terjadi, sehingga ekspektasi pelanggan sebelum dan selama interaksi layanan menjadi indikator utama dalam menilai nilai perusahaan. Oleh karena itu, strategi kompetitif dalam sektor asuransi tidak dapat berdiri sendiri, karena keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi layanan dasar pemegang polis. Studi Febrizal dkk. (2025) menunjukkan bahwa pemenuhan ekspektasi layanan, yang diikuti oleh kualitas layanan yang konsisten, secara signifikan memengaruhi kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya menentukan keunggulan kompetitif perusahaan asuransi. Dengan demikian, hubungan antara strategi kompetitif dan keunggulan pasar bersifat tidak langsung, karena kepuasan pelanggan bertindak sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pemenuhan ekspektasi layanan dengan keberhasilan strategi kompetitif secara keseluruhan.

Ekspektasi layanan di sektor asuransi juga berkembang pesat seiring dengan transformasi digital yang dikenal sebagai InsurTech. Kemajuan teknologi telah mengubah pola interaksi antara perusahaan asuransi dan pelanggan, terutama dalam hal kecepatan, transparansi, dan personalisasi layanan. Tingkat keterlibatan digital pelanggan memiliki hubungan langsung dengan meningkatnya ekspektasi terhadap layanan real-time, yang mencakup pemrosesan klaim yang cepat, komunikasi yang responsif, serta akses informasi polis secara instan. Jika layanan digital real-time tidak mampu memenuhi standar ekspektasi tersebut, maka strategi kompetitif yang dirancang perusahaan akan kehilangan efektivitasnya karena pelanggan tidak merasakan nilai layanan secara langsung.

Secara konseptual, strategi kompetitif di sektor asuransi hanya dapat menghasilkan keunggulan pasar apabila perusahaan mampu terlebih dahulu memenuhi ekspektasi layanan dasar pelanggan, terutama melalui layanan digital yang cepat, transparan, dan responsif. Pemenuhan ekspektasi ini menjadi prasyarat utama untuk menciptakan kepuasan pelanggan, yang kemudian berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam mendorong loyalitas, kepercayaan, dan diferensiasi pasar. Dengan kata lain, layanan digital real-time bukan hanya inovasi teknologi, tetapi merupakan fondasi operasional yang menentukan apakah strategi kompetitif dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tanpa pemenuhan ekspektasi layanan tersebut, strategi diferensiasi, efisiensi biaya, maupun inovasi produk tidak akan mampu memberikan dampak signifikan terhadap posisi kompetitif perusahaan asuransi di pasar.

4.5.2 Harapan Terhadap Layanan di Sektor Industri Telekomunikasi

Seiring dengan infrastruktur digital yang menjadi tulang punggung masyarakat modern, sektor telekomunikasi berperan sebagai bidang krusial untuk mengkaji perilaku konsumen. Telekomunikasi tidak lagi dinilai sekadar sebagai layanan utilitas; melainkan sebagai pendorong utama “keberlanjutan digital,” yang menyediakan konektivitas esensial yang diperlukan untuk inklusi ekonomi, pendidikan, dan kesejahteraan sosial. Akibatnya, ekspektasi pelanggan di sektor ini sangat ketat, dan mengelolanya memerlukan keseimbangan yang halus antara keunggulan operasional dan penciptaan nilai.

Berdasarkan penelitian oleh Sharin dkk. (2026) mengenai pasar telekomunikasi seluler Malaysia yang sangat kompetitif, kita dapat mengidentifikasi tiga faktor penentu utama yang membentuk ekspektasi pelanggan yang memadai dan diinginkan dalam konektivitas berkelanjutan: Kualitas Layanan, Penetapan Harga yang Transparan, dan Layanan Pelanggan yang Responsif.

Kualitas Layanan: Konsumen mengharapkan cakupan jaringan tanpa gangguan, kecepatan data yang konsisten, dan konektivitas yang andal sebagai standar operasional dasar. Dari perspektif keberlanjutan, kualitas layanan berarti ketahanan digital. Jika jaringan penyedia sering terputus atau gagal mendukung ekosistem digital konsumen seperti kerja jarak jauh atau teknologi rumah pintar, layanan tersebut langsung berada di bawah Zona Toleransi. Harapannya, penyedia layanan berkelanjutan akan berinvestasi besar-besaran dalam infrastruktur yang kokoh untuk mencegah kegagalan layanan teknologi ini. Untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang

dihasilkan, penyedia layanan harus menyediakan fungsi jaringan yang andal, menyelesaikan masalah secara efisien, dan menawarkan perawatan yang dipersonalisasi. Di pasar yang sangat kompetitif ini, sekadar merespons masalah saja tidak cukup. Sebaliknya, memantau kinerja layanan, terus-menerus meningkatkan infrastruktur fisik, dan melakukan perbaikan operasional berkelanjutan diakui sebagai langkah strategis yang wajib. Upaya ini selaras dengan perubahan standar ekspektasi pelanggan dan memupuk loyalitas merek yang berkelanjutan (Walean dkk., 2024).

Harga yang Transparan merupakan pendorong kepuasan pelanggan dan sangat memengaruhi retensi konsumen. Namun, dalam model layanan yang berkelanjutan, ekspektasi harga tidak semata-mata tentang menjadi opsi termurah; melainkan tentang keberlanjutan ekonomi dan transparansi. Konsumen modern memiliki filosofi layanan pribadi yang tinggi terkait keadilan. Mereka mengharapkan model penetapan harga yang jelas, bebas dari biaya tersembunyi, dan inklusif terhadap berbagai demografi sosioekonomi. Ketika perusahaan telekomunikasi menawarkan penetapan harga yang transparan dan berorientasi nilai, mereka memenuhi harapan konsumen akan akses yang adil, sehingga menumbuhkan loyalitas merek jangka panjang daripada peralihan transaksional jangka pendek. Menurut Wong dkk. (2024), penetapan harga berfungsi sebagai pendorong fundamental kepuasan konsumen di pasar telekomunikasi. Konsumen memperoleh persepsi mereka tentang keadilan finansial dari praktik penagihan yang adil, tarif yang kompetitif, dan layanan tambahan. Untuk menumbuhkan loyalitas yang berkelanjutan, penyedia layanan diharuskan menyelaraskan biaya penawaran mereka dengan kualitas konektivitas yang disediakan. Memanfaatkan

instrumen penetapan harga dinamis seperti bundling dan segmentasi pasar untuk memenuhi harapan dan permintaan yang beragam dari konsumen modern.

Meskipun kualitas layanan dan harga menetapkan ekspektasi dasar, Layanan Pelanggan adalah mekanisme yang digunakan penyedia untuk mencapai Tingkat Layanan yang Diinginkan. Karena layanan telekomunikasi bersifat tak berwujud dan secara teknis kompleks, kegagalan layanan (misalnya, kesalahan penagihan atau gangguan lokal) tidak dapat dihindari. Ketika kegagalan ini terjadi, ekspektasi konsumen bergeser dengan cepat ke proses pemulihan penyedia. Layanan pelanggan yang berkualitas tinggi, empati, dan responsif berfungsi sebagai jaring pengaman yang melindungi citra merek yang berkelanjutan. Selain itu, konsumen semakin mengharapakan solusi digital seperti chatbot AI yang dipadukan dengan eskalasi ke petugas manusia, yang menghormati waktu mereka dan menyelesaikan masalah secara mulus. Dari perspektif manajemen ekspektasi, tanggung jawab untuk mengoptimalkan komunikasi dengan klien sangat bergantung pada staf layanan dan penjualan di garis depan (Zhao *et al.*, 2019). Untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, organisasi harus mengembangkan profil pelanggan yang komprehensif yang mendokumentasikan perilaku pembelian historis dan mengumpulkan umpan balik untuk perbaikan layanan. Karena karyawan garis depan berperan sebagai jembatan kritis yang menghubungkan merek dengan konsumen, manajemen harus memastikan mereka dilatih secara menyeluruh dan memiliki pengetahuan yang mendalam. Pada akhirnya, ketika staf memberikan layanan yang luar biasa dan informatif, mereka meningkatkan keseluruhan perjalanan pelanggan, yang bertindak sebagai

katalisator yang mendalam untuk mendorong niat pembelian di masa depan (Shamsudin *et al.*, 2020).

4.5.3 Harapan Terhadap Layanan di Industri Pariwisata dan Kesehatan

Perkembangan industri pariwisata dan layanan kesehatan global menunjukkan bahwa ekspektasi layanan dalam sektor ini terbentuk melalui integrasi antara pengalaman wisata dan kualitas layanan kesehatan, di mana kondisi psikologis wisatawan menjadi faktor yang sama pentingnya dengan hasil klinis. Wisatawan yang membutuhkan layanan kesehatan umumnya berada dalam situasi stres dan tidak terduga, sehingga mereka mengevaluasi layanan tidak hanya berdasarkan keberhasilan medis, tetapi juga kenyamanan, efisiensi, komunikasi, dan rasa aman selama proses perawatan. Hal ini menciptakan karakteristik layanan yang unik, karena ekspektasi pelanggan dibentuk oleh citra destinasi pariwisata, reputasi fasilitas kesehatan, serta pengalaman layanan yang diharapkan sejalan dengan standar destinasi premium. Dengan demikian, sektor pariwisata dan kesehatan membentuk sistem layanan terpadu di mana ekspektasi pelanggan menjadi standar utama dalam menilai kualitas pengalaman layanan secara keseluruhan.

Mekanisme dasar yang mendorong kepuasan wisatawan dalam konteks ini adalah teori diskonfirmasi ekspektasi. Di klinik kesehatan Bali, pasien internasional datang dengan standar mental tertentu mengenai profesionalisme, efisiensi, dan keamanan. Ketika layanan memenuhi atau melampaui standar tersebut kepuasan tinggi namun ketika kenyataan tidak sesuai dengan gambaran tersebut, timbul rasa ketidakcocokan negatif,

yang menyebabkan kekecewaan meskipun perawatan medis secara objektif berhasil.

Harapan tidak hanya mempengaruhi kepuasan secara langsung; mereka bertindak sebagai filter persepsi yang kompleks atau moderator yang mengubah cara faktor layanan lain dipersepsikan. Penelitian oleh Liem dkk. (2026) menunjukkan bahwa harapan pasien yang tinggi sebenarnya dapat melemahkan dampak positif dari kualitas layanan secara umum. Bagi wisatawan dengan standar yang sangat tinggi, layanan yang baik hanyalah diharapkan sebagai dasar, sehingga sulit bagi penyedia layanan untuk meningkatkan tingkat kepuasan hanya melalui kualitas layanan standar. Sebaliknya, ketika ekspektasi tinggi, faktor-faktor seperti fasilitas fisik dan efisiensi waktu tunggu menjadi jauh lebih kritis dan berpengaruh dalam evaluasi keseluruhan pengalaman.

Di persimpangan antara pariwisata dan layanan kesehatan, keputusan wisatawan medis sangat dipengaruhi oleh harapan layanan yang diprediksi yaitu apa yang mereka antisipasi akan terjadi selama pertemuan klinis mereka. Penelitian oleh Fook dkk. (2024) tentang branding rumah sakit menunjukkan bahwa prediksi wisatawan terhadap perawatan terbentuk jauh sebelum mereka tiba di destinasi. Iklan rumah sakit, kredibilitas institusi, kehadiran online, dan rekomendasi dari mulut ke mulut berperan sebagai sumber utama ekspektasi yang diprediksi ini. Karena wisatawan medis tidak dapat menguji layanan medis sebelumnya, mereka sepenuhnya bergantung pada petunjuk branding ini untuk memprediksi kualitas layanan dan membangun kepercayaan. Ketika fasilitas kesehatan berhasil membangun citra merek yang positif melalui saluran-saluran ini, hal itu secara langsung meningkatkan tingkat layanan yang diprediksi oleh

pasien, yang pada gilirannya secara kuat mendorong niat perilaku mereka untuk memilih institusi tersebut daripada pesaing global.

Integrasi sektor pariwisata dan kesehatan menuntut penyedia layanan untuk beralih dari pendekatan manajemen klinis tradisional menuju manajemen ekspektasi layanan yang holistik. Penyedia layanan harus memastikan kualitas medis yang tinggi sekaligus mengelola komunikasi, transparansi informasi, efisiensi waktu tunggu, dan pengalaman wisatawan secara keseluruhan agar selaras dengan citra destinasi premium. Strategi seperti komunikasi multibahasa, sistem layanan digital, transparansi waktu tunggu, serta pendekatan hospitality menjadi kunci dalam menyelaraskan ekspektasi dengan kinerja layanan. Pada akhirnya, kepuasan wisatawan merupakan hasil interaksi antara kualitas operasional dan pengelolaan ekspektasi psikologis, yang secara bersama-sama menentukan kepercayaan, loyalitas, dan daya saing destinasi kesehatan dan pariwisata di pasar global.

4.5.4 Ekspektasi Layanan di Sektor Penerbangan

Dalam industri penerbangan yang sangat dinamis, memahami respons pelanggan terhadap kegagalan layanan memerlukan analisis yang melampaui kegagalan itu sendiri dan menelaah ekspektasi dasar yang dimiliki penumpang sebelum naik pesawat. Dengan menerapkan Teori Ketidakcocokan Harapan (EDT) Oliver (1977), terungkap bahwa respons perilaku pelanggan terhadap kegagalan maskapai sangat dipengaruhi oleh kesenjangan antara layanan yang mereka antisipasi dan kinerja aktual, sebuah konsep yang terkait langsung dengan Harapan yang Diinginkan dan Harapan yang Memadai. Seringkali, maskapai penerbangan menumbuhkan ekspektasi tinggi ini melalui janji

pemasaran tentang ketepatan waktu, penanganan bagasi yang superior, dan kenyamanan premium. Penelitian oleh Nguyen dkk. (2024) menemukan bahwa ketika pelanggan memiliki ekspektasi yang diinginkan jauh lebih tinggi, mereka cenderung mengalami diskonfirmasi negatif yang jauh lebih besar saat terjadi kegagalan layanan.

Teori Ketidakcocokan Harapan (Expectation Disconfirmation Theory) pada Maskapai penerbangan sering kali meningkatkan layanan yang diinginkan melalui janji pemasaran yang menekankan ketepatan waktu, kenyamanan premium, dan keandalan operasional, sehingga menciptakan kesenjangan ekspektasi yang tinggi sebelum penumpang mengalami layanan secara langsung. Ketika kegagalan layanan terjadi, kesenjangan antara layanan yang diharapkan dan kinerja aktual memicu ketidakcocokan negatif, yaitu persepsi bahwa layanan yang diterima jauh di bawah standar yang dijanjikan. Semakin tinggi tingkat layanan yang diinginkan, semakin besar pula kesenjangan psikologis yang dirasakan pelanggan, sehingga respons emosional menjadi lebih intens. Jika kegagalan layanan hanya berada dalam batas harapan layanan yang memadai, pelanggan cenderung mengalami frustrasi atau kekhawatiran yang masih dapat ditoleransi. Namun, ketika kegagalan tersebut menghancurkan batas harapan layanan yang memadai, frustrasi berkembang menjadi kemarahan yang kuat karena pelanggan merasa harapan layanan inti telah dilanggar. Kemarahan inilah yang secara langsung mendorong perilaku konsumen yang merusak, seperti pengaduan formal, penyebaran negative word of mouth, dan niat untuk berpindah ke maskapai pesaing. Dalam sektor penerbangan EDT tidak hanya menjelaskan kesenjangan antara ekspektasi dan kinerja layanan, tetapi juga menunjukkan bahwa

tingginya harapan layanan yang diinginkan akibat janji pemasaran berperan sebagai pemicu utama diskonfirmasi negatif yang pada akhirnya menentukan perilaku berpindah pelanggan. Namun dengan adanya perbedaan harga tiket yang signifikan antar maskapai, ekspektasi memadai penumpang menyesuaikan dengan realitas ekonomi, mereka akan mengeluh, tetapi tidak akan pindah. Manajemen maskapai perlu mengelola *Zona Toleransi* secara efektif, maskapai harus berhati-hati agar tidak menaikkan ekspektasi yang diinginkan ke level yang tidak dapat dipertahankan secara operasional, karena hal ini menjamin ketidakpuasan yang parah selama kegagalan layanan yang tak terhindarkan. Maskapai harus merancang protokol pemulihan layanan yang secara khusus ditujukan untuk mengurangi tingkat keparahan kegagalan. Dengan mencegah kegagalan meningkat hingga menimbulkan kemarahan, maskapai dapat membatasi respons emosional penumpang pada tingkat frustrasi, sehingga menyelamatkan hubungan dan mencegah hilangnya pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Acuti, D., Pizzetti, M., & Dolnicar, S.(2022). When sustainability backfires: A review on the unintended negative side-effects of product and service sustainability on consumer behavior. *Psychology & Marketing*,39, 1933–1945.
- Bui, T.D., Lim, M.K., Sujanto, R.Y., Ongkowidjaja, M. and Tseng, M.-L. (2022), “Building a hierarchical sustainable consumption behavior model in qualitative information: consumer behavior influences on social impacts and environmental responses”, *Sustainability*, Vol. 14 No. 16, p. 9877.
- Chuah, S.H.-W., EL-Manstrly, D., Tseng, M.-L. and Ramayah, T. (2020), “Sustaining customer engagement behavior through corporate social responsibility: the roles of environmental concern and green trust”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 262, p. 121348.
- Ibrahim, M., Coffie, E., Yeboah, D., & Kumah, A. (2025). The influence of digital technologies on quality service delivery in the public sector: The mediating role of service expectation. *Future Business Journal*, 11.
- Febrizal, Febrizal & W, Agustinus & Rachbini, Widarto. (2025). The Influence Of Competitive Strategy, Service Expectation, And Service Quality On Competitive Advantage Mediated By Customer Satisfaction at Pt Asuransi Tugu Pratama Indonesia Tbk. *Interdisciplinary Social Studies*. 4. 623-639. 10.55324/iss.v4i4.920.
- Liem, Jean & Gloria, Vicia & Afifa, Meiriyanti & Sembiring, Clara. (2026). Bridging Tourism and Healthcare: The Impact of Service Quality, Waiting Time, and Patient Expectations On Traveller Satisfaction in Bali. *Journal*

- of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion. 5. 10.58421/misro.v5i1.918.
- Nguyen Ngoc, Hien & Long, Nguyen & Liem, Vo & Luu, Danh. (2024). Customer Responses to Airline Service Failure: Perspectives from Expectation Disconfirmation Theory. SAGE Open. 14. 10.1177/21582440241248334.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480.
- Purcărea, T., Ioan-Franc, V., Ionescu, S.-A., Purcărea, I. M., Purcărea, V., Purcărea, I., Mateescu-Soare, M., Platon, O., & Orzan, O. (2022). Major shifts in sustainable consumer behavior in Romania and retailers' priorities in agilely adapting to it. *Sustainability*, 14, 1–50. <https://doi.org/10.3390/su14031627>
- Saragih, T., Supriadi, A., Mahaganti, F., Pramasanti, A., Pradana, F., Hutabarat, R., Siregar, D., & Putra, R. (2025). Leveraging digital tools for enhancing sustainable healthcare service quality. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, 2361.
- Sharin, Rubyat & Muhibbullah, Dr & Islam, Rafikul. (2026). Determinants of Customer Satisfaction on Mobile Telecommunication Services in Malaysia. *American Journal of Economics and Business Innovation*. 5. 37-46. 10.54536/ajebi.v5i1.4472.
- Shamsudin, M. F., Azmi, N., Nayan, S., Esa, S. A., & Kadir, B. (2020). Service quality of mobile telecommunications service. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 628-636.
- Tham, Noi Fook & Low, Mei Peng & Mun, Yeong. (2024). Hospital brand image and trust leading towards patient satisfaction: medical tourists' behavioural

intention in Malaysia. *Healthcare in Low-resource Settings*. 13. 10.4081/hls.2024.12276.

- Walean, R. H., Pongoh, H., & Mandagi, D. (2024). Integrating brand gestalt and customer loyalty in telecommunication sector: The mediating role of customer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 409-423.
- Wong, K. L., Chen, H., & Lee, C. Y. (2024). Price and customer satisfaction in the telecommunications industry: a literature review. *Telecommunications Journal*, 51(2), 123-137.
- Zaman SI, Kusi-Sarpong S (2024), "Identifying and exploring the relationship among the critical success factors of sustainability toward consumer behavior". *Journal of Modelling in Management*, Vol. 19 No. 2 pp. 492–522,
- Zhao, L., Lee, S. H., & Copeland, L. R. (2019). Social media and Chinese consumers' environmentally sustainable apparel purchase intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 855-874.

BAB 5

MANAJEMEN PERSEPSI PELANGGAN DALAM PEMASARAN JASA

Persepsi pelanggan dalam lingkungan layanan didasarkan pada persepsi keyakinan bahwa layanan itu penting, bukan pada cara layanan tersebut diberikan. Penilaian terhadap layanan dilakukan oleh pelanggan berdasarkan pengalaman mereka. Hal ini karena seseorang tidak dapat menyentuh layanan tersebut sebelumnya seperti halnya produk fisik seperti buku atau kursi, dan seseorang tidak dapat menguji seperti apa layanan tersebut dan mana yang lebih baik daripada yang lain. Oleh karena itu, pelanggan dapat melihat proses yang terjadi ketika proses layanan dilakukan dan bagaimana perbandingannya dengan harapan mereka dan akibatnya menentukan apakah layanan tersebut baik, sepadan dengan uang yang dikeluarkan, adil, dan memuaskan. Menurut Zeithaml *et al.* (2018), persepsi pelanggan didefinisikan sebagai apa yang dirasakan pelanggan tentang layanan yang diberikan. Hal ini menyiratkan bahwa dua pelanggan dengan layanan yang sama akan mampu mengembangkan persepsi yang tidak sama karena mereka memiliki berbagai harapan, emosi, pengalaman masa lalu, dan bahkan situasi.

Masalah ini penting karena persepsi pelanggan terhadap perusahaan menentukan niat mereka untuk kembali, niat untuk merekomendasikan, niat untuk mengajukan keluhan, serta pertimbangan keseluruhan terhadap perusahaan. Perusahaan jasa diidentifikasi mengalami kerugian akibat kegagalan pelanggan untuk memenuhi harapan yang diberikan kepada perusahaan; kesenjangan antara harapan dan yang sebenarnya diterima dapat digambarkan sebagai kesenjangan pelanggan (Parasuraman *et al.*, 1985). Penelitian selanjutnya telah menetapkan bahwa pelanggan tidak hanya menyukai atau tidak menyukai layanan secara acak, tetapi karena motivasi tertentu yang dikaitkan dengan mereka, yang dapat dipahami dan ditanggapi oleh para manajer (Parasuraman dkk., 1988; Brady dan Cronin, 2001). Perusahaan yang tidak berhasil mengendalikan persepsi pelanggan dapat kehilangan pelanggan ketika pihak internal percaya bahwa mereka telah melakukan pekerjaan yang baik. Penilaian dalam layanan terdiri dari persepsi pelanggan dan bukan penilaian terhadap perusahaan.

Dalam bab ini, penulis membahas kesan yang dimiliki pelanggan tentang layanan yang mereka terima. Diskusi akan dimulai dengan mendefinisikan istilah persepsi pelanggan terhadap layanan dan perbedaan yang ditimbulkan oleh kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Isu selanjutnya yang dibahas dalam bab ini adalah faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan lima dimensi kualitas layanan serta dampak pengalaman layanan terhadap persepsi pelanggan dalam jangka panjang. Dimensi lain yang memengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan adalah bukti fisik, harga, citra perusahaan, keadilan yang dirasakan, dan penggunaan teknologi dalam penyampaian layanan. Terakhir, bab ini memberikan langkah-langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan persepsi layanan yang positif.

5.1 Konseptualisasi Persepsi Pelanggan terhadap Layanan

Persepsi pelanggan terhadap layanan dapat diartikan sebagai makna yang diberikan klien terhadap layanan yang mereka terima. Persepsi bukanlah gambaran fotografis dari apa yang telah terjadi, melainkan sebuah proses interpretasi. Dalam hal ini, pelanggan akan tertarik pada berbagai isyarat dan membandingkannya dengan harapan atau standar, menetapkan penyebab keberhasilan atau kegagalan, dan dengan demikian, sampai pada penilaian umum tentang nilai dan kualitas. Menurut Zeithaml *et al.* (2018), solusi untuk menjembatani kesenjangan pelanggan adalah persepsi pelanggan karena apa yang diharapkan dan dijanjikan oleh manajemen belum tentu sesuai dengan apa yang dipikirkan pelanggan ketika mereka menerima layanan.

Pembentukan makna adalah proses transaksi yang bersifat kumulatif. Penilaian awal dari pertemuan ini dapat dibuat melalui pertemuan dengan resepsionis hotel, perawat, petugas bank, atau chatbot di internet. Namun, konsumen tidak hanya berhenti pada serangkaian pengalaman seiring waktu, tetapi mengembangkan kesan yang lebih besar terhadap organisasi. Subjek mungkin mengalami pengalaman yang memuaskan pada satu penawaran, tetapi terus mengalami pengalaman yang biasa-biasa saja di seluruh bank; karena keterlambatan, biaya tambahan, atau kurangnya komunikasi dalam pengalaman lain. Oleh karena itu, komponen memori merupakan bagian dari persepsi pelanggan dan tercipta sebagai hasil dari pengalaman berulang dan bukan karena satu pengalaman saja (Zeithaml *et al.*, 2018; Lemon dan Verhoef, 2016).

Persepsi pelanggan juga dibangun dengan melakukan perbandingan. Aspek yang dibandingkan oleh pelanggan didasarkan pada apa yang mereka alami pada saat mereka pernah menggunakan layanan serupa sebelumnya, apa yang

dilakukan pesaing mereka, apa yang mereka lihat di iklan, apa yang telah mereka bayar, dan bahkan apa yang telah mereka alami di industri lain. Sebagai contoh, mereka dapat menarik paralel antara rumah sakit dan hotel dalam beberapa aspek dalam konteks kebersihan, kenyamanan, dan responsivitas, tetapi layanan yang ditawarkan di pusat tersebut sangat berbeda. Signifikansi perbandingan ini terletak pada kenyataan bahwa pelanggan jarang memperdebatkan layanan sebagai salah satu masalah; mereka menerapkan kriteria yang mereka peroleh di pasar dan dalam kehidupan pribadi mereka. Menurut Parasuraman *et al.* (1985), kualitas layanan yang dirasakan pelanggan didasarkan pada perbedaan antara harapan pelanggan dan pengalaman pelanggan. Dengan demikian, ketika mengembangkan layanan, seseorang harus memastikan bahwa ia memahami pemikiran pelanggan.

5.2 Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Layanan

Kesalahan praktik yang dipertimbangkan adalah kesalahpahaman tentang kepuasan pelanggan dan kualitas layanan sebagai satu kesatuan. Menurut Zeithaml dkk. (2018), kedua konstruk ini berbeda. Aspek kualitas dalam penyedia layanan berkaitan dengan evaluasi tidak hanya layanan itu sendiri tetapi juga kepuasan pelanggan yang merupakan penilaian lebih luas terhadap pengalaman konsumsi. Kepuasan dapat dikaitkan dengan kualitas layanan, dan kualitas barang, biaya, serta faktor pribadi dan situasional. Jarak ini signifikan karena pelanggan dapat memandang suatu layanan sebagai layanan berkualitas dan terdapat ketidakpuasan dalam bentuk situasi ketika hasil akhir konsumsi adalah perasaan tidak menyenangkan atau pengalaman konsumen menimbulkan rasa sakit.

Perbedaan ini dibenarkan dalam literatur akademis lainnya. Oliver (1980) menyebut perbandingan ekspektasi-kinerja yang dirasakan ini sebagai model diskonfirmasi ekspektasi di mana kepuasan adalah penilaian evaluatif pasca-konsumsi. Hal ini kemudian dikritik lebih lanjut oleh Cronin dan Taylor (1992) yang mengatakan bahwa kualitas layanan dan kepuasan mungkin bukan konstruk yang identik meskipun dalam kebanyakan situasi kualitas layanan merupakan pendahulu dalam hal kepuasan. Brady dan Cronin (2001) lebih lanjut menegaskan bahwa kualitas layanan harus dilihat sebagai penilaian hierarkis multidimensional dan bukan perasaan abstrak dan umum. Melalui analisis ini, ditunjukkan bahwa organisasi dapat mengukur konstruk tersebut dan tidak menganggap bahwa salah satunya membangun yang lain.

Tabel 5. 1 Perbedaan Antara Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan

Aspek	Kualitas Layanan	Kepuasan Pelanggan
Sifat evaluasi	Penilaian terfokus terhadap keunggulan kinerja layanan	Respons evaluatif yang lebih luas terhadap keseluruhan pengalaman konsumsi
Pendorong utama	Reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati, bukti fisik	Kualitas layanan, kualitas produk, harga, emosi, faktor pribadi, dan faktor situasional

Aspek	Kualitas Layanan	Kepuasan Pelanggan
Orientasi waktu	Dapat dinilai pada encounter tertentu maupun pada encounter yang berulang	Sering kali mencerminkan penilaian pascakonsumsi atas pengalaman secara keseluruhan
Pertanyaan tipikal	Apakah layanan disampaikan dengan baik?	Apakah saya puas dengan keseluruhan pengalaman dan nilai yang saya terima?
Implikasi manajerial	Memperbaiki proses dan dimensi penyampaian layanan	Mengelola proses, hasil, kewajaran harga, emosi, dan pemulihan layanan secara terpadu

Sumber. Diadaptasi dari Zeithaml *et al.* (2018), Oliver (1980), dan Parasuraman *et al.* (1988).

Cara menghubungkan konstruksi-konstruksi ini adalah sebagai berikut: kualitas layanan merupakan salah satu elemen paling relevan dari kepuasan pelanggan, dan kepuasan pelanggan, pada gilirannya, mengarah pada loyalitas pelanggan dan perilaku pelanggan yang bermanfaat bagi perusahaan. Alur logika argumen ini dapat diklarifikasi oleh fakta bahwa Zeithaml *et al.* (2018) menunjukkan kualitas layanan, kualitas produk, dan harga sebagai penyebab langsung kepuasan, yang mengarah pada loyalitas lebih lanjut. Fornell *et al.* (1996) juga menetapkan implikasi

strategis dari tingkat kepuasan agregat, menggunakan Indeks Kepuasan Pelanggan Amerika yang menunjukkan bahwa penilaian pelanggan terhadap kepuasan mereka terhubung dengan kinerja pasar dan kinerja organisasi.

5.3 Determinan Kepuasan Pelanggan

Karena kepuasan pelanggan lebih luas daripada kualitas layanan, organisasi harus memiliki informasi tentang berbagai aspek yang mendefinisikan kepuasan pelanggan. Pemasaran jasa seperti yang dibahas oleh Zeithaml *et al.* (2018) menyimpulkan bahwa setidaknya ada lima faktor penentu, yaitu kualitas layanan, harga, kualitas produk, faktor situasional, dan faktor pribadi. Semua faktor ini dapat membangun atau menghancurkan evaluasi akhir pelanggan terlepas dari kenyataan bahwa persepsi proses layanan mungkin tampak sama di antara pelanggan.

5.3.1 Kualitas Layanan

Kualitas layanan penting bagi pelanggan karena mereka ingin mengetahui apakah bisnis tersebut benar-benar akan melakukan apa yang diklaimnya. Pelanggan juga ingin mengetahui apakah karyawan melayani mereka tepat waktu dan apakah mereka memperlakukan mereka dengan buruk. Mereka menginginkan kepercayaan pada perusahaan untuk melakukan hal yang benar. Penyediaan kualitas layanan membuat pelanggan berpikir bahwa perusahaan tertentu efisien dan dapat diandalkan. Di sisi lain, penyampaian layanan yang tidak memadai dapat mengakibatkan banyak frustrasi, baik keberhasilan maupun kegagalan. Dimensi terbesar, seperti yang disarankan oleh Zeithaml *et al.* (2018), adalah keandalan karena klien mengharapkan bisnis untuk menepati janji dan melakukan apa yang mereka

lakukan dengan benar dan tanpa kesalahan setiap saat. Kualitas layanan adalah salah satu elemen kunci kepuasan; oleh karena itu, hal ini tidak boleh diabaikan oleh perusahaan.

5.3.2 Kualitas Produk dan Kualitas Hasil

Hasil yang dinilai oleh pelanggan dalam sebagian besar situasi layanan juga bersifat nyata atau teknis. Keramahan karyawan, hasil dari perhatian, kualitas yang dirasakan, di universitas, sama pentingnya dengan sikap karyawan medis, seperti di restoran, makanan. Itulah mengapa tidak mungkin untuk mengurangi kepuasan pelanggan dibandingkan dengan pertimbangan proses layanan. Pelanggan juga menentukan solusi nyata dari masalah atau manfaat yang diharapkan dari hasil inti layanan.

5.3.3 Harga dan Nilai

Harga berdampak pada kepuasan pelanggan karena pelangganlah yang memilih apakah akan membeli apa yang menjadi hak mereka atau tidak dengan harga yang mereka bayarkan. Pelanggan hotel dapat setuju bahwa hotel tersebut terawat dengan baik dan bersih, namun, hanya dapat merasa puas ketika persentase peringkat kamar dianggap terlalu tinggi dibandingkan dengan keuntungan yang diberikan. Oleh karena itu, harga akan memengaruhi pertimbangan nilai oleh pelanggan tidak hanya pada kuantitas yang dapat mereka bayarkan. Para peneliti Zeithaml *et al.* (2018) juga memasukkan harga dalam model kepuasan pelanggan; Namun, mereka tidak mengabaikan fakta bahwa, terlepas dari kualitas layanan yang tinggi, pandangan yang wajar tentang nilai pelanggan tetap harus ditambahkan ke dalamnya.

5.3.4 Emosi, Atribusi, dan Keadilan

Perasaan merupakan faktor penting dalam lingkungan layanan karena layanan cenderung berhubungan dengan manusia dan bermakna. Kecemasan, rasa syukur, iritasi, kelegaan, rasa malu, atau bahkan kegembiraan mungkin merupakan beberapa perasaan yang akan diidentifikasi pelanggan pada penilaian akhir layanan. Kepuasan pelanggan bukan hanya evaluasi psikologis tetapi juga reaksi emosional. Pelanggan juga berusaha untuk mengetahui mengapa sesuatu berjalan atau tidak berjalan dengan baik selama proses penerimaan layanan. Mereka cenderung merasa lebih tidak senang ketika mereka berasumsi bahwa masalah tersebut disebabkan oleh kelalaian perusahaan. Di sisi lain, pelanggan juga akan belajar lebih banyak, karena perusahaan akan menyesal dan percaya bahwa masalah tersebut tidak dapat dihindari. Selain itu, pelanggan ingin diperlakukan setara dalam hal pengaduan, menunggu, meminta pengembalian dana, atau dalam kasus kegagalan layanan. Keadilan hasil, keadilan prosedural, dan keadilan interpersonal adalah dimensi penting dari evaluasi layanan pelanggan.

5.3.5 Faktor Pribadi dan Faktor Situasional

Variabel pribadi pelanggan yang akan memengaruhi pelanggan adalah suasana hati mereka, target pembelian, pengalaman, dan kepribadian serta keterlibatan mereka. Faktor situasional juga dipertimbangkan, misalnya apakah pelanggan sedang terburu-buru atau tidak, tingkat kemacetan, cuaca, dan tampilan lingkungan layanan. Menurut Zeithaml dkk. (2018), faktor-faktor yang dipertimbangkan dapat diterapkan untuk memahami mengapa layanan yang sama dapat dilihat secara berbeda oleh pelanggan. Penundaan penerbangan dapat dilihat sebagai

ketidaknyamanan kecil dalam satu kasus dan ketidaknyamanan ekstrem dalam kasus lain, seperti kasus di mana pelanggan akan mengunjungi orang terkasi yang sakit parah. Oleh karena itu, mempelajari konteks pelanggan diperlukan untuk menyadari makna kepuasan.

Oleh karena itu, kepuasan pelanggan tidak dihasilkan dari peringkat normal dan tidak dicapai setelah satu kali kesempatan layanan diterima. Hasil proses, kualitas hasil, nilai, emosi, rasa keadilan, dan situasi pelanggan mengarah pada kepuasan. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan manajer untuk berkonsentrasi pada kesopanan personel tetapi juga keadilan harga, kemudahan transaksi, dan harapan realistis tentang apa yang diharapkan oleh manajer dan pelanggan setelah menerima layanan.

5.4 Kualitas Layanan dan Lima Dimensinya

Gagasan tentang lima dimensi kualitas layanan, yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan wujud nyata, adalah salah satu konsep paling menonjol dalam pemasaran layanan. Lima dimensi tersebut juga membantu dalam pemahaman tentang kualitas layanan abstrak. Konsep ini awalnya dikembangkan dalam tradisi SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988). Zeithaml *et al.* (2018) terus menggunakan rangkaian lima dimensi ini untuk menjelaskan penilaian pelanggan terhadap layanan dari berbagai industri.

Tabel 5. 2 Lima Dimensi Kualitas Layanan

Dimensi	Definisi	Indikator ilustratif dari sudut pandang pelanggan
Reliabilitas	Kemampuan untuk melaksanakan layanan yang dijanjikan secara andal dan akurat	Layanan diberikan sesuai janji; catatan benar; hasil konsisten; sedikit kesalahan
Daya tanggap	Kesediaan membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat	Respons cepat; waktu tunggu singkat; kesiapan membantu terlihat jelas
Jaminan	Pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan	Kompetensi profesional; keyakinan terhadap saran; rasa aman dan kredibel
Empati	Perhatian yang tulus dan bersifat individual kepada pelanggan	Mendengarkan dengan saksama; memahami kebutuhan pribadi; perlakuan yang fleksibel bila diperlukan

Dimensi	Definisi	Indikator ilustratif dari sudut pandang pelanggan
Bukti fisik	Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan materi komunikasi	Fasilitas bersih; penampilan profesional; formulir, situs web, dan penunjuk yang mudah digunakan

Sumber. Diadaptasi dari Zeithaml *et al.* (2018) dan Parasuraman *et al.* (1988).

5.4.1 Reliabilitas

Dimensi yang paling penting adalah aspek reliabilitas karena harapan pertama pelanggan menyangkut fakta bahwa perusahaan harus menepati janji mereka dan tanpa kegagalan berulang. Di sinilah kepercayaan dibangun. Bank yang melakukan transaksi dengan benar, universitas yang menghasilkan makalah akademis, dan maskapai penerbangan yang berangkat tepat waktu adalah contoh keandalan. Ini berarti bahwa kegagalan keandalan akan mengakibatkan evaluasi rendah terhadap seluruh layanan oleh pelanggan yang mungkin merupakan staf yang ramah dan meminta maaf. Inilah sebabnya mengapa reliabilitas adalah salah satu parameter paling penting yang dipersempit oleh Zeithaml *et al.* (2018), serta oleh Parasuraman *et al.* (1988). Keandalan dianggap sebagai norma dan bukan aspek tambahan, dan inilah alasan mengapa pelanggan tidak toleran untuk mempromosikan aspek ini.

5.4.2 Daya tanggap

Daya tanggap dikaitkan dengan kemauan dan kesediaan karyawan atau sistem untuk memuaskan pelanggan. Pelanggan akan bereaksi positif ketika waktu tunggu diminimalkan karena mereka tidak perlu menunggu terlalu lama, ketika waktu respons cepat, dan ketika keluhan ditangani tepat waktu, serta ketika pelanggan diberitahu tanpa harus melakukannya sendiri. Responsivitas layanan modern juga digambarkan dalam tingkat respons terhadap obrolan, email, atau media sosial lainnya. Ketidaksesuaian respons dapat dianggap sebagai kurangnya minat, meskipun respons tersebut akan membantu membuktikan bahwa perusahaan menghargai waktu pelanggan dan tertarik pada kebutuhan mereka.

5.4.3 Jaminan

Hal ini terutama berlaku ketika pelanggan melakukan transaksi bisnis yang berkaitan dengan masalah keuangan, kesehatan, pendidikan, hukum, atau bahkan nasihat profesional. Dalam hal ini, klien ingin memahami bahwa itu adalah orang yang benar-benar berkualitas, sopan, dan cukup bertanggung jawab untuk melayani mereka. Pelanggan akan puas ketika penyedia layanan mampu menjelaskan berbagai hal secara efisien dan ringkas, menunjukkan kemampuan profesional yang cukup tinggi namun tidak membuat pelanggan merasa tidak nyaman, dan meminimalkan kesalahan. Kesan aman ini memainkan peran besar dalam pemikiran pelanggan tentang kualitas layanan secara keseluruhan dalam kasus ketidakpastian.

5.4.4 Empati

Pelanggan lebih suka diperlakukan seperti manusia dan bukan sekadar nomor antrian. Tingkat empati dapat

dipantau ketika pemberi layanan benar-benar mendengarkan, beradaptasi dengan situasi yang dialami pelanggan, mengingat apa yang disukai pelanggan, dan peduli. Dimensi ini sangat penting, terutama pada layanan dengan tingkat kontak langsung yang tinggi atau layanan di mana pelanggan berada dalam keadaan emosional. Namun demikian, empati tidak tepat sebagai pengganti keandalan. Keberadaan keramahan saja tidak cukup dalam situasi di mana penyedia layanan tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Klien membutuhkan perhatian dan kemampuan.

5.4.5 Bukti fisik

Layanan yang tidak berwujud menjamin bahwa pelanggan cenderung mengandalkan petunjuk fisik saat memeriksa kualitas layanan. Tata letak bangunan, kebersihan bangunan, teknologi yang digunakan, rambu-rambu, seragam staf, dan bagaimana tampilan situs web semuanya menyampaikan pesan bahwa perusahaan tersebut sangat profesional dan holistik. Rasa kualitas bahkan dapat berkembang sebelum penggunaan sebenarnya dari layanan inti klinik yang bersih, kantor yang terstruktur, atau situs web yang dibangun dengan baik.

Kelima dimensi ini dapat digunakan di sebagian besar lingkungan, penekanannya dapat berbeda berdasarkan industri, budaya, dan karakteristik pelanggan. Furrer *et al.* (2000) menunjukkan bahwa budaya berperan dalam persepsi yang dibuat pelanggan mengenai hal-hal yang penting bagi mereka. Oleh karena itu, kelima dimensi ini merupakan orientasi abadi yang harus dipatuhi oleh para manajer untuk memahami dan bukan sebagai daftar pemeriksaan yang harus dijalankan secara ketat tanpa memperhatikan situasi.

5.6 *Encounter* Layanan dan Perjalanan Pelanggan

Persepsi pelanggan tidak terbentuk pada satu titik. Persepsi tersebut berkembang melalui serangkaian interaksi antara perusahaan dan pelanggan yang terjadi selama periode waktu tertentu. Menurut Zeithaml *et al.* (2018), pertemuan layanan mengacu pada momen-momen ketika pelanggan mendapatkan gambaran tentang perusahaan tersebut. Ini adalah kasus-kasus yang memverifikasi kualitas layanan. Interaksi ini dapat dilakukan melalui interaksi dengan karyawan atau teknologi, layanan mandiri, lingkungan fisik, atau layanan purna jual. Karena semua interaksi merupakan bagian dari evaluasi pelanggan, bisnis harus memastikan bahwa kualitas dipertahankan sepanjang interaksi dan tidak pada titik tertentu sebagai pengecualian.

Hal ini dapat dikaitkan dengan pandangan perjalanan pelanggan. Verhoff *et al.* (2009) berhipotesis bahwa pengalaman pelanggan terdiri dari pikiran, perasaan, indra, dan pengalaman pelanggan dalam berbagai fase. Perjalanan pelanggan selanjutnya dipecah menjadi tiga tahap oleh Lemon dan Ma (2016) yang mencakup pra-pembelian, selama pembelian, dan pasca-pembelian. Mereka juga menjelaskan lebih lanjut bahwa pengalaman pelanggan bukan hanya tentang merek, tetapi juga tentang para mitra, di mana pelanggan dan faktor eksternal memiliki pengaruh terhadap pengalaman pelanggan. Ini menyiratkan bahwa pelanggan mungkin telah mengembangkan persepsi tentang karyawan tertentu sebelum bertemu dengan karyawan tersebut karena ulasan online, rekomendasi teman tentang karyawan tersebut, atau pengalaman yang mereka miliki saat menjelajahi internet.

Encounter awal mungkin menjadi penentu. Ketika pengalaman negatif pada pertemuan awal, pelanggan akan segera meragukan efektivitas perusahaan dan akan

mentransfer sikap negatif tersebut ke pertemuan berikutnya. Sebaliknya, kepercayaan akan tumbuh karena kesan pertama yang positif. Hal ini membuat pengalaman selanjutnya menjadi berharga, karena pengalaman tersebut dapat membuktikan persepsi tersebut benar atau salah. Yang terpenting adalah bagaimana perusahaan bereaksi terhadap suatu masalah ketika pelanggan mengeluhkannya. Kesan klien dapat ditingkatkan selama responsnya tepat waktu, adil, dan terhormat. Namun, ketidakmampuan untuk melakukan pemulihan layanan dengan tepat dapat memberikan pelanggan persepsi yang berbeda tentang perusahaan daripada yang mereka miliki sebelumnya. Inilah yang membuat pengalaman pemulihan layanan menjadi pertarungan penting dalam cara persepsi pelanggan dikembangkan.

5.7 Bukti Fisik, Harga, Citra, dan Keadilan

Lingkungan layanan, termasuk isyarat yang mengelilingi layanan inti, juga memengaruhi persepsi pelanggan mengenai layanan, yang tidak selalu didasarkan pada perilaku staf atau hasil teknis akhir. Bukti fisik pemasaran layanan meliputi tempat layanan diberikan dan aspek lain seperti perabotan, tanda, seragam, kemasan, desain web, faktur, dan aplikasi seluler yang dapat dilihat pelanggan secara fisik. Atribut-atribut ini membantu pelanggan dalam memahami tingkat layanan saat mereka mengonsumsinya, sebelum mengonsumsinya, dan bahkan ketika mereka tidak lagi mengonsumsinya. Bahkan ketika kinerja teknis layanan baik, kesan ketidakprofesionalan yang terkait dengan ruang tunggu yang kotor, situs web yang dirancang buruk, atau tanda terima yang dirancang buruk dapat tercipta.

Indikator kualitas/nilai juga adalah harga. Harga tinggi memastikan bahwa pelanggan lebih kritis terhadap layanan dibandingkan dengan harga rendah yang dapat menurunkan

ekspektasi kualitas. Namun demikian, bukan harga yang menjadi pertimbangan utama, melainkan keseluruhan pengalaman yang harus dipandang sebagai sesuatu yang adil dan sepadan dengan uang yang dikeluarkan. Ketika alasan di balik harga diketahui oleh pelanggan dan mereka merasa harga yang dikenakan adil, mereka setidaknya akan bersedia membayar lebih. Di sisi lain, layanan yang diberikan dalam pelaksanaan tugas yang baik mungkin tidak akan laku karena mereka merasa dikenakan biaya berlebihan atau diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan pelanggan lain.

Salah satu faktor yang paling berpengaruh adalah citra dan reputasi perusahaan. Pelanggan memiliki prasangka terhadap suatu perusahaan dalam hal keandalan, kepercayaan, dan nilai-nilainya. Bisnis dengan reputasi baik mampu mentolerir kesalahan kecil, bahkan lebih lagi karena orang berasumsi bahwa perusahaan tersebut tidak pernah melakukan kesalahan tersebut dengan niat jahat. Di sisi lain, ketika ada masalah kecil, bahkan perusahaan dengan reputasi buruk pun akan didekati dengan sikap negatif. Akibatnya, pengalaman dan citra perusahaan yang sebenarnya berperan penting dalam menciptakan persepsi yang utuh tentang perusahaan.

5.8 Layanan Berbasis Teknologi dan Persepsi Digital

Pelanggan telah berevolusi dalam hal layanan karena teknologi. Sebagian besar interaksi layanan tidak lagi memerlukan interaksi tatap muka fisik, melainkan dilakukan melalui situs web, aplikasi seluler, kios swalayan, media sosial, dan antarmuka berbasis AI. Namun, pergeseran ini tidak menghapus proses pembentukan persepsi itu sendiri; hal itu hanya mengubah landasan pertimbangannya. Pelanggan telah peka terhadap kenyamanan, antarmuka, kemudahan penggunaan, waktu respons, personalisasi,

keandalan sistem, dan keamanan. Semua aspek ini telah dimasukkan dalam pengalaman layanan.

Meuter *et al.* (2000) menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan ketika berinteraksi dengan teknologi swalayan didasarkan pada penentuan apakah pelanggan akan mencapai hasil yang diinginkan, menghemat waktu yang dibutuhkan, dan merasa memiliki kendali, serta apakah pelanggan tidak akan menghasilkan efek yang tidak diinginkan berupa upaya dan kecemasan yang tidak perlu. Ini adalah pengamatan penting karena menunjukkan bahwa nilai desain layanan tidak bergantung pada karyawan manusia. Karyawan kehilangan sebagian fungsinya karena antarmuka di dunia digital. Tautan yang rusak, menu yang membingungkan, sistem login yang tidak berfungsi, atau robot obrolan yang buruk akan dianggap oleh pelanggan sebagai tidak memberikan layanan, bukan sebagai masalah teknis.

Karya-karya terbaru lainnya juga melaporkan tren menuju pengalaman pelanggan omnichannel. Pelanggan dapat mengakses informasi secara online, membandingkan ulasan satu sama lain di media sosial, melakukan reservasi menggunakan aplikasi, atau dilayani secara langsung dan memberikan umpan balik menggunakan email atau media sosial. Lemon dan Verhooss (2016) dan De Keyser *et al.* (2020) melaporkan bahwa pengalaman pelanggan diluncurkan di berbagai titik, situasi, dan kualitas, dan bukan hanya di satu saluran. Ini menyiratkan bahwa konsistensi saluran adalah hal yang harus ditangani oleh perusahaan. Karyawan yang ramah dan selalu tersenyum tidak dapat secara konsisten menutupi prosedur online yang menjengkelkan jika klien sudah merasa jengkel sejak pertama kali masuk ke fasilitas mereka.

Persepsi layanan kini telah ditingkatkan dengan bantuan kecerdasan buatan. AI akan membuat perawatan lebih sensitif, personal, dan mudah diakses, namun masalah empati, transparansi, privasi, dan kepercayaan akan meningkat. Beberapa penelitian terbaru tentang AI dan pengalaman pelanggan menyiratkan bahwa teknologi telah berguna dalam konteks di mana teknologi tersebut telah menyederhanakan berbagai hal bagi pelanggan tanpa merusak kredibilitas. Dengan demikian, otomatisasi tidak dapat diimplementasikan hanya di dalam organisasi bisnis, tetapi harus digunakan untuk menawarkan layanan yang lebih ekspresif, persuasif, dan mudah kepada klien. Artinya, AI tidak hanya dapat membantu perusahaan menghemat uang dan waktu, tetapi juga diharapkan dapat membantu pelanggan.

5.9 Dampak Persepsi Pelanggan

Implikasinya terhadap perusahaan sangat tinggi ketika layanan dilihat secara positif oleh pelanggan. Setiap kali pelanggan menilai layanan sebagai positif, ada kemungkinan lebih tinggi bagi mereka untuk kembali menggunakan layanan tersebut di lain waktu, membeli lagi, merekomendasikannya kepada teman dan keluarga mereka, dan mereka lebih toleran terhadap kegagalan kecil. Persepsi baik ini akhirnya menjadi loyalitas dalam jangka panjang. Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (1996) menyatakan bahwa ketika pelanggan memiliki persepsi positif tentang kualitas layanan dan kemauan untuk membayar lebih akan menunjukkan sesuatu yang baik tentang perusahaan. Di sisi lain, citra buruk dapat menyebabkan pelanggan beralih ke pesaing, dapat mengajukan keluhan, menimbulkan kabar buruk dari mulut ke mulut, dan menolak untuk membeli kembali.

Hasilnya juga dapat lebih berbahaya dalam kasus emosi negatif ketika kegagalan dalam layanan diamati. Patterson *et al.* (2016) menunjukkan bahwa kemarahan pelanggan dapat terjadi jika layanan gagal, yang mengakibatkan kemarahan hebat dan rasa perlakuan tidak adil. Hal ini tidak hanya menyebabkan ketidakpuasan individu tetapi dapat menyebabkan tuntutan balas dendam, kekerasan sebagai proses protes, atau bahkan generalisasi pengalaman buruk. Hal ini lebih terasa di era internet di mana pelanggan yang tidak puas dapat mempublikasikan pengalaman mereka dalam waktu yang relatif sangat singkat.

Secara garis besar, persepsi pelanggan membantu menciptakan citra, pangsa pasar, dan kinerja keuangan perusahaan. Menurut Fornell dkk. (1996), kepuasan pelanggan termasuk di antara indikator kinerja utama perusahaan karena menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan klien. Para manajer tidak boleh mengandalkan setiap bagian kecil dari kepuasan akan langsung menghasilkan keuntungan yang lebih besar, tetapi bukti yang mereka miliki menunjukkan bahwa persepsi pelanggan yang positif dapat digunakan sebagai sarana daya saing bagi perusahaan.

5.10 Mengukur Persepsi Pelanggan terhadap Layanan

Persepsi pelanggan itu rumit dan karenanya pengukurannya dimaksudkan untuk menggabungkan instrumen yang dimodifikasi sesuai dengan kemasan skenario layanan dan pertanyaan manajemen yang dipertimbangkan. Kecenderungan penelitian layanan klasik condong ke arah penggunaan SERVQUAL untuk memperkirakan perbedaan antara antisipasi dan persepsi pelanggan mereka terkait keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan hal-hal yang berwujud. Meskipun demikian,

Cronin dan Taylor (1992) menyatakan bahwa pengukuran berbasis kinerja cukup dalam beberapa kasus untuk menawarkan pandangan yang lebih tepat tentang peringkat pelanggan terhadap layanan.

Detail lain yang tidak boleh diabaikan oleh manajer dalam proses pembelajaran termasuk fakta bahwa tidak ada satu skala terbaik yang dapat digunakan dalam skenario tertentu. Pada gilirannya, alat pengukuran akan disesuaikan dengan tujuan analisis yang dimaksud untuk menemukan wawasan, tolok ukur, mendesain ulang proses, atau mengatur hubungan pelanggan. Lebih banyak alat juga diberikan dalam studi selanjutnya. Klaus dan Maklan (2012) lebih holistik dalam merumuskan EXQ dalam menggambarkan pengalaman layanan. Ketika berbicara tentang layanan elektronik, Parasuraman *et al.* (2005) mencetuskan konsep yang disebut E-S-QUAL. Klasifikasi titik sentuh, konteks, dan kualitas yang disajikan oleh De Keyser *et al.* (2020) adalah jawaban lain untuk koneksi yang lebih sukses antara pengumpulan data dan perjalanan pelanggan.

Sistem pengukuran yang baik hanya akan mencakup indikator hasil dan indikator diagnostik. Pengukuran hasil akan didasarkan pada kepuasan keseluruhan, niat untuk merekomendasikan, niat untuk membeli kembali, kepercayaan, dan nilai yang dirasakan. Indikator diagnostik mempertimbangkan kekuatan pendorong dari hasil ini, waktu tunggu, komunikasi, kemudahan penggunaan, pemrosesan keluhan, keadilan, dan kesejahteraan emosional. Faktor-faktor lain dalam layanan yang memerlukan aspek digital yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer meliputi kesederhanaan navigasi dan privasi, konsistensi lintas saluran, dan kemampuan pelanggan untuk menghubungi agen manusia jika diperlukan. Ini adalah ukuran yang membantu organisasi untuk melakukan lebih dari sekadar pemantauan skor untuk menghasilkan peningkatan layanan yang faktual.

Tabel 5. 3 Pendekatan Terpilih untuk Mengukur Persepsi Pelanggan Terhadap Layanan

Pendekatan	Fokus utama	Penggunaan tipikal
SERVQUAL	Kesenjangan antara harapan dan persepsi pada dimensi inti kualitas layanan	Analisis diagnostik pada layanan tatap muka tradisional dan konteks layanan campuran
SERVPERF	Evaluasi kualitas layanan yang dipersepsikan berbasis kinerja saja	Konteks ketika manajer menginginkan penilaian kualitas yang ringkas dan berorientasi kinerja
EXQ	Pengalaman layanan yang lebih luas mencakup hasil, moments of truth, ketenangan pikiran, dan pengalaman produk	Studi layanan yang berorientasi pada hubungan dan pengalaman
E-S-QUAL / E-RecS-QUAL	Kualitas layanan elektronik dan kualitas pemulihan layanan daring	Situs web, aplikasi, dan platform layanan digital

Pendekatan	Fokus utama	Penggunaan tipikal
Kerangka TCQ	Touchpoints, contexts, dan qualities yang membentuk pengalaman pelanggan	Pemetaan perjalanan pelanggan dan perancangan pengalaman omnichannel

Sumber. Diadaptasi dari Cronin dan Taylor (1992), Klaus dan Maklan (2012), Parasuraman *et al.* (2005), dan De Keyser *et al.* (2020).

5.11 Pemulihan Layanan, Keadilan, dan Persepsi Fairness

Persepsi pelanggan terhadap suatu perusahaan juga sangat jelas ketika terjadi kesalahan. Pelanggan dapat merasa tidak senang dengan keterlambatan, kesalahan dalam tagihan mereka, kegagalan untuk menepati janji, atau perlakuan buruk. Namun, secara bersamaan, perusahaan juga dapat memperbaiki diri dan memenangkan kembali opini konsumen.

Penilaian inisiatif pemulihan layanan oleh pelanggan dipandang dari berbagai perspektif. Mereka mempertanyakan apakah penyelesaiannya tidak bias, apakah proses penyelesaiannya wajar, dan apakah mereka tidak diperlakukan dengan tidak hormat. Artinya, proses pemulihan layanan harus adil dalam hal hasil, prosedur, dan hasil interpersonal. Jika pelanggan tidak diperlakukan secara adil dan mereka merasa dihargai, mereka mungkin mengembangkan sikap yang lebih buruk terhadap

perusahaan bahkan setelah sebelumnya mengalami kegagalan layanan.

Budaya internasional dapat berbeda secara dramatis dalam pandangan mereka tentang unsur keadilan dalam pemulihan layanan seperti yang ditunjukkan oleh Mattila dan Patterson (2005). Penjelasan yang jelas, menghormati, dan bersikap jujur kepada orang lain mungkin menjadi sangat berharga dalam masyarakat kolektivistik seperti halnya penjelasan yang eksplisit. Temuan tersebut menegaskan bahwa pemulihan layanan bukanlah tindakan perilaku teknis yang dimaksudkan untuk memperbaiki masalah, melainkan perilaku sosial yang membuktikan bahwa suatu perusahaan bertanggung jawab, kompeten, dan peduli.

Perspektif ini mendukung perspektif yang lebih besar tentang pemasaran layanan, di mana pelanggan tidak hanya melakukan evaluasi rasional tetapi juga evaluasi sosial dan pribadi terhadap pengalaman. Dengan demikian, pemulihan layanan yang baik tidak hanya berorientasi pada hubungan pemulihan tetapi juga pada hasil pemulihan. Cara suatu perusahaan mengelola kegagalan cenderung mengirimkan pesan yang kuat mengenai akuntabilitas dan karakter perusahaan.

Pemulihan layanan tatap muka tidak sepenting lingkungan pemulihan layanan digital. Makalah oleh Parasuraman *et al.* (2005) E-S-QUAL dan E-RecS-QUAL mengungkapkan bahwa daya tanggap, kontak, dan kompensasi memainkan peran penting bahkan dalam kasus kegagalan internet. Beberapa artikel penelitian tentang chatbot bahkan lebih baru, dan menegaskan bahwa kata-kata dan nada bicara seseorang dalam pemulihan layanan memengaruhi peringkat oleh pelanggan. Song dkk. (2023) telah menemukan bahwa kerangka yang diambil oleh chatbot dapat memainkan peran penting dalam reaksi pelanggan;

kesopanan dan keramahan chatbot adalah faktor yang kemungkinan besar akan dipertimbangkan secara positif dalam proses pemulihan layanan.

Idealnya, sistem pemulihan layanan harus dipasang dengan cara yang cepat, jelas, adil, dan empatik, baik itu berbasis manusia maupun teknologi, menggunakan chatbot. Dengan faktor-faktor ini, pengalaman negatif dapat diubah menjadi potensi untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan dalam situasi tersebut melalui pemulihan layanan.

5.12 Isu-isu Baru: Omnichannel, AI, dan Layanan Hibrida

Persepsi layanan di dunia modern semakin menjadi hasil interaksi berbagai saluran yang ada, bukan hanya interaksi tunggal. Pelanggan dapat memperoleh informasi di media sosial, membandingkan harga di pasar online, mengajukan pertanyaan di obrolan, dan melakukan transaksi di cabang fisik atau aplikasi. Tanpa integrasi saluran yang baik, pelanggan dapat mengalami kebingungan, memasukkan informasi yang sama beberapa kali, dan rasa kurang kontrol, yang menyebabkan persepsi buruk terhadap kualitas layanan.

Di sisi lain, pembeli menganggap saluran yang terintegrasi dengan baik dan ini membuat saluran tersebut sangat lancar, mudah, dan meyakinkan. Telah dibuktikan bahwa integrasi saluran meningkatkan pengalaman pelanggan dalam pengaturan omnichannel (Balbín Buckley dan Marquina Feldman, 2025). Pengamatan ini berkontribusi pada pengembangan gagasan bahwa setiap bisnis harus mengontrol persepsi layanan antar saluran, dan tidak membandingkan saluran dengan skala pengukuran yang sama tanpa memperhatikan hubungannya dengan saluran lain.

Kecerdasan buatan memberikan persepsi layanan pada tingkat amatir. AI dapat lebih responsif, personal, dan lebih mudah diakses, di antara hal-hal lainnya, tetapi juga dapat menimbulkan keraguan mengenai empati, transparansi, dan kepercayaan. Ameen *et al.* (2021) berbagi visi tentang AI yang mampu memodifikasi pengalaman pelanggan, mengubahnya menjadi prediktif dan berbasis data, dan Wang *et al.* (2025) membuktikan hipotesis bahwa pengalaman pelanggan dengan produk berbasis AI dapat diukur dalam bentuk skala multidimensional dan terstruktur. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan akan menilai AI, selain tingkat presisi teknis, berdasarkan kegunaan, pemahaman, kesopanan, dan emosi dari kontak tersebut.

Hal ini semakin diperkuat oleh studi terbaru mengenai chatbot. Markovitch *et al.* (2025) menemukan bahwa valensi hasil dan empati yang dirasakan terhadap orang lain menentukan perilaku pelanggan terkait dengan chatbot atau layanan manusia. Tersirat juga bahwa Sheng dkk. (2025) percaya bahwa perusahaan mungkin perlu memiliki kombinasi berbagai manusia-AI dan bukan kemungkinan untuk memilih antara otomatisasi total dan layanan manusia. Hal ini memberi tahu para manajer bahwa desain layanan hibrida kemungkinan akan terbukti sebagai alternatif yang paling efisien: rutinitas dapat diotomatisasi agar lebih cepat dan nyaman, tetapi jalan menuju dukungan manusia harus bebas selama pelanggan curiga atau menghadapi masalah emosional atau mengalami kegagalan layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1995). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 115, Article 106558. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106558>
- Balbín Buckley, J. A., & Marquina Feldman, P. S. (2025). Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2365851. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2365851>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 55(2), 69-82. <https://doi.org/10.2307/1251871>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 35-59. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.35.18335>
- Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>

- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(5), 533-555. <https://doi.org/10.1177/1095670520928390>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(5), 7-18. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Furrer, O., Liu, B. S.-C., & Sudharshan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, 2(5), 355-371. <https://doi.org/10.1177/109567050025005>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33. <https://doi.org/10.1108/09565231211208952>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0520>
- Markovitch, D. G., Stough, R. A., & Huang, D. (2025). Consumer reactions to chatbot versus human service: An investigation in the role of outcome valence and perceived empathy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, Article 103857. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.103857>

- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2005). Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research*, 6(5), 336-356. <https://doi.org/10.1177/1095670503262957>
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 65(3), 50-65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.50.18025>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(5), 560-569. <https://doi.org/10.2307/3150599>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 59(5), 51-50. <https://doi.org/10.2307/1251530>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 65(1), 12-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1095670505271156>
- Patterson, P. G., Brady, M. K., & McColl-Kennedy, J. R. (2016). Geysers or bubbling hot springs? A cross-cultural examination of customer rage from Eastern and Western perspectives. *Journal of Service Research*, 19(3), 253-259. <https://doi.org/10.1177/1095670516659057>

- Sheng, M. L., Natalia, N., & Rusfian, E. Z. (2025). AI chatbot, human, and in-between: Examining the broader spectrum of technology-human interactions in driving customer-brand relationships across experience and credence services. *Psychology & Marketing*, 52(5), 1051-1071. <https://doi.org/10.1002/mar.22165>
- Song, M., Zhang, H., Xing, X., & Duan, Y. (2023). Appreciation vs. apology: Research on the influence mechanism of chatbot service recovery based on politeness theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, Article 103323. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103323>
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 205-212. <https://doi.org/10.2307/3172652>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-51. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wang, P., Li, K., Du, Q., & Wang, J. (2025). Customer experience in AI-enabled products: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, Article 103578. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103578>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-56. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- Zeithaml, V. A., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

BAB 6

EKOSISTEM LAYANAN DIGITAL

Teknologi digital bukan lagi sekadar alat, melainkan napas baru yang meresap ke dalam sendi-sendi ekonomi dan kehidupan sosial masyarakat modern. Ia mengguncang cara nilai layanan lahir, mengalir, dan disentuh oleh jutaan konsumen di seluruh penjuru dunia. Dua dekade lalu, dunia masih bergantung pada pabrik berasap dan barang-barang konkret; kini, pusat gravitasi bergeser ke layanan yang padat pengetahuan dan antarmuka digital. Organisasi tidak lagi menjadi raja sepihak yang menyodorkan paket jadi kepada konsumen yang pasif. Realitas baru hadir: Service-Dominant Logic (SDL), teori ekosistem, dan gelombang transformasi digital menggambarkan nilai sebagai simfoni kolaboratif yang dinamis, berteknologi, dan lahir dari pertemuan berbagai aktor dalam jaringan layanan yang hidup (Vargo & Lusch, 2016; Vrontis dkk., 2022).

Bab ini berfungsi seperti jembatan teoretis yang merangkai SDL, arsitektur ekosistem digital, dan kreasi nilai menjadi narasi yang utuh dan komprehensif. Ide pokoknya sederhana namun mendalam: ketiganya bukan pulau yang terpisah-pisah, melainkan akar yang saling menyuburkan. Mereka menerangi bagaimana teknologi digital tidak hanya mencetak nilai layanan, tetapi juga memperbesar dan mengabadikannya. Dari perspektif ini, kecerdasan buatan (AI), analitik big data, dan platform digital membuka pintu

menuju ko-kreasi partisipatif; bagaimana pengalaman pelanggan menjadi denyut nadi nilai di dunia maya; bagaimana teknologi merombak aturan main persaingan; dan yang paling krusial, bagaimana semua ide ini menjadi peta jalan strategis manajerial bagi organisasi yang ingin bertahan dan tumbuh dalam labirin ekosistem digital yang semakin rumit.

Dalam literatur pemasaran layanan, terdapat sebuah celah yang signifikan: elemen digital sering kali dibahas secara sporadis, tetapi jarang dirajut menjadi kerangka holistik yang menghubungkan strategi, desain pengalaman, dan keberlanjutan secara simultan. Bab ini hadir mengisi celah tersebut, menawarkan wawasan yang tidak hanya indah secara teoritis, tetapi juga langsung dapat dipraktikkan untuk membantu organisasi menciptakan nilai berlapis yang tahan uji di era perekonomian yang semakin digital dan terhubung.

Selain itu, bab ini juga memberikan perhatian khusus pada dimensi keberlanjutan yang kini menjadi tidak terpisahkan dari strategi layanan digital. Tekanan dari konsumen yang semakin sadar lingkungan, regulasi yang semakin ketat, dan persaingan global mendorong organisasi untuk mengintegrasikan nilai ekonomi, lingkungan, dan sosial secara bersamaan. Dalam konteks ini, ekosistem layanan digital bukan sekadar mesin penciptaan keuntungan, melainkan arena di mana berbagai aktor secara kolektif berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

6.1 Landasan Teoretis: SDL, Ekosistem Layanan, dan Ko-Kreasi Nilai

Fondasi bab ini dapat dibayangkan sebagai tiga sungai yang bertemu: SDL, teori ekosistem layanan, dan ko-kreasi nilai. Ketiganya tidak hanya berdampingan secara pasif; arus masing-masing saling bercampur, membentuk lautan pemahaman baru tentang nilai layanan di era digital. Memahami irama masing-masing serta harmoni yang mereka hasilkan merupakan kunci untuk memahami argumen selanjutnya beserta implikasi praktisnya.

6.1.1 *Service-Dominant Logic*: Mengorientasikan Ulang Paradigma Penciptaan Nilai

SDL, lahir dari visi Vargo dan Lusch (2004, 2016) dan matang melalui perdebatan akademik selama dua dekade, ibarat sebuah gempa intelektual yang mengguncang fondasi pemikiran ekonomi klasik. Paradigma ini mengajak kita untuk melupakan barang sebagai entitas bernilai mandiri; sebab, layanan, dalam pengertian penerapan kompetensi untuk memberikan manfaat kepada sesama, adalah esensi dari segalanya. Barang dalam pandangan SDL hanyalah kendaraan, sekadar pembawa kapabilitas layanan yang sesungguhnya (Vargo & Lusch, 2016).

Jantung dari SDL adalah konsep *value-in-use*. Nilai bukan sekadar label harga yang ditempelkan pada suatu produk; ia mekar secara fenomenologis ketika pelanggan menggunakan, menafsirkan, dan memadukan layanan tersebut dengan kehidupannya. Organisasi dalam pandangan SDL hanyalah penawar bahan baku sumber daya; pelanggan-lah yang menyulingnya menjadi emas dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, relasi, dan waktu mereka. Ini sebuah pembalikan meja yang fundamental: pelanggan adalah ko-kreator utama

yang membentuk pengalaman yang mereka hidupi sendiri (Saha & Goyal, 2020; Vargo & Lusch, 2016).

Dalam konteks digital, SDL bernyanyi jauh lebih lantang. Platform digital memungkinkan integrasi sumber daya data, ide, dan koneksi lintas batas waktu, ruang, dan organisasi dengan biaya yang mendekati nol. Hasilnya adalah terjadinya actor-to-actor (A2A) value creation, di mana batas antara produsen dan konsumen menjadi semakin kabur, dan nilai mengalir bebas di seluruh ekosistem (Vrontis dkk., 2022). Dengan demikian, digitalisasi bukan sekadar mengakselerasi SDL, melainkan merealisasikan potensinya yang paling fundamental.

6.1.2 Teori Ekosistem Layanan: Mengontekstualisasikan Penciptaan Nilai Kolaboratif

Ekosistem layanan mengambil lensa SDL dan memperluas pandangannya ke kanvas yang jauh lebih luas: jaringan aktor-aktor otonom yang mengikat sumber daya melalui institusi bersama, menciptakan nilai timbal balik, dan membentuk relasi yang terus berevolusi seiring waktu (Osborne, 2022). Tiga ciri inti mendefinisikan ekosistem layanan: bersifat sistemik, artinya satu getaran pada satu titik akan menggerakkan seluruh jaringan; bersifat institusional, di mana norma dan aturan berfungsi sebagai perekat yang menjaga koherensi jaringan; serta bersifat adaptif, mampu mengubah diri sebagai respons terhadap badai teknologi baru atau pergeseran selera konsumen.

Teknologi digital mengamplifikasi ketiga karakteristik ini secara dramatis. Platform digital menjadi tulang punggung ekosistem modern, merangkul berbagai jenis aktor mulai dari penyedia teknologi, perantara data, regulator, komunitas pengguna, hingga

individu biasa di bawah tata kelola algoritma, etika berbagi data, dan kepercayaan virtual yang berpadu dengan hukum dan budaya yang ada (Osborne, 2022; Vrontis dkk., 2022). Bagi pemasaran layanan, ini adalah sebuah wahyu: nilai tidak lahir dalam ruang antara dua pihak saja, melainkan dalam pesta multi-aktor yang melampaui batas-batas organisasional dan geografis. Lensa ekosistem mengungkapkan jaringan efek, ketergantungan, dan enabler inovasi yang tersembunyi dari pandangan model-model lama yang kaku.

6.1.3 Ko-Kreasi Nilai: Mekanisme Pembangkit Nilai Layanan Kolaboratif

Ko-kreasi nilai dapat diilustrasikan seperti jam tangan presisi tinggi: berbagai aktor, penyedia layanan, pelanggan, teknologi, dan mitra, masing-masing menyumbangkan potongan yang saling melengkapi, menghasilkan sebuah produk kolaboratif yang tidak akan mungkin diciptakan oleh satu pihak mana pun secara sendirian (Saha & Goyal, 2020; Carvalho & Alves, 2023). Ko-kreasi menjembatani pemasaran interaktif, partisipasi pelanggan, kualitas layanan, dan pemasaran relasional, semuanya di bawah payung SDL. Dalam perspektif ini, pelanggan bukan sekadar penonton pasif; mereka adalah sutradara aktif dari pengalaman layanan yang mereka hidupi.

Ikatan antara SDL, ekosistem, dan ko-kreasi bersifat magis dan saling memperkuat. SDL memberikan fondasi filosofis bagi integrasi sumber daya; ekosistem menyediakan konteks jaringannya; sementara ko-kreasi adalah roda gigi operasional yang menggerakkan segalanya melalui dialog, pertukaran pengetahuan, desain bersama, dan putaran umpan balik. Bersama-sama, ketiganya membentuk sebuah prisma sempurna untuk melihat bagaimana teknologi digital mengubah

arena, mekanisme, dan buah dari penciptaan nilai layanan kontemporer.

6.2 Transformasi Digital dan Penciptaan Nilai yang Dimungkinkan Teknologi

Transformasi digital bukan sekadar peningkatan perangkat atau digitalisasi proses yang sudah ada; ia adalah sebuah badai struktural yang merombak proses bisnis, interaksi pelanggan, dan seluruh arsitektur ekosistem layanan secara fundamental. Dilihat melalui lensa SDL dan teori ekosistem, transformasi digital merepresentasikan pergeseran arsitektur nilai yang melahirkan kapabilitas-kapabilitas baru bagi organisasi untuk bertahan dan unggul di pasar digital yang semakin kompetitif (Cham dkk., 2022; Vrontis dkk., 2022).

6.2.1 Kecerdasan Buatan dan Ko-Kreasi Nilai yang Dipersonalisasi

Kecerdasan buatan (AI) berfungsi seperti penyihir era digital yang mentransformasi cara kita menciptakan nilai layanan melalui berbagai kapabilitas seperti machine learning, pemrosesan bahasa alami (NLP), computer vision, dan reinforcement learning. Teknologi ini mampu mengolah data dalam skala raksasa dengan kecepatan yang tidak tertandingi oleh kemampuan manusia, sehingga melahirkan bentuk-bentuk ko-kreasi nilai yang benar-benar baru.

Personalisasi massal adalah salah satu permata mahkota dari aplikasi AI dalam ekosistem layanan. Dahulu, personalisasi yang mendalam terbatas oleh kapasitas otak manusia dan biaya yang prohibitif; kini, AI mampu menggali riwayat interaksi, konteks situasional, dan preferensi tersembunyi pelanggan untuk

menghasilkan tawaran yang tepat sasaran. Rekomendasi Netflix yang membuat pelanggan betah berjam-jam, atau saran pembelian Amazon yang terasa seperti didesain khusus untuk setiap individu, adalah contoh nyata bagaimana personalisasi berbasis AI mengubah kepuasan pelanggan menjadi nilai bisnis yang nyata (Vrontis dkk., 2022; Åström dkk., 2022).

Lebih dari sekadar personalisasi, AI juga merevolusi dimensi relasional layanan melalui chatbot canggih, asisten virtual, dan sistem respons otomatis yang mampu menawarkan bantuan tanpa henti. Dialog yang dihasilkan bukan sekadar respons template, melainkan percakapan yang mengintegrasikan data real-time, basis pengetahuan yang terus diperbarui, dan pemahaman mendalam tentang konteks pelanggan. Ini adalah kreasi murni dalam pengertian SDL: AI menyumbangkan kapasitas analisis dan kecepatan responsnya, sementara pelanggan menyumbangkan konteks kehidupan dan kebutuhan aktual mereka; duet ini menghasilkan solusi yang tidak akan terjangkau jika masing-masing pihak bekerja sendiri (Åström dkk., 2022).

Selain itu, AI juga berperan penting dalam deteksi anomali dan manajemen risiko layanan secara real-time. Sistem berbasis AI dapat mengidentifikasi pola kegagalan layanan sebelum ia terjadi secara nyata, memungkinkan intervensi proaktif yang menjaga kualitas pengalaman pelanggan secara konsisten. Kemampuan prediktif ini mengubah manajemen kualitas layanan dari pendekatan reaktif yang merespons keluhan menjadi pendekatan proaktif yang mengantisipasi dan mencegah masalah, sebuah lompatan kualitatif dalam arsitektur nilai layanan.

6.2.2 Analitik Big Data: dari Kelimpahan Data Menuju Kecerdasan Nilai

Bayangkan lautan data yang lahir dari setiap klik, gesekan layar, obrolan digital, transaksi keuangan, pola pergerakan, jejak media sosial, data lokasi, dan bahkan isyarat emosional pelanggan yang terekam oleh sensor-sensor cerdas. Ini bukan sekadar tumpukan sampah digital; ini adalah tambang emas strategis yang menyimpan potensi wawasan tak terhingga, dan analitik big data adalah teknologi pengambilnya. Organisasi kini mampu menyuling data mentah yang tak terstruktur menjadi pengetahuan yang tajam, mendukung penciptaan nilai dari perencanaan strategi jangka panjang hingga penyesuaian harian operasional, bahkan inovasi model bisnis yang berorientasi keberlanjutan (Cham dkk., 2022).

Dalam ranah strategi layanan, kemampuan analitik big data melahirkan apa yang dapat disebut sebagai desain layanan berbasis bukti, bukan sekadar firasat manajerial atau intuisi yang tak terukur, melainkan ilmu empiris yang dibangun di atas pola-pola tersembunyi dalam kumpulan data yang terlalu besar untuk ditangkap oleh mata manusia biasa. Analitik dapat mengungkap kebutuhan pelanggan yang tersembunyi bahkan sebelum pelanggan itu sendiri menyadarinya, memprediksi potensi kegagalan sistem sebelum ia meledak menjadi krisis, dan merancang intervensi yang tepat sasaran untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan secara signifikan. Nilai strategis ini menempatkan analitik big data sebagai semacam otak super yang dibawa organisasi ke meja ko-kreasi, melengkapi keterbatasan pemrosesan informasi yang dimiliki oleh pelanggan dan manajer manusia (Cham dkk., 2022).

Secara operasional, kemampuan analitik real-time mentransformasi layanan dari entitas yang statis menjadi makhluk yang hidup dan adaptif. Sistem layanan yang didukung analitik real-time dapat menyesuaikan alur dan parameternya secara dinamis ketika sinyal baru masuk, baik berupa perubahan perilaku pelanggan, gangguan pada sistem infrastruktur, maupun faktor eksternal seperti kondisi cuaca atau peristiwa sosial. Ekosistem layanan modern dengan demikian belajar dari setiap detik pengalaman yang mengalir melaluinya, meningkatkan nilai yang diciptakannya secara berkelanjutan. Ketika analitik big data dipadukan dengan kapabilitas AI, hasilnya bahkan lebih luar biasa: kemampuan prediksi yang membentuk masa depan pengalaman pelanggan jauh sebelum kebutuhan itu sendiri muncul ke permukaan (Cham dkk., 2022; Vrontis dkk., 2022).

6.2.3 Platform Digital sebagai Infrastruktur Penciptaan Nilai

Platform digital berfungsi seperti panggung raksasa dalam ekosistem layanan modern: menghubungkan berbagai aktor yang beragam, memadukan sumber daya yang tersebar, dan menciptakan nilai dalam skala yang tidak pernah mungkin dicapai oleh model layanan tradisional. Berbeda dari model rantai nilai yang linier atau interaksi bilateral dua pihak, platform digital adalah arena multi-sisi di mana nilai meledak melalui efek jaringan: semakin banyak pemain yang berpartisipasi, semakin kaya nilai yang tersedia bagi semua pihak yang terlibat (Vrontis dkk., 2022).

Orkestrasi menjadi seni tersendiri dalam ekosistem berbasis platform. Pemilik platform harus merancang aturan partisipasi, protokol berbagi data, standar kualitas, dan sistem insentif yang membentuk cara

aktor-aktor berinteraksi dan berbagi hasil. Kekuasaan luar biasa yang dipegang oleh orkestrator platform ini menuntut tanggung jawab yang sepadan: mereka harus menyeimbangkan kepentingan bisnis mereka sendiri dengan penciptaan nilai bagi seluruh aktor ekosistem, menjaga agar ekosistem tetap sehat dan berkelanjutan dalam jangka panjang (Osborne, 2022).

Dimensi inovasi terbuka dari platform digital patut mendapat perhatian khusus. Dengan membuka antarmuka pemrograman aplikasi (API) dan menyediakan perangkat pengembang, platform memungkinkan pelanggan, pengembang independen, peneliti akademik, dan mitra bisnis untuk menyumbangkan inovasi yang memperluas nilai ekosistem secara eksponensial. Inovasi yang dihasilkan bukan berasal dari satu departemen R&D yang terkurung di balik tembok organisasi; ia adalah distribusi global dari kreativitas kolektif yang menghasilkan layanan-layanan revolusioner yang tidak akan pernah terjangkau oleh inovasi internal yang sempit (Vrontis dkk., 2022). Platform digital, dalam pengertian ini, bukan sekadar infrastruktur teknologi yang mati; ia adalah kanvas hidup di mana ko-kreasi nilai bernapas dan berkembang bebas.

Tabel 6. 1 Teknologi Digital dan Peran Strategisnya dalam Ko-Kreasi Nilai Ekosistem Layanan

Teknologi	Peran dalam Penciptaan Nilai Bersama	Hasil Strategis
Kecerdasan Buatan (AI)	Personalisasi layanan, rekomendasi prediktif, otomasi cerdas interaksi rutin,	Relevansi layanan meningkat, sistem pembelajaran berkelanjutan,

Teknologi	Peran dalam Penciptaan Nilai Bersama	Hasil Strategis
	pemrosesan bahasa alami untuk dukungan pelanggan	peningkatan kepuasan dan retensi pelanggan
Analitik Big Data	Pengenalan pola perilaku real-time, perkiraan permintaan, segmentasi, dan pemetaan perjalanan pelanggan di seluruh titik kontak digital	Desain layanan berbasis bukti, deteksi kegagalan proaktif, proposisi nilai yang disesuaikan secara masif
Platform Digital	Orkestrasi multi-aktor, integrasi sumber daya lintas batas ekosistem, kolaborasi antar-sesama dan fasilitasi inovasi terbuka	Efek jaringan, ko-kreasi berskala besar, pengurangan biaya transaksi, amplifikasi nilai tingkat ekosistem
Internet of Things (IoT)	Pemantauan layanan berbasis sensor, penyampaian layanan berbasis konteks dan lokasi, manajemen kinerja aset	Sistem layanan adaptif, pemeliharaan prediktif, pengurangan gangguan layanan, peningkatan pengalaman pelanggan

Teknologi	Peran dalam Penciptaan Nilai Bersama	Hasil Strategis
Komputasi Awan (Cloud)	Penyediaan infrastruktur elastis, penyampaian layanan terdistribusi dan dapat diakses secara global, penerapan kapabilitas yang cepat	Efisiensi biaya operasional, skalabilitas, kelangsungan bisnis, demokratisasi akses ke kapabilitas canggih
Teknologi Blockchain	Rekaman transaksi yang transparan, eksekusi kontrak cerdas, mekanisme kepercayaan terdesentralisasi antar aktor ekosistem	Integritas data yang ditingkatkan, pengurangan biaya perantara, penguatan kepercayaan pemangku kepentingan

Sumber: Kompilasi penulis berdasarkan Cham dkk. (2022); Vrontis dkk. (2022); Åström dkk. (2022)

6.3 Partisipasi Pelanggan, Pengalaman Digital, dan Keterlibatan Ko-Kreatif

Salah satu perubahan paling fundamental dalam studi layanan kontemporer adalah reposisi pelanggan: dari penonton pasif yang menerima layanan yang disodorkan, menjadi mitra kreatif yang aktif dalam penciptaan nilai. Pergeseran paradigma ini merupakan inti dari SDL dan didukung oleh tumpukan bukti empiris yang terus

berkembang, mengguncang cara organisasi merancang layanan, membangun relasi, dan mengukur dampak keterlibatan pelanggan. Di dunia digital di mana teknologi partisipasi meledak dan hambatan keterlibatan terus menurun, urgensi untuk memahami dan mengelola fenomena ini dengan tepat menjadi semakin nyata dan mendesak (Carvalho & Alves, 2023; Xu dkk., 2022).

6.3.1 Dimensi Partisipasi Pelanggan dalam Sistem Layanan Digital

Partisipasi pelanggan dalam sistem layanan digital dapat dianalogikan seperti aliran sungai yang mengalirkan berbagai sumber daya berharga: informasi kontekstual, pengetahuan domain, usaha kreatif, ide-ide segar, umpan balik yang konstruktif, dan jaringan sosial yang luas, semuanya disumbangkan sepanjang siklus hidup layanan. Dalam fase pra-layanan, pelanggan memberikan preferensi yang terperinci, berpartisipasi dalam ko-desain spesifikasi, dan mengukir parameter solusi yang bersifat personal. Selama penyampaian layanan berlangsung, interaksi dengan antarmuka digital, penyediaan konteks real-time, dan pemilihan opsi layanan secara aktif membentuk hasil akhir layanan tersebut. Pasca-layanan, pelanggan berkontribusi melalui ulasan dan penilaian, advokasi kepada jaringan sosial mereka, dan pembelajaran organisasional yang dipupuk oleh umpan balik mereka (Carvalho & Alves, 2023).

Manfaat dari partisipasi pelanggan yang aktif bersifat ganda dan saling memperkuat. Di satu sisi, keterlibatan pelanggan membuat layanan lebih relevan dan tepat sasaran, karena hanya pelanggan yang memiliki pengetahuan eksklusif tentang konteks, kebutuhan, dan preferensi mereka yang sesungguhnya. Di sisi lain, proses partisipasi itu sendiri menciptakan

rasa kepemilikan psikologis, membangun kepercayaan diri, dan memperkuat ikatan emosional antara pelanggan dan penyedia layanan. Carvalho dan Alves (2023) membuktikan secara empiris bahwa partisipasi pelanggan yang dalam secara positif meningkatkan kapasitas inovasi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kinerja bisnis secara keseluruhan, menjadikannya sebagai lever utama penciptaan nilai dalam ekosistem digital.

Ekosistem digital membuka banjir saluran untuk keterlibatan pelanggan yang sebelumnya tidak pernah ada: aplikasi mobile yang selalu ada di genggaman, forum komunitas yang aktif, alat ko-desain berbasis web, survei in-app yang muncul tepat di momen yang relevan, dan sistem umpan balik instan yang tidak membutuhkan usaha apa pun dari pelanggan. Hasilnya adalah keterlibatan yang bukan lagi bersifat episodik dan terputus-putus, melainkan ambient dan terus-menerus, menyatu secara alami dengan ritme kehidupan digital pelanggan sehari-hari (Cham dkk., 2022).

6.3.2 Pengalaman Pelanggan Digital sebagai Realisasi Nilai

Pengalaman pelanggan digital (PPD) adalah sebuah mozaik yang kaya dan kompleks: persepsi, emosi, pikiran, dan tindakan yang terbentuk dari akumulasi seluruh sentuhan digital yang dialami pelanggan dalam interaksinya dengan suatu organisasi. PPD bersifat multidimensi, mencakup dimensi fungsional, emosional, dan sosial, yang secara bersama-sama membentuk persepsi nilai, kepuasan, dan loyalitas pelanggan (Xu dkk., 2022).

Dimensi fungsional PPD berkaitan dengan kegunaan nyata dan kinerja teknis dari antarmuka digital: kecepatan loading, keandalan sistem, kemudahan navigasi, dan aksesibilitas dari berbagai perangkat. Kegagalan pada dimensi fungsional, seperti sistem yang lambat atau antarmuka yang membingungkan, dapat menghancurkan nilai keseluruhan pengalaman meskipun dimensi-dimensi lain dirancang dengan sangat baik. Desain fungsional yang unggul bukan sekadar fitur tambahan, melainkan syarat mutlak bagi keberhasilan ko-kreasi dalam ekosistem digital (Xu dkk., 2022).

Dimensi emosional PPD mencakup gelombang perasaan yang dipicu oleh interaksi digital: kesenangan ketika menemukan fitur yang diinginkan, frustrasi ketika terjadi kesalahan sistem, rasa aman ketika data pribadi diperlakukan dengan hormat. Emosi positif mendorong keterlibatan yang lebih dalam dan lebih sering; sebaliknya, emosi negatif menggerogoti loyalitas bahkan ketika kinerja fungsional secara teknis sudah memadai. Kepercayaan memainkan peran sentral di sini: ketika pelanggan merasa data mereka aman, kebijakan privasi transparan, dan penyedia layanan dapat dipercaya, mereka bersedia untuk memberikan data, waktu, dan hati mereka dalam ko-kreasi yang lebih dalam dan bermakna (Xu dkk., 2022; Nguyen, 2024).

Dimensi sosial PPD mencerminkan pengaruh komunitas dan norma kelompok terhadap persepsi nilai layanan. Ulasan dari pengguna lain, penilaian bintang, rekomendasi dari teman di media sosial, dan dinamika komunitas di dalam platform semuanya membentuk opini dan perilaku pelanggan secara signifikan. Komunitas-komunitas yang tumbuh di dalam platform digital menambahkan lapisan nilai kolektif, di mana pengetahuan dan pengalaman yang dibagikan secara

bersama meningkatkan pengalaman setiap individu anggota komunitas (Carvalho & Alves, 2023; Xu dkk., 2022). PPD, dengan demikian, bukan pengalaman solo yang terisolasi; ia adalah pesta sosial yang berlangsung dalam jaringan relasi yang luas.

6.3.3 Kepercayaan, Personalisasi, dan Keterlibatan Ko-Kreatif yang Berkelanjutan

Kepercayaan dan ko-kreasi saling membentuk dalam sebuah lingkaran yang positif dan sinergis. Kepercayaan membuka pintu bagi partisipasi yang lebih dalam dan lebih otentik dari pelanggan; sementara pengalaman ko-kreasi yang positif, ketika kontribusi pelanggan dihargai dan direspons dengan tepat, memupuk kepercayaan yang lebih kuat lagi. Fondasi kepercayaan ini dibangun melalui dua jalur yang saling melengkapi: melalui teknologi, dengan keamanan data yang dapat dibuktikan, kebijakan privasi yang transparan, dan sistem yang andal; serta melalui sentuhan manusiawi, dengan komunikasi yang jujur, penghargaan atas kontribusi pelanggan, dan responsivitas yang tulus terhadap kebutuhan mereka (Nguyen, 2024).

Personalisasi berbasis AI berfungsi sebagai jembatan ajaib yang menghubungkan kapabilitas teknologi dengan kebutuhan manusiawi. Ketika pelanggan merasakan bahwa layanan yang mereka terima terasa seperti dirancang khusus untuk mereka, bahwa algoritma benar-benar memahami preferensi dan konteks hidup mereka, terbangun ikatan emosional yang mendorong keterlibatan yang lebih dalam dan lebih berkelanjutan. Nguyen (2024) mengkonfirmasi bahwa ketika pelanggan melihat kontribusi mereka secara nyata mengubah dan membentuk layanan yang mereka terima, loyalitas meledak, advokasi kepada orang-orang

terdekat meningkat, dan nilai seumur hidup pelanggan melonjak secara signifikan. Desain ekosistem digital yang membuat kontribusi pelanggan terasa terlihat, berharga, dan berdampak nyata adalah resep paling ampuh untuk keterlibatan ko-kreatif yang abadi.

6.4 Penciptaan Nilai Layanan Berkelanjutan: Inovasi Digital dan Nilai Multidimensi

Konsep nilai layanan tengah mengalami evolusi yang dramatis: dari orientasi sempit pada keuntungan finansial dan efisiensi operasional, menuju pemahaman yang jauh lebih kaya dan multidimensi yang mencakup dimensi ekonomi, lingkungan, dan sosial secara bersamaan. Pergeseran ini didorong oleh konvergensi berbagai tekanan: krisis iklim yang semakin nyata dampaknya, pergeseran selera konsumen yang semakin menghargai praktik bisnis yang bertanggung jawab, regulasi keberlanjutan yang semakin ketat di berbagai yurisdiksi, dan kesadaran bisnis yang berkembang bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang mensyaratkan keselarasan dengan kepentingan masyarakat luas (Bordian dkk., 2023; Osborne, 2022).

6.4.1 Arsitektur Tripartit Nilai Layanan Berkelanjutan

Penciptaan nilai layanan berkelanjutan paling baik dipahami melalui sebuah arsitektur tripartit yang mengintegrasikan tiga dimensi yang saling sinergis: keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial. Ketiganya bukan trade-off yang mengorbankan satu untuk mendapatkan yang lain; sebaliknya, ketika dirancang dengan cerdas, ketiganya saling memperkuat dan menciptakan sinergi kompetitif yang menghasilkan legitimasi sosial dan ketahanan jangka panjang yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing.

Dimensi keberlanjutan ekonomi berkaitan dengan penciptaan nilai finansial yang cukup untuk membiayai inovasi berkelanjutan, mempertahankan kualitas layanan prima, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Teknologi digital memberikan kontribusi nyata pada dimensi ini: AI mengoptimalkan efisiensi operasional dengan mengidentifikasi pemborosan dan peluang penghematan yang tidak terdeteksi oleh manusia; analitik data memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih presisi; otomasi mengurangi biaya transaksi; sementara platform digital memungkinkan skalabilitas dengan biaya marginal yang mendekati nol. Kunci dari keberlanjutan ekonomi dalam konteks ekosistem adalah distribusi nilai yang adil: orkestrator platform tidak boleh terlalu rakus; mitra dan pelanggan juga harus memperoleh bagian nilai yang proporsional agar motivasi partisipasi mereka terjaga (Cham dkk., 2022).

Dimensi keberlanjutan lingkungan kini telah bergeser dari pinggiran menuju pusat strategi layanan digital. Teknologi digital berkontribusi pada dimensi ini melalui beberapa mekanisme kunci. Dematerialisasi layanan, yakni menggantikan produk dan proses fisik dengan padanan digital, secara langsung mengurangi konsumsi material dan limbah yang dihasilkan. Model sharing economy, yang dimungkinkan oleh platform digital, mengoptimalkan pemanfaatan aset-aset yang sebelumnya sering kali menganggur. Internet of Things (IoT) memungkinkan manajemen energi yang cerdas dan efisien di berbagai fasilitas layanan (Bordian dkk., 2023). Layanan digital, jika dirancang dengan kesadaran penuh, memiliki potensi yang luar biasa sebagai agen keberlanjutan lingkungan.

Dimensi keberlanjutan sosial berfokus pada distribusi manfaat yang adil, penguatan kohesi komunitas, dan perlawanan terhadap ketimpangan yang diperburuk oleh digitalisasi. Teknologi digital memiliki potensi besar untuk memperluas akses layanan kepada kelompok-kelompok yang sebelumnya terpinggirkan secara geografis, ekonomi, atau fisik. Platform layanan digital dapat menjangkau desa-desa terpencil dengan layanan keuangan, kesehatan, dan pendidikan yang sebelumnya hanya tersedia di kota-kota besar. Namun, potensi ini tidak terwujud secara otomatis; ia membutuhkan desain yang sadar: antarmuka yang aksesibel bagi penyandang disabilitas, model bisnis yang terjangkau bagi segmen berpenghasilan rendah, dan konten yang relevan secara budaya bagi komunitas-komunitas yang beragam (Osborne, 2022).

Tabel 6. 2 Arsitektur Tripartit Nilai Layanan Berkelanjutan dalam Ekosistem Digital

Dimensi	Tujuan Strategis	Pendukung Teknologi Digital
Keberlanjutan Ekonomi	Viabilitas keuangan jangka panjang; perolehan efisiensi operasional; partisipasi ekonomi inklusif dan distribusi nilai yang adil antar aktor ekosistem	Optimasi biaya berbasis AI; analitik pengadaan dan rantai pasok digital; platform penetapan harga dinamis
Keberlanjutan Lingkungan	Konservasi sumber daya dan dematerialisasi penyampaian layanan; pengurangan intensitas karbon; transisi ke	Pemantauan energi berbasis IoT; platform digital sharing economy; dematerialisasi

Dimensi	Tujuan Strategis	Pendukung Teknologi Digital
	model layanan ekonomi sirkular	berbasis cloud; analitik siklus hidup
Keberlanjutan Sosial	Akses layanan yang merata; penciptaan nilai komunitas; kohesi sosial dan pemberdayaan kelompok marginal melalui inklusi digital	Desain layanan inklusif; platform data terbuka; ekosistem digital berorientasi komunitas; antarmuka yang mengutamakan aksesibilitas

Sumber: Kompilasi penulis berdasarkan Bordian dkk. (2023); Osborne (2022); Cham dkk. (2022)

6.4.2 Teknologi Digital sebagai Katalis Inovasi Nilai Berorientasi Keberlanjutan

Hubungan antara teknologi digital dan keberlanjutan dalam ekosistem layanan bersifat benar-benar sinergistis dan saling memperkuat. Teknologi yang meningkatkan efisiensi layanan dan personalisasi pengalaman secara bersamaan dapat mengurangi intensitas sumber daya dalam penyampaian nilai, karena layanan yang lebih tepat sasaran dan relevan menghasilkan lebih sedikit pemborosan waktu, energi, dan sumber daya. Sinergi ini menyiratkan bahwa keberlanjutan dan kinerja kompetitif tidak perlu diperlakukan sebagai tujuan yang saling bersaing dalam strategi layanan digital; sebaliknya, inovasi digital yang berorientasi keberlanjutan dapat merupakan sumber proposisi nilai yang terdiferensiasi secara signifikan (Bordian dkk., 2023).

Model sharing economy yang dimungkinkan oleh infrastruktur platform digital merepresentasikan demonstrasi yang sangat meyakinkan dari penciptaan nilai berkelanjutan yang dimungkinkan teknologi. Dengan memungkinkan berbagi aset fisik yang kurang dimanfaatkan secara peer-to-peer, mulai dari kendaraan, akomodasi, peralatan produktif, hingga keahlian profesional, platform sharing economy menghasilkan nilai ekonomi bagi peserta sekaligus mengurangi konsumsi sumber daya agregat yang terkait dengan penyediaan layanan tersebut. Riset menunjukkan bahwa model sharing economy yang dirancang dengan baik dapat mencapai pengurangan signifikan dalam emisi karbon dan konsumsi sumber daya dibandingkan model layanan konvensional (Bordian dkk., 2023).

Partisipasi pelanggan dalam ko-kreasi layanan berorientasi keberlanjutan merepresentasikan batas strategis yang terus berkembang bagi organisasi layanan digital. Platform digital menyediakan infrastruktur untuk melibatkan pelanggan bukan sekadar sebagai penerima komitmen keberlanjutan dari organisasi, melainkan sebagai peserta aktif dalam inovasi keberlanjutan itu sendiri. Pelanggan dapat menyumbangkan ide untuk desain layanan yang lebih berkelanjutan, memantau dan mengurangi konsumsi mereka sendiri melalui dasbor digital yang informatif, berpartisipasi dalam tantangan keberlanjutan komunitas yang menyenangkan dan bermakna, serta mengadvokasi pilihan layanan yang selaras dengan nilai keberlanjutan dalam jaringan sosial mereka (Carvalho & Alves, 2023; Bordian dkk., 2023).

6.5 Kontribusi Pemasaran Layanan: Pengalaman, Inovasi, dan Nilai Ekosistem

Kerangka analitis yang dikembangkan dalam bab ini membawa implikasi yang signifikan bagi teori dan praktik pemasaran layanan, memajukan pemahaman di tiga dimensi yang saling terhubung. Pertama, konseptualisasi dan pengelolaan pengalaman pelanggan digital sebagai mekanisme penciptaan nilai yang bersifat strategis. Kedua, desain proses inovasi layanan yang dimungkinkan secara digital dan memanfaatkan sumber daya serta kapabilitas ekosistem secara optimal. Ketiga, tata kelola ekosistem layanan digital multi-aktor untuk menghasilkan dan mendistribusikan nilai secara adil dan berkelanjutan bagi semua pihak yang terlibat.

6.5.1 Pengalaman Pelanggan Digital sebagai Konstruk Pemasaran Strategis

Kajian pemasaran layanan sudah sejak lama mengakui pengalaman pelanggan sebagai konstruk mediasi yang kritis antara pertemuan layanan dan keluaran pelanggan yang diinginkan. Namun, kemunculan lingkungan layanan digital memperluas dan memperumit pemahaman ini secara substansial. Pengalaman pelanggan digital (PPD) dicirikan oleh kompleksitas, keberlanjutan, dan ketersebaran multichannel yang jauh lebih besar dibandingkan dengan padanannya di era pra-digital. Titik-titik kontak digital, mulai dari aplikasi mobile dan antarmuka web, saluran media sosial, agen layanan yang dimediasi AI, hingga lingkungan layanan yang terhubung IoT, secara kolektif membentuk jaringan pengalaman yang melaluinya pelanggan menemui, mengevaluasi, dan memperoleh nilai dari organisasi layanan. Kualitas kumulatif interaksi di seluruh titik kontak ini membentuk penilaian

pengalaman keseluruhan yang lebih holistik, persisten, dan berpengaruh dibandingkan penilaian yang diturunkan dari pertemuan layanan individual semata (Xu dkk., 2022).

Bagi pemasar layanan, karakteristik-karakteristik PPD ini menyiratkan reorientasi fundamental dalam strategi manajemen pengalaman: dari pengelolaan pertemuan layanan yang diskrit dan terisolasi, menuju orkestrasi perjalanan pelanggan yang bersifat multitik kontak dan berkelanjutan, menghasilkan pengalaman nilai yang koheren, bermakna, dan semakin mendalam seiring waktu. Reorientasi ini memerlukan investasi yang substansial dalam kapabilitas pemetaan perjalanan pelanggan, infrastruktur integrasi data lintas saluran, dan sistem personalisasi berbasis AI yang mampu mempertahankan kontinuitas kontekstual di berbagai modalitas interaksi. Reorientasi ini juga memerlukan perhatian sistematis terhadap dimensi emosional dan sosial PPD, tidak hanya kualitas fungsional teknis, dengan mengakui bahwa aspek relasional dan afektif interaksi layanan digital sama pentingnya bagi persepsi nilai pelanggan seperti metrik kinerja teknis (Xu dkk., 2022; Nguyen, 2024).

6.5.2 Inovasi Layanan Berbasis Ekosistem

Perspektif ekosistem layanan digital secara fundamental mentransformasi konseptualisasi inovasi layanan, memperluas ruang lingkupnya dari aktivitas organisasional internal yang terpusat dan terkontrol menuju proses inovasi yang terdistribusi dan kolaboratif, melibatkan keseluruhan keberagaman aktor ekosistem. Dalam ekosistem digital, inovasi layanan bukan semata-mata produk investasi R&D organisasional yang disengaja; ia juga muncul secara organik dari interaksi yang tak terencana, eksperimen-

eksperimen spontan, dan kontribusi pengguna platform, komunitas pengembang, organisasi mitra, dan inovator pelanggan yang keterlibatan kreatif mereka dengan infrastruktur platform menghasilkan aplikasi layanan baru dan konfigurasi nilai yang sama sekali baru (Vrontis dkk., 2022).

Pemasaran layanan dapat berkontribusi secara signifikan pada tata kelola inovasi berbasis ekosistem melalui beberapa mekanisme kunci. Pertama, mengembangkan kerangka kerja untuk mengidentifikasi, mengkurasi, dan menskalakan inovasi yang dihasilkan oleh pelanggan dan mitra yang paling berharga dan relevan. Kedua, merancang struktur insentif yang memotivasi kontribusi inovatif yang berkelanjutan dari beragam peserta ekosistem dengan cara yang adil dan transparan. Ketiga, mengelola pertanyaan kompleks seputar kekayaan intelektual dan atribusi nilai yang muncul ketika inovasi di-ko-kreasi melintasi batas-batas organisasional. Keempat, mengomunikasikan nilai distinktif inovasi layanan berbasis ekosistem kepada segmen pelanggan target yang relevan. Kontribusi-kontribusi ini memposisikan pemasaran layanan bukan sekadar sebagai fungsi komunikasi dan hubungan pelanggan yang tradisional, melainkan sebagai kapabilitas strategis sentral untuk mengelola proses inovasi kolaboratif yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam ekosistem layanan digital.

6.5.3 Tata Kelola Ekosistem sebagai Kompetensi Inti Pemasaran Layanan

Dalam era ekosistem layanan digital, tata kelola ekosistem muncul sebagai kompetensi inti baru yang harus dikembangkan oleh fungsi pemasaran layanan. Tata kelola yang efektif mencakup kemampuan untuk

menetapkan dan menegakkan norma-norma partisipasi yang adil, membangun mekanisme penyelesaian konflik yang dipercaya oleh seluruh aktor ekosistem, memantau kesehatan ekosistem secara keseluruhan, dan melakukan intervensi yang tepat ketika dinamika ekosistem mulai menyimpang dari jalur penciptaan nilai yang optimal.

Dimensi kepercayaan dalam tata kelola ekosistem memerlukan investasi yang tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga relasional dan reputasional. Organisasi yang berhasil membangun reputasi sebagai orkestrator ekosistem yang adil, transparan, dan dapat dipercaya akan menikmati keunggulan kompetitif yang sangat sulit untuk direplikasi oleh pesaing, karena reputasi tersebut merupakan aset yang dibangun melalui konsistensi perilaku selama bertahun-tahun dan tidak dapat dibeli atau diimpor dari luar organisasi.

6.6 Isu-Isu Kontemporer dalam Ekosistem Layanan Digital

Di luar kerangka analitis yang telah dibangun dalam bab ini, terdapat sejumlah isu kontemporer yang semakin penting dan harus menjadi bagian dari radar strategis setiap organisasi yang beroperasi dalam ekosistem layanan digital. Isu-isu ini tidak hanya relevan dari perspektif manajemen risiko, tetapi juga membuka peluang diferensiasi yang signifikan bagi organisasi yang mampu meresponsnya dengan tepat dan proaktif.

6.6.1 Etika AI dan Kepercayaan Algoritmik dalam Layanan Digital

Seiring dengan meningkatnya peran AI dalam kreasi layanan, pertanyaan-pertanyaan etis seputar

penggunaan AI menjadi semakin sentral dan mendesak. Bias algoritmik, yaitu tendensi sistem AI untuk mereproduksi dan bahkan memperkuat ketidakadilan yang ada dalam data pelatihannya, merupakan risiko nyata yang dapat merugikan kelompok-kelompok pelanggan tertentu secara sistematis dan menodai reputasi organisasi secara serius. Organisasi layanan digital yang bertanggung jawab harus mengembangkan protokol pengujian bias yang ketat, membangun mekanisme pengawasan manusia yang efektif atas keputusan algoritmik yang kritis, dan berkomunikasi secara transparan kepada pelanggan tentang bagaimana AI digunakan dalam penyampaian layanan kepada mereka.

Kepercayaan algoritmik, yaitu kesediaan pelanggan untuk mempercayai keputusan dan rekomendasi yang dihasilkan oleh sistem AI, adalah aset yang bernilai tinggi namun mudah runtuh. Kepercayaan ini dibangun melalui konsistensi kinerja, transparansi tentang logika pengambilan keputusan, responsivitas terhadap keluhan tentang rekomendasi yang tidak tepat, dan bukti nyata bahwa sistem AI benar-benar bekerja untuk kepentingan pelanggan, bukan hanya untuk memaksimalkan keuntungan jangka pendek organisasi.

6.6.2 Privasi Data dan Ekonomi Perhatian dalam Ekosistem Digital

Ekosistem layanan digital dibangun di atas fondasi data pelanggan. Namun, semakin banyak pelanggan yang menyadari nilai data mereka dan mempertanyakan keadilan pertukaran antara data yang mereka berikan dengan manfaat layanan yang mereka terima. Regulasi privasi data yang semakin ketat di berbagai yurisdiksi, seperti GDPR di Eropa, mencerminkan tekanan publik

yang meningkat untuk tata kelola data yang lebih adil dan transparan.

Organisasi layanan digital yang memandang privasi data semata-mata sebagai beban kepatuhan regulasi akan kehilangan peluang strategis yang signifikan. Sebaliknya, organisasi yang menjadikan privasi data sebagai pilar proposisi nilai, membangun model bisnis yang memberikan nilai nyata kepada pelanggan sebagai imbalan atas data yang mereka percayakan, dan menggunakan data tersebut secara transparan dan bertanggung jawab, akan membangun keunggulan kepercayaan yang menjadi sumber diferensiasi kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Nguyen, 2024).

6.6.3 Inklusi Digital dan Keadilan Akses dalam Ekosistem Layanan

Salah satu paradoks yang paling mengganggu dari ekosistem layanan digital adalah potensinya yang besar untuk memperlebar kesenjangan antara mereka yang memiliki akses dan literasi digital yang memadai dengan mereka yang tidak. Segmen populasi yang tidak memiliki akses internet yang andal, perangkat digital yang layak, atau keterampilan digital yang cukup berisiko tertinggal dari manfaat ekosistem layanan digital yang semakin menjadi infrastruktur penting kehidupan modern.

Inklusivitas digital bukan sekadar tanggung jawab sosial perusahaan yang opsional; ia adalah prasyarat bagi keberlanjutan ekosistem layanan digital dalam jangka panjang. Ekosistem yang eksklusif dan hanya melayani segmen populasi tertentu tidak hanya kehilangan potensi pasar yang besar, tetapi juga menghadapi risiko legitimasi sosial dan regulasi yang

semakin besar seiring waktu. Organisasi yang berinvestasi dalam desain layanan inklusif, program literasi digital komunitas, dan model bisnis yang terjangkau bagi segmen berpenghasilan rendah akan membangun posisi yang jauh lebih kuat dan berkelanjutan dalam ekosistem layanan digital (Osborne, 2022).

Bab ini telah mengembangkan analisis teoretis dan manajerial yang komprehensif tentang penciptaan nilai layanan dalam ekosistem layanan digital, mengintegrasikan wawasan dari Service-Dominant Logic, teori ekosistem, kajian ko-kreasi nilai, riset transformasi digital, dan manajemen keberlanjutan ke dalam kerangka analitis yang koheren dengan implikasi luas bagi teori dan praktik pemasaran layanan.

Tiga wawasan teoretis utama muncul dari analisis yang dilakukan dalam bab ini. Pertama, konvergensi SDL, teori ekosistem digital, dan kajian ko-kreasi nilai mengungkapkan bahwa teknologi digital tidak sekadar mempercepat proses penciptaan nilai layanan yang sudah ada sebelumnya; teknologi digital secara kualitatif mentransformasi kondisi, mekanisme, dan arsitektur penciptaan nilai dengan cara-cara yang secara fundamental membentuk ulang keunggulan kompetitif dalam pasar layanan. Platform digital menciptakan ekosistem multi-aktor di mana nilai muncul dari interaksi jaringan, inovasi yang terdistribusi, dan integrasi sumber daya kolaboratif, sebuah dinamika yang memerlukan kerangka analitis yang jauh lebih kaya daripada model pertukaran layanan yang bersifat diadik.

Kedua, analisis menunjukkan bahwa AI, analitik big data, dan platform digital berfungsi bukan sebagai kapabilitas teknologi yang terisolasi satu sama lain, melainkan sebagai pendukung yang saling terhubung dari paradigma penciptaan nilai baru di mana personalisasi, responsivitas, dan inovasi

kolaboratif dapat dicapai secara bersamaan pada skala ekosistem. Nilai strategis teknologi-teknologi ini tidak terletak pada kapabilitas individual mereka, melainkan pada integrasinya dalam arsitektur layanan digital yang koheren yang secara terus-menerus mengindera, belajar dari, dan beradaptasi dengan kebutuhan dan perilaku beragam peserta ekosistem.

Ketiga, integrasi keberlanjutan dalam kerangka penciptaan nilai layanan mengungkapkan peluang konvergensi strategis yang signifikan. Inovasi digital berorientasi keberlanjutan, yang mencakup model sharing economy, optimasi sumber daya berbasis IoT, desain layanan digital inklusif, dan pelaporan keberlanjutan yang transparan, dapat secara bersamaan memajukan tujuan lingkungan dan sosial sekaligus memperkuat positioning kompetitif dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Konvergensi ini menyiratkan bahwa keberlanjutan bukan kendala pada penciptaan nilai, melainkan sumber generatif inovasi layanan dan ketahanan organisasional jangka panjang (Bordian dkk., 2023; Osborne, 2022).

Bagi kajian pemasaran layanan, analisis bab ini membuka beberapa arah riset yang produktif untuk dikembangkan di masa depan. Dinamika pembentukan dan erosi kepercayaan dalam ekosistem layanan digital multi-aktor beserta konsekuensinya bagi perilaku ko-kreasi nilai memerlukan investigasi empiris yang berkelanjutan, khususnya ketika interaksi layanan yang dimediasi AI menjadi semakin umum dan fondasi relasional kepercayaan layanan digital menjadi semakin kompleks. Pengukuran nilai layanan multidimensi dalam ekosistem digital yang mencakup dimensi ekonomi, pengalaman, lingkungan, dan sosial secara bersamaan tetap menjadi area yang kurang berkembang dan akan mendapatkan manfaat besar dari pengembangan skala pengukuran yang ketat dan validasi empiris yang komprehensif.

Bagi para manajer layanan, analisis bab ini menyediakan baik kerangka diagnostik yang membantu mengidentifikasi dimensi manajemen ekosistem layanan digital yang paling konsekuensial bagi keluaran penciptaan nilai, maupun peta jalan strategis yang mengartikulasikan prioritas pengembangan kapabilitas dan mekanisme tata kelola yang paling menentukan kinerja kompetitif dalam pasar layanan digital. Imperatif sentral yang muncul dari analisis ini jelas: organisasi yang mengembangkan kapabilitas canggih untuk mengorkestrasi ekosistem layanan digital yang kompleks, mengintegrasikan inovasi teknologi, ko-kreasi partisipatif, dan prinsip keberlanjutan dalam kerangka strategis yang koheren, akan berada pada posisi terbaik untuk menciptakan nilai yang abadi bagi pelanggan, pemangku kepentingan, dan masyarakat luas dalam perekonomian digital abad kedua puluh satu

DAFTAR PUSTAKA

- Åström, J., Eriksson, N., & Räsänen, P. (2022). Artificial intelligence and business model innovation in digital service ecosystems. *Electronic Markets*, 32(3), 1545–1560. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00558-6>
- Bordian, O., Dumitrescu, L., & Popescu, D. (2023). Sustainable service value creation: A systematic approach in service ecosystems. *Journal of Service Management*, 34(2), 201–228. <https://doi.org/10.1108/JOSM-2022-0180>
- Carvalho, L., & Alves, H. (2023). Customer participation and value co-creation in service systems. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103309. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103309>
- Cham, T. H., Lim, W. M., Sia, B. C., Cheah, J. H., & Ting, H. (2022). Adoption of digital transformation in marketing: A review and future research agenda. *Journal of Marketing Analytics*, 10(2), 123–143. <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00167-2>
- Nguyen, H. S. (2024). The impact of value co-creation behavior on customer loyalty in service contexts. *Heliyon*, 10(3), e30278. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30278>
- Osborne, S. P. (2022). Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634–645. <https://doi.org/10.1111/puar.13475>
- Saha, V., & Goyal, P. (2020). Value co-creation: A literature review and research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 289–301. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0151>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Christofi, M. (2022). Digital transformation and value creation in service ecosystems. *Journal of Business Research*, 143, 280–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.010>
- Xu, Y., Zhang, H., & Li, Y. (2022). Digital customer experience and service value creation: Evidence from digital service platforms. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(5), 623–645. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2021-0198>
- Sustainability. (2022a). Digital sustainable entrepreneurship and service innovation in digital ecosystems. *Sustainability*, 14(19), 15043. <https://doi.org/10.3390/su141915043>
- Sustainability. (2022b). Smart tourism ecosystem and sustainable value co-creation. *Sustainability*, 14(13), 7949. <https://doi.org/10.3390/su14137949>
- Sustainability. (2022c). Sustainable service innovation and digital transformation. *Sustainability*, 14(11), 11222. <https://doi.org/10.3390/su141111222>

BAB 7

ARSITEKTUR PROSES LAYANAN

7.1 Peran Strategis Proses Layanan

Bagi seorang pelanggan, sebuah layanan pada dasarnya adalah pembentukan pengalaman pelanggan (*customer experience*). Dalam teori pemasaran layanan, ketika seseorang berinteraksi dengan penyedia layanan misalnya saat check-in di hotel atau menggunakan aplikasi perbankan mereka sedang melalui serangkaian pertemuan layanan (*service encounters*) atau yang sering disebut sebagai *moment of truth*. Oleh karena itu, sebuah layanan adalah proses yang harus direncanakan dan dilaksanakan dengan teliti, karena kualitas interaksi di setiap *service encounter* ini akan secara langsung membentuk persepsi konsumen terhadap kualitas layanan (*service quality*). Proses-proses ini membentuk kerangka dasar arsitektur layanan, yang mendefinisikan metode dan prosedur spesifik yang digunakan sistem operasional untuk memberikan pengalaman dan nilai pemasaran yang superior secara berkelanjutan (Lee *et al.*, 2022).

Dalam lanskap bisnis modern, inovasi proses layanan berkelanjutan menuntut pergeseran dari sekadar efisiensi biaya menuju pandangan yang holistik mengenai kesehatan jangka panjang organisasi. Literatur menegaskan bahwa keberlanjutan bisnis, terutama bagi UKM, sangat bergantung pada integrasi erat antara kapabilitas inovasi proses dan

orientasi digital. Digitalisasi proses layanan, atau digital servitization, memungkinkan perusahaan untuk merancang ulang sistem penyampaian layanannya menjadi lebih fleksibel, responsif terhadap turbulensi pasar, dan sangat hemat sumber daya. Melalui penyelarasan inovasi proses yang komprehensif ini, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unggul secara operasional, tetapi juga tangguh secara berkelanjutan di era digital (Afeltra *et al.*, 2023; Nasiri *et al.*, 2022; Hanaysha *et al.*, 2022). Desain proses layanan bukan sekadar peta operasional, melainkan aset strategis yang secara langsung menentukan kinerja layanan (*service performance*) dan penciptaan nilai pelanggan (*customer value*). Proses yang tidak terstruktur akan menciptakan hambatan sistemik, menurunkan produktivitas karyawan, dan merusak pengalaman pelanggan. Sebaliknya, proses yang terintegrasi dengan tujuan strategis keberlanjutan perusahaan akan meminimalkan titik kegagalan dan meningkatkan kelincahan (*agility*) organisasi. Dengan memandang proses layanan sebagai ekosistem dinamis yang memfasilitasi ko-kreasi, perusahaan dapat menyelaraskan efisiensi sumber daya dengan penciptaan nilai ekonomi dan sosial jangka panjang, yang pada akhirnya memperkuat keunggulan kompetitif (Hanaysha *et al.*, 2022)."

7.2 Memetakan dan Mendokumentasikan Proses Layanan

Untuk merancang proses layanan yang efisien dan bernilai tinggi, manajer harus memvisualisasikan arsitektur layanan melalui dokumentasi strategis: flowcharting dan service blueprinting. Jika flowcharting memberikan gambaran horizontal mengenai urutan pengalaman pelanggan di setiap titik sentuh, blueprinting menawarkan analisis vertikal yang jauh lebih komprehensif. Cetak biru ini

secara presisi memetakan interaksi front-stage (yang terlihat oleh pelanggan), bukti fisik, hingga dukungan operasional back-stage dan infrastruktur digital.

7.3 Menetapkan Standar Layanan dan Target Kinerja

Secara strategis, pemetaan ini bukan sekadar alat deskriptif, melainkan instrumen krusial untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi titik kegagalan (*fail points*) secara proaktif sebelum berdampak pada pelanggan. Terdapat tautan analitis yang kuat antara pemetaan cetak biru (*service blueprinting*) dengan hasil kualitas layanan (*service quality outcomes*). Dengan mengidentifikasi titik kerentanan operasional dan merancang proses yang bebas kegagalan (*fail-proof*), perusahaan secara langsung meningkatkan keandalan (*reliability*) layanan salah satu dimensi inti dalam pemasaran layanan. Keandalan yang diciptakan dari dokumentasi arsitektur layanan yang transparan dan terintegrasi dengan teknologi digital ini secara signifikan mengurangi biaya pemulihan layanan, memastikan nilai (*customer value*) disampaikan secara konsisten, dan pada akhirnya mendongkrak kepuasan pelanggan secara keseluruhan (Lee *et al.*, 2022; Opazo-Basáez *et al.*, 2022).

Setelah proses layanan dipetakan melalui proses blueprinting, langkah selanjutnya adalah dapat menetapkan standar yang jelas dan target kinerja. Sangat penting untuk menggunakan standar ini karena mereka menerjemahkan proposisi nilai luas perusahaan menjadi tindakan spesifik dan terukur yang dapat dilaksanakan oleh karyawan. Dalam lingkungan layanan, di mana produk sering kali tidak berwujud dan diproduksi secara real-time, memiliki tolok ukur yang konkret dapat membantu memastikan konsistensi

dan keandalan.

Standar layanan biasanya dibagi menjadi dua kategori, yaitu keras dan lunak. Standar keras merujuk pada hal-hal yang dapat dihitung, diukur waktu, atau diukur secara objektif. Dan misalnya, sebuah bank mungkin menetapkan target bahwa 90% dari semua panggilan telepon harus dijawab dalam waktu 20 detik. Ini digunakan secara langsung untuk melacak dan memberikan umpan balik segera tentang efisiensi proses. Di mana standar lunak, di sisi lain, menangani aspek-aspek kualitatif dari layanan, seperti keramahan staf atau persepsi tentang seberapa membantu tanggapan yang mereka berikan. Standar lembut ini sering diukur melalui survei kepuasan pelanggan dan umpan balik.

Dari perspektif inovasi berkelanjutan, dengan menetapkan standar-standar ini, bukan hanya tentang efisiensi internal. Tetapi lebih dari itu, ini juga tentang menyelaraskan operasi organisasi dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang. Target kinerja harus mencerminkan kemampuan inovasi perusahaan, dan harus mampu memastikan bahwa proses tetap kompetitif dan adaptif (Hanaysha *et al.*, 2022). Misalnya, ketika sebuah perusahaan memiliki orientasi digital yang kuat, mereka mungkin menetapkan target kinerja terkait kecepatan dan akurasi titik sentuh digital atau sistemnya, ini berarti bahwa mereka mengakui bahwa keunggulan teknologi adalah pendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Nasiri *et al.*, 2022).

Selain itu, menetapkan semua standar ini memerlukan pemahaman mendalam tentang "zona toleransi" pelanggan. Ini adalah rentang antara tingkat layanan yang dianggap memadai oleh pelanggan dan tingkat yang sebenarnya mereka inginkan. Jika target kinerja jatuh di bawah tingkat yang memadai, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan dan kerusakan dalam hubungan merek dengan

mereka. Oleh karena itu, standar harus cukup tinggi untuk memenuhi harapan tetapi juga realistis agar karyawan dapat mencapainya secara konsisten. Peran kepemimpinan telah menjadi titik kritis pada tahap ini. Di mana, dengan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, mereka dapat membudayakan budaya yang memberdayakan karyawan sehingga mereka dapat memenuhi bahkan melampaui standar ini melalui perilaku inovatif (Alzghoul *et al.*, 2024). Ketika seorang karyawan memahami "mengapa" di balik semua target kinerja yang ditetapkan, mereka lebih cenderung untuk terlibat dan berkinerja lebih baik dalam perilaku inovatif layanan, yang berkontribusi pada keberlanjutan keseluruhan tempat kerja. Dan dengan menghubungkan kinerja individu ke tujuan yang lebih luas dari inovasi layanan berkelanjutan, organisasi dapat menciptakan budaya layanan yang lebih tangguh dan berkinerja tinggi.

Menetapkan target juga melibatkan siklus berkelanjutan dari pemantauan dan penyesuaian, dan seiring dengan perubahan kondisi pasar atau diperkenalkannya teknologi baru seperti AI generatif, standar yang sebelumnya ada mungkin menjadi usang. Jadi untuk mengatasi hal ini, perusahaan harus tetap gesit, yang berarti secara teratur meninjau data kinerja mereka dengan tujuan untuk mengidentifikasi di mana proses dapat ditingkatkan atau bahkan, di mana standar perlu ditingkatkan agar mereka dapat tetap unggul dari kompetisi (Olazo, 2023). Penyempurnaan yang berkelanjutan ini memastikan bahwa proses layanan tetap menjadi aset yang dinamis daripada sekadar seperangkat aturan yang statis.

7.4 Persepsi dan Emosi Konsumen dalam Desain Proses

Proses layanan bukan hanya sekadar urutan mekanis dari langkah-langkah teknis; mereka juga merupakan perjalanan psikologis. Ketika insinyur melihat proses sebagai aliran input dan output, ketika berhadapan dengan pelanggan, mereka mengalami proses tersebut melalui lensa persepsi dan emosi. Dan dalam bidang manajemen layanan, lebih penting bagaimana pelanggan mengingat pengalaman proses tersebut daripada apa yang sebenarnya terjadi selama pengalaman tersebut. Ini karena ingatan, daripada hanya realitas objektif, mendorong perilaku masa depan seperti loyalitas dan rekomendasi dari mulut ke mulut (Lee *et al.*, 2022).

7.4.1 Perspektif Gestalt dalam Pengalaman Layanan

Perspektif Gestalt adalah konsep penting untuk memahami persepsi pelanggan di mana daripada hanya mengevaluasi layanan berdasarkan atribut terpisah, pelanggan lebih suka melihat layanan sebagai konfigurasi yang lebih holistik atau kesatuan yang utuh. Ini berarti bahwa hanya dengan satu interaksi negatif saja dapat mempengaruhi seluruh persepsi terhadap proses tersebut meskipun langkah-langkah lainnya dilakukan dengan sempurna tanpa cacat. Gestalt merek dipandang oleh para peneliti sebagai memainkan peran mediasi dalam bagaimana aktivitas pemasaran diterjemahkan menjadi loyalitas jangka panjang (Wantah & Mandagi, 2024). Manajer harus memastikan bahwa setiap titik kontak selaras dengan citra merek secara keseluruhan saat merancang proses layanan. Ini untuk menjaga "gestalt" yang konsisten dan positif di benak konsumen.

7.4.2 Mengelola Urutan Pertemuan Layanan

Beberapa prinsip untuk merancang urutan pertemuan layanan telah ditemukan oleh penelitian psikologis tentang bagaimana manusia mengevaluasi pengalaman. Ini dapat membantu manajer untuk bergerak melampaui sekadar efisiensi untuk menciptakan proses yang beresonansi secara emosional:

1. Mulailah dengan Kuat dan Akhiri dengan Kuat: Efek "Primacy dan Recency" menunjukkan bahwa orang sering kali mengingat awal dan akhir dari sebuah pengalaman dengan sangat jelas daripada bagian-bagian lainnya dari pengalaman tersebut. Ini berarti bahwa awal yang kuat membangun "bantalan" goodwill, dan akhir yang kuat akan memastikan bahwa pelanggan pergi dengan kenangan akhir yang positif.
2. Aturan Puncak-Akhir: Menurut aturan ini, titik paling intens dan akhir dari sebuah pengalaman menjadi evaluasi keseluruhan dari pengalaman tersebut. Seringkali lebih efektif untuk merancang satu momen "wow" yang sensasional dalam proses layanan daripada hanya mencoba membuat setiap langkah sedikit di atas rata-rata.
3. Bangun Tren yang Meningkat: Pengalaman yang semakin baik seiring waktu umumnya lebih disukai oleh pelanggan, ini berarti ketika suatu proses dimulai pada tingkat yang sangat tinggi tetapi kemudian perlahan menurun, mereka kemungkinan akan merasa tidak puas pada akhir layanan meskipun kualitas rata-rata sebenarnya tinggi.
4. Lakukan Tugas Tidak Menyenangkan di Awal: Ketika ada aktivitas yang membosankan atau tidak menyenangkan, seperti mengisi formulir pendaftaran atau melakukan pembayaran, hal

tersebut harus diselesaikan secepat mungkin. Ini untuk mencegah kenangan "menyakitkan" mendominasi akhir layanan yang dialami oleh pelanggan.

Segmentasikan Kenikmatan dan Gabungkan Rasa Sakit: Sangat bermanfaat untuk menggabungkan langkah-langkah yang tidak menyenangkan menjadi satu peristiwa, sementara membagi momen-momen yang menyenangkan menjadi beberapa tahap kecil untuk membuat kenikmatan terasa lebih lama. Mengapa? karena manusia merasakan waktu berlalu lebih cepat ketika ada lebih sedikit peristiwa.

Karakteristik pelanggan itu sendiri sering kali menjadi moderator dari respons emosional pelanggan terhadap proses layanan. Misalnya, dalam layanan digital seperti perbankan seluler, bagaimana pengguna memandang kualitas dan keandalan layanan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti usia dan jenis kelamin (Trabelsi-Zoghلامي *et al.*, 2020). Ini berarti bahwa desain proses "satu ukuran untuk semua" mungkin gagal memenuhi kebutuhan emosional dari basis pelanggan yang beragam. Tetapi dengan mengintegrasikan kecerdasan emosional ke dalam arsitektur proses layanan, pengalaman yang dapat diciptakan oleh organisasi tidak hanya menjadi efisien tetapi juga bermakna dan berkelanjutan dalam jangka panjang bagi organisasi dan pelanggan.

7.5 Menjamin Kegagalan: Merancang Titik Kegagalan

Proses layanan yang berkelanjutan perlu dirancang agar tangguh dan dapat diandalkan. Mengapa? Ini karena layanan sering diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, dan

satu kesalahan dapat membuat pelanggan langsung merasa tidak puas dengan layanan tersebut. Sedangkan jika kita berbicara tentang sektor manufaktur, kontrol kualitas sering terjadi sebelum produk mencapai pelanggan. Tetapi dalam layanan, pelanggan biasanya hadir selama proses produksi, sehingga pencegahan kesalahan secara real-time menjadi penting. Untuk mencapai standar "nol cacat," organisasi perlu secara proaktif mampu mengidentifikasi di mana titik kegagalan potensial mungkin terjadi dan merancanganya keluar dari sistem.

Menganalisis blueprint layanan untuk "Peluang untuk Salah" adalah langkah pertama dalam pendekatan pencegahan, dan sering disebut sebagai OTSUs. Ini muncul pada momen-momen tertentu dalam interaksi layanan di mana hal-hal mungkin salah, misalnya seperti pesanan yang salah paham di restoran atau gangguan teknis/bug selama proses checkout online. Dan setelah titik-titik kegagalan ini diidentifikasi, manajer dapat menerapkan Poka-Yokes, yaitu metode yang dirancang untuk mencegah kesalahan sebelum terjadi. Istilah ini berasal dari manufaktur Jepang, tetapi telah berhasil diadaptasi oleh seluruh industri layanan sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas dan keberlanjutan operasional.

7.5.1 Jenis-jenis *Poka-Yoke* Layanan

Service Poka-Yokes dapat dibagi menjadi dua kategori, ada dua aktor utama yang menjadi fokus dalam setiap pertemuan layanan: karyawan dan pelanggan.

- *Server Poka-Yokes*: Ini dirancang agar manajer dapat memastikan bahwa karyawan melakukan tugas mereka dengan benar, dalam urutan yang tepat, dan dengan kecepatan yang diperlukan. Misalnya, sebuah restoran dapat menggunakan nampan terpisah untuk peralatan makan sehingga

memastikan setiap pengaturan meja lengkap. Dan dalam pengaturan yang lebih teknis, sebuah sistem perangkat lunak mungkin memiliki fitur untuk mencegah perwakilan layanan pelanggan menutup berkas kasus, kecuali semua kolom yang diperlukan telah diisi. Dengan mekanisme ini, beban kognitif pada karyawan dapat dikurangi dan dapat meminimalkan risiko kesalahan manusia.

- *Poka-Yoke Pelanggan*: Seringkali, pelanggan adalah co-produsen layanan, dan kesalahan mereka juga dapat mengganggu proses. *Poka-Yoke Pelanggan* adalah fokus pada mempersiapkan pelanggan untuk pertemuan dan membimbing mereka melalui peran mereka. Dan contoh umum untuk ini adalah pada mesin teller otomatis (ATM) yang akan berbunyi sampai pengguna mengeluarkan kartu mereka, ini untuk mencegah pengguna meninggalkannya secara tidak sengaja. Jika kita melihat di lingkungan digital, bilah kemajuan yang jelas dan kotak centang wajib berfungsi sebagai *Poka-Yoke* yang memastikan pelanggan memberikan semua informasi yang diperlukan sebelum melanjutkan.

7.6.1 Menjamin Keberhasilan sebagai Inovasi Proses Berkelanjutan

Diperlukan untuk mengintegrasikan metode fail-safe ke dalam proses layanan dan ini lebih dari sekadar langkah pengendalian kualitas; ini juga merupakan bentuk inovasi proses yang akan langsung berkontribusi pada keberlanjutan bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa dalam usaha kecil dan menengah, inovasi proses menjadi pendorong penting untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang (Hanaysha *et al.*, 2022). Dengan mengurangi frekuensi kegagalan layanan, organisasi dapat secara signifikan menurunkan biaya

yang terkait dengan pemulihan layanan, seperti mengeluarkan pengembalian dana, melakukan ulang layanan, atau bahkan menangani reputasi buruk. Identifikasi dan eliminasi titik kegagalan (fail-points) melalui pemetaan service blueprinting bukan sekadar taktik operasional reaktif, melainkan inovasi proses proaktif yang krusial untuk keberlanjutan bisnis. Untuk merancang proses yang tangguh dan bebas dari pemborosan ini, organisasi membutuhkan integrasi modal intelektual, analitik data, dan budaya yang berpusat pada pengetahuan. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge-oriented leadership*) memfasilitasi terciptanya budaya kerja yang memberdayakan karyawan untuk secara proaktif mengidentifikasi titik kegagalan dan mendorong perilaku inovatif dalam layanan. Pada saat yang sama, pemanfaatan analitik data memperkuat kemampuan perusahaan untuk mengubah aset intelektual tersebut menjadi solusi penyampaian layanan yang lebih efisien, meminimalkan biaya pemulihan layanan, dan membangun arsitektur layanan digital yang seamless (Alzghoul *et al.*, 2024; Alkhatib & Valeri, 2024).

7.6 Tingkat Partisipasi Pelanggan dan Ko-kreasi Nilai

Dalam pandangan tradisional tentang sektor manufaktur, pelanggan dipandang sebagai penerima pasif dari produk jadi. Namun, perancangan proses layanan modern didasarkan pada landasan teoritis Logika Dominan Layanan (*Service-Dominant Logic* / SDL). Pendekatan ini secara fundamental mengubah paradigma pemasaran dengan memposisikan pelanggan bukan sebagai target pasif, melainkan sebagai ko-kreator aktif yang mengintegrasikan sumber daya, waktu, dan usaha mereka dalam proses

produksi layanan. Berdasarkan SDL, nilai tidak semata-mata "dihasilkan" oleh perusahaan, melainkan "diciptakan bersama" melalui ko-kreasi nilai (*value co-creation*) dalam interaksi antara penyedia dan pelanggan (Vargo & Lusch, 2004; 2014). Praktik ko-kreasi nilai ini, terutama ketika diterapkan pada inisiatif layanan berkelanjutan, telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan ekuitas merek dan kualitas layanan (*service quality*) secara keseluruhan di mata pelanggan (Bordian *et al.*, 2023).

Transformasi desain proses layanan sangat dipengaruhi oleh pendekatan Service-Dominant Logic, yang telah mengubah paradigma peran pelanggan dari penerima pasif menjadi co-creator yang aktif. Dalam konteks keberlanjutan, keterlibatan langsung pelanggan ini bertindak sebagai pendorong utama bagi persepsi dan implementasi inovasi layanan hijau (*green service innovation*). Melalui proses ko-kreasi nilai, pelanggan yang dilibatkan dalam desain dan eksekusi praktik ramah lingkungan di berbagai titik sentuh (seperti dalam sektor perhotelan) menganggap interaksi layanan tersebut lebih bermakna dan kolaboratif, yang pada akhirnya mendongkrak tingkat kepuasan dan loyalitas mereka secara signifikan. Lebih jauh, pendekatan inovasi terbuka (*open innovation*) yang merangkul partisipasi aktif pelanggan dan jaringan pemangku kepentingan eksternal memungkinkan perusahaan untuk merancang proses yang tidak hanya memicu pertumbuhan ekonomi, tetapi juga menciptakan nilai bersama (*shared value*) bagi kelestarian sosial dan lingkungan (Vargo & Lusch, 2014; Luu, 2022).

Tergantung pada sifat layanan, tingkat keterlibatan ini akan bervariasi secara signifikan.

- **Tingkat Partisipasi Rendah:** Pada tingkat ini, layanan sudah distandarisasi dan hanya memerlukan sedikit masukan dari pelanggan. Penyedia layanan akan tetap melakukan semua pekerjaan tetapi mungkin masih

memerlukan kehadiran pelanggan. Misalnya, itu bisa berupa menghadiri pertunjukan simfoni atau menggunakan sistem transportasi umum.

- Tingkat Partisipasi Sedang: Di sini, pelanggan perlu memberikan masukan tertentu untuk membantu perusahaan menciptakan layanan. Misalnya, seperti pengembalian pajak, pelanggan perlu memberikan informasi tertentu. Tanpa kontribusi aktif, layanan tidak dapat diselesaikan sesuai standar yang diinginkan.
- Tingkat Partisipasi Tinggi: Pada tingkat ini, pelanggan pada dasarnya adalah "ko-produser". Kinerja pelanggan sendiri mempengaruhi kualitas hasilnya. Ini dapat dilihat secara umum di tempat-tempat seperti konsultasi manajemen, perawatan kesehatan, atau pelatihan pribadi, di mana "produk" adalah hasil dari kemitraan mendalam antara profesional dan klien.

Tingkat keterlibatan pelanggan yang tinggi sangat berharga jika dilihat dari perspektif inovasi berkelanjutan. Keterlibatan ini bukan sekadar upaya memindahkan beban kerja operasional kepada konsumen, melainkan strategi inti dalam Manajemen Pengalaman Pelanggan (*Customer Experience Management/ CEM*). Berlandaskan pada *Service-Dominant Logic*, manajemen pengalaman menempatkan pelanggan yang berpartisipasi aktif sebagai elemen sentral yang membentuk interaksi layanan menjadi lebih personal dan bermakna (Pasuhuk, Kainde, & Mandagi, 2026). Penelitian di sektor perhotelan membuktikan bahwa pelanggan lebih cenderung mendukung inisiatif layanan hijau ketika mereka dilibatkan langsung dalam desain atau penyampaian. Praktik ko-kreasi nilai ini tidak hanya meningkatkan pengalaman layanan langsung dan efisiensi operasional, tetapi juga secara signifikan membangun ekuitas merek, kepuasan pelanggan, dan loyalitas jangka panjang (Bordian *et al.*, 2023; Luu, 2022). Akhirnya, memperlakukan

pelanggan sebagai "karyawan parsial" perusahaan memerlukan manajemen yang hati-hati. Organisasi perlu memastikan bahwa pelanggan memiliki keterampilan dan motivasi yang diperlukan untuk tampil baik dalam peran mereka. Dan ketika dikelola dengan benar, dengan konstruksi kolaboratif nilai ini menjadi pendorong kuat ekuitas merek dan keberlanjutan bisnis (Bordian *et al.*, 2022).

7.7 Teknologi Layanan Mandiri (SST) dan Kesiapan Digital

Bentuk tertinggi dari partisipasi pelanggan dalam proses layanan adalah transisi ke Teknologi Layanan Mandiri (SST). Secara strategis, SST bukan sekadar instrumen otomatisasi untuk efisiensi biaya, melainkan pendorong utama bagi produktivitas layanan (*service productivity*), peningkatan pengalaman pelanggan, dan inovasi layanan. Melalui infrastruktur SST seperti aplikasi seluler atau kios mandiri, perusahaan memberdayakan pelanggan untuk mengambil alih peran produksi, yang secara drastis mengurangi waktu siklus dan memperluas aksesibilitas layanan.

Saat ini, transformasi digital dalam desain proses layanan semakin dipercepat oleh integrasi *Generative Artificial Intelligence* (GenAI), yang melahirkan era baru inovasi layanan digital (*digital service innovation*). Berbeda dengan SST tradisional yang kaku, GenAI memungkinkan antarmuka interaksi menjadi sangat adaptif, kolaboratif, dan natural. Kolaborasi pengetahuan antara pelanggan dan sistem pakar berbasis AI ini memfasilitasi kustomisasi layanan secara real-time dan kemampuan pemecahan masalah yang proaktif, yang pada akhirnya mendongkrak kinerja inovasi layanan secara signifikan (Kan & Ku, 2025; Opazo-Basáez *et al.*, 2022). Meskipun demikian, adopsi teknologi ini menuntut manajer untuk membangun kesiapan digital pelanggan, menyelaraskan antarmuka teknologi

dengan kebutuhan emosional mereka, dan memastikan infrastruktur TI mendukung keandalan layanan secara berkelanjutan. Perancangan Ulang Proses Layanan untuk Kualitas dan Produktivitas

Proses layanan bukanlah entitas statis. Bahkan proses yang paling dirancang dengan baik sekalipun dapat menjadi usang seiring waktu, mungkin karena pergeseran teknologi, perubahan harapan pelanggan, atau akumulasi alami dari "kelebihan" prosedural. Dan proses tersebut pada akhirnya tidak akan lagi melayani tujuan strategis organisasi ketika mulai memburuk, dan bahkan dapat menjadi beban. Perancangan ulang proses layanan adalah upaya yang disengaja untuk merombak sistem yang ada agar dapat mencapai peningkatan kinerja yang signifikan.

7.7.1 Mengidentifikasi Gejala Kerusakan Proses

Dalam mengidentifikasi tanda-tanda yang menunjukkan ketika suatu proses tidak lagi berfungsi secara efektif, manajer perlu waspada terhadap hal ini. Ketika terjadi pertukaran informasi yang berlebihan antara departemen yang berbeda, rasio tinggi aktivitas pemeriksaan dan kontrol dibandingkan dengan pekerjaan yang benar-benar menambah nilai, serta meningkatnya volume keluhan pelanggan mengenai keterlambatan atau kesalahan, ini adalah gejala umum dari kerusakan proses. Dalam banyak kasus, ketika suatu proses dirancang untuk era teknologi yang lebih lama dan belum diperbarui untuk mencerminkan kemampuan digital saat ini, hal itu menjadi penyebab munculnya masalah.

7.7.2 Tujuan Perancangan Ulang Proses

Untuk mencapai desain ulang yang sukses, upaya tersebut harus bertujuan untuk mencapai empat tujuan utama yang sekaligus memastikan keberlanjutan jangka panjang layanan tersebut:

- Jumlah Kegagalan Layanan yang Berkurang: Organisasi dapat meminimalkan "kesempatan untuk melakukan kesalahan" dengan menyederhanakan proses dan menghapus langkah-langkah yang tidak perlu. Waktu Siklus yang Diperpendek: Dengan menyederhanakan urutan yang diperlukan dari suatu acara, hal ini memungkinkan layanan disampaikan lebih cepat dan ini merupakan pendorong utama kepuasan pelanggan di era digital.
- Peningkatan Produktivitas: Dengan menghilangkan hambatan dan mengotomatiskan tugas-tugas berulang, ini memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada interaksi yang bernilai tinggi, yang akan meningkatkan output keseluruhan per unit input.
- Peningkatan Kepuasan Pelanggan: Ini adalah tujuan utama dari setiap perombakan, yaitu menciptakan pengalaman yang lebih mulus dan menyenangkan bagi pengguna.

Secara strategis, perancangan ulang proses bukan hanya tentang memperbaiki prosedur lama, tetapi juga memikirkan kembali proses tersebut sepenuhnya melalui integrasi teknologi atau digital servitization (Opazo-Basáez *et al.*, 2022). Dengan menyelaraskan desain ulang alur kerja dengan infrastruktur digital, organisasi dapat menciptakan sistem yang tangguh untuk mengurangi titik kegagalan, mempercepat waktu siklus, dan memberikan nilai superior dengan konsumsi

sumber daya yang jauh lebih minimal (Hanaysha *et al.*, 2022).

7.8 Sintesis Strategis: Ekosistem Layanan Berkelanjutan

Tujuan akhir dari perancangan proses layanan bukan sekadar rasionalisasi operasional, melainkan penciptaan ekosistem layanan berkelanjutan yang berakar kuat pada teori pemasaran layanan (*service marketing theory*). Secara strategis, pemetaan proses yang akurat (melalui blueprinting dan fail-proofing) memastikan keandalan sistem yang berujung pada tingginya kualitas layanan (*service quality*) dan kepuasan pelanggan. Lebih dari itu, di era transformasi digital, integrasi inovasi layanan digital—khususnya pemanfaatan SST berbasis Generative AI—dengan prinsip *Service-Dominant Logic* telah merevolusi paradigma penciptaan nilai. Pelanggan kini tidak lagi menjadi penerima pasif, melainkan bertindak sebagai ko-kreator aktif yang berkolaborasi dengan teknologi dan penyedia layanan untuk merancang pengalaman (*customer experience*) mereka sendiri. Pada akhirnya, kemampuan organisasi untuk mensintesis inovasi proses layanan, orientasi digital, praktik keberlanjutan, dan ko-kreasi nilai inilah yang akan membentuk arsitektur layanan yang efisien secara operasional, adaptif, dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang (*sustainable competitive advantage*) di lanskap pasar yang dinamis (Elgarhy & Abou-Shouk, 2023; Camilleri *et al.*, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Lee, W. L., Liu, C. H., & Tseng, T. W. (2022). The multiple effects of service innovation and quality on transitional and electronic word-of-mouth in predicting customer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102791.
- Olazo, D. B. (2023). Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(4), 890-907.
- Kan, T., & Ku, E. C. (2025). Expert knowledge: collaborating with generative artificial intelligence to improve service innovation performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1-20.
- Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Alshaar, Q., & Irtaimah, H. J. (2024). Impact of knowledge-oriented leadership on innovative behavior, and employee satisfaction: The mediating role of knowledge-centered culture for sustainable workplace. *Business Strategy & Development*, 7(1), e304.
- Camilleri, M. A., Troise, C., Strazzullo, S., & Bresciani, S. (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4485-4502.
- Afeltra, G., Alerasoul, S. A., & Strozzi, F. (2023). The evolution of sustainable innovation: from the past to the future. *European Journal of innovation management*, 26(2), 386-421.

- Alkhatib, A. W., & Valeri, M. (2024). Can intellectual capital promote the competitive advantage? Service innovation and big data analytics capabilities in a moderated mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 263-289.
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67-78.
- Elgarhy, S. D., & Abou-Shouk, M. (2023). Effects of entrepreneurial orientation, marketing, and innovation capabilities, on market performance: The mediating effect of sustainable competitive advantage. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(6), 1986-2004.
- Luu, T. T. (2022). Fostering green service innovation perceptions through green entrepreneurial orientation: the roles of employee green creativity and customer involvement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2640-2663.
- Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O. F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, 33(1), 97-120.
- Bordian, M., Gil-Saura, I., & Šerić, M. (2023). The impact of value co-creation in sustainable services: understanding generational differences. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 155-167.

- Nasiri, M., Saunila, M., Rantala, T., & Ukko, J. (2022). Sustainable innovation among small businesses: The role of digital orientation, the external environment, and company characteristics. *Sustainable Development*, 30(4), 703-712.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 3-28). Routledge.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of service research*, 18(2), 127-159.
- Pasuhuk, L. S., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2026). Mapping The Evolution of Customer Experience Management Research in Indonesia. *Jurnal Economic Resource*, 9(1), 360-373.

BAB 8

***SERVESCAPE* DIGITAL DAN SOSIAL DALAM PENGALAMAN PELANGGAN**

Pergeseran paradigma yang cukup signifikan telah terjadi dalam pemasaran jasa modern: dari sekadar penyampaian layanan (*service delivery*) menuju penciptaan pengalaman pelanggan (*customer experience*). Meningkatnya ekspektasi pelanggan yang mempertimbangkan tidak hanya hasil akhir layanan tetapi juga proses interaksi yang mereka alami mendorong perubahan ini. Pelanggan sekarang berperan sebagai aktor aktif dalam penciptaan nilai, berinteraksi dengan penyedia jasa baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membuat pengalaman yang tidak hanya praktis tetapi juga emosional dan abadi (Wirtz & Lovelock, 2022; Mandagi *et al.*, 2021).

Dengan perkembangan ini, keberhasilan suatu perusahaan jasa tidak lagi tergantung pada kualitas layanan inti (*core service*), tetapi juga pada kemampuan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang bermakna, personal, dan berkelanjutan. Pengalaman ini terdiri dari berbagai titik kontak (*touchpoints*) yang dialami pelanggan selama perjalanan konsumsi mereka. Dalam hal ini, bisnis

harus menyadari bahwa setiap interaksi, baik langsung maupun melalui media digital, memengaruhi persepsi dan kepuasan pelanggan (Lemon & Verhoef, 2016; Mandagi *et al.*, 2021).

Dengan demikian, konsep *servicescape* menjadi sangat penting sebagai komponen strategis pemasaran jasa. Tempat layanan disampaikan dikenal sebagai *Servicescape*. Lingkungan ini dapat memengaruhi respons kognitif, emosional, dan perilaku pelanggan. Pada awalnya, ide ini lebih berfokus pada elemen fisik seperti pencahayaan, warna, tata ruang, dan kebersihan. Namun, penelitian literatur menunjukkan bahwa *servicescape* telah berkembang untuk mencakup aspek digital dan sosial, yang keduanya semakin dominan di era teknologi saat ini (Bitner, 1992; Rosenbaum & Massiah, 2011).

Dalam *servicescape*, integrasi antara dimensi digital, sosial, dan fisik sangat penting untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang lengkap. Dimensi digital meningkatkan kemudahan dan aksesibilitas layanan, dan dimensi sosial menciptakan hubungan emosional melalui interaksi interpersonal. Persepsi nilai, kepuasan, dan niat pelanggan dipengaruhi oleh ketiga dimensi ini secara bersamaan dan saling melengkapi. Oleh karena itu, untuk membuat pengalaman yang konsisten dan unggul, bisnis harus mengelola ketiga dimensi ini secara terintegrasi (Rosenbaum & Massiah, 2011; Wirtz & Lovelock, 2022).

Selain itu, peningkatan kesadaran tentang keberlanjutan di seluruh dunia telah mendorong ide-ide tentang ruang lingkup layanan hijau. Konsep ini menekankan bahwa desain dan pengelolaan lingkungan layanan harus mencerminkan tanggung jawab sosial dan lingkungan selain meningkatkan kenyamanan dan estetika. Strategi perusahaan jasa kontemporer sangat bergantung pada penerapan praktik ramah lingkungan, seperti efisiensi sumber daya,

penggunaan energi terbarukan, dan pengurangan limbah (Liu *et al.*, 2022; Han & Hyun, 2017).

Banyak penelitian empiris menunjukkan bahwa lingkungan layanan hijau sangat memengaruhi loyalitas, kepercayaan, dan citra merek pelanggan. Pelanggan cenderung lebih menghargai dan mendukung bisnis yang berkomitmen terhadap keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa memasukkan elemen keberlanjutan ke dalam *servicescape* memiliki nilai strategis bagi perusahaan, selain memberikan manfaat lingkungan (Liu *et al.*, 2022; Mandagi *et al.*, 2021).

Oleh karena itu, *servicescape* sekarang dianggap sebagai alat strategis dalam pemasaran jasa kontemporer, bukan hanya komponen pendukung. Perusahaan dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan, keterlibatan, kepuasan, dan kesetiaan secara berkelanjutan karena peran multidimensionalnya. Oleh karena itu, perusahaan harus mengelola dan mengembangkan *servicescape* secara terintegrasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka di tengah persaingan yang semakin berkembang (Wirtz & Lovelock, 2022; Bitner, 1992; Mandagi *et al.*, 2021).

8.1 Peran Strategis *Servicescape* dalam *Service Marketing*

Servicescape semakin penting dalam pemasaran jasa modern karena dapat menjembatani hubungan antara desain lingkungan layanan dan respons pelanggan. Selama beberapa tahun terakhir, lingkungan layanan hanya dianggap sebagai lokasi fisik tempat layanan diberikan. Namun, pandangan ini telah berubah. Dalam pandangan saya, *Servicescape* adalah kumpulan stimulus yang secara aktif memengaruhi cara pelanggan berpikir, merasakan, dan bertindak. Dengan kata lain, lingkungan layanan bukan hanya tambahan untuk

proses penciptaan nilai, tetapi juga merupakan bagian dari proses itu sendiri (Bitner, 1992; Rosenbaum & Massiah, 2011).

Salah satu faktor utama yang membentuk kesan pelanggan terhadap suatu layanan adalah pengalaman pelanggan. Pelanggan melihat berbagai isyarat dari lingkungan jasa fisik dan digital, seperti tata ruang, pencahayaan, suasana, dan kemudahan penggunaan sistem. Interaksi dengan pelanggan dan karyawan juga memperkaya pengalaman. Pengalaman yang tidak hanya rasional tetapi juga emosional dihasilkan dari kombinasi elemen digital, sosial, dan fisik ini (Wirtz & Lovelock, 2022; Lemon & Verhoef, 2016).

Servicescape juga membantu meningkatkan keterlibatan pelanggan. Pelanggan dapat lebih mudah terlibat dalam proses layanan dengan lingkungan layanan yang dirancang dengan baik. Misalnya, Anda dapat meningkatkan keterlibatan pelanggan dengan menggunakan teknologi digital yang interaktif atau lingkungan yang mendukung komunikasi. Pelanggan tidak hanya menjadi pengguna layanan dalam situasi ini; mereka juga berkontribusi pada pembentukan nilai melalui interaksi mereka (Mandagi *et al.*, 2021; Rosenbaum & Massiah, 2011).

Selain itu, kepuasan dan loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh *servicescape*. Ketika pelanggan berada dalam kondisi yang menyenangkan, nyaman, dan sesuai dengan harapan mereka, akan muncul respons emosional yang positif, yang pada gilirannya menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dalam jangka panjang, kepuasan dapat berkembang menjadi kesetiaan, yang ditunjukkan dengan keinginan untuk kembali menggunakan layanan dan menyarankan orang lain untuk menggunakannya (Han & Hyun, 2017; Bitner, 1992).

Secara keseluruhan, *servicescape* adalah mediator penting yang menghubungkan berbagai hasil perilaku pelanggan dengan desain lingkungan layanan. Perusahaan dapat memberikan pengalaman pelanggan yang konsisten dan bernilai melalui pengelolaan fisik, sosial, dan digital yang terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa *servicescape* telah berkembang menjadi komponen strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan hubungan pelanggan jangka panjang. Ini telah berkembang dari sekadar komponen pendukung (Wirtz & Lovelock, 2022; Mandagi *et al.*, 2021).

8.2 Integrasi Teori: SOR, *Customer Experience* & *Service Dominant Logic*

Dengan menggabungkan beberapa kerangka teori utama dalam pemasaran jasa, pendekatan *servicescape* dapat dipahami secara lebih mendalam. Sebenarnya, *servicescape* tidak berfungsi sebagai komponen fisik sendiri; sebaliknya, itu merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang mengatur pengalaman, persepsi, dan interaksi pelanggan. Oleh karena itu, pendekatan teoritis yang dapat menjelaskan hubungan antara lingkungan layanan dan perilaku pelanggan sangat penting untuk memahami peran strategisnya (Rosenbaum & Massiah, 2011; Wirtz & Lovelock, 2022).

Stimulus *Organism Response* (SOR) adalah kerangka yang paling umum digunakan. Dalam model ini, lingkungan layanan dianggap sebagai stimulus yang memengaruhi kondisi internal pelanggan (*organism*), termasuk emosi, persepsi, dan sikap. Kondisi internal tersebut kemudian menghasilkan respons berupa perilaku tertentu, seperti membuat keputusan untuk tinggal lebih lama, membeli sesuatu, atau kembali di masa depan. Oleh karena itu, *servicescape* berfungsi sebagai penggerak utama yang

menentukan reaksi pelanggan terhadap suatu layanan (Mehrabian & Russell, 1974; Bitner, 1992).

Kerangka *Stimulus–Organism Response* (SOR) adalah yang paling banyak digunakan. Dalam model ini, lingkungan layanan dianggap sebagai penggerak yang memengaruhi kondisi internal pelanggan (organism), yang mencakup emosi, persepsi, dan sikap. Kondisi internal ini kemudian menyebabkan respons, seperti membuat pilihan untuk tinggal lebih lama, membeli sesuatu, atau kembali di masa depan. Oleh karena itu, *servicescape* adalah faktor utama yang memengaruhi bagaimana pelanggan merespons suatu layanan (Mehrabian & Russell, 1974; Bitner, 1992).

Menurut Service-Dominant Logic (SDL), interaksi antara perusahaan dan pelanggan membuat nilai layanan, bukan perusahaan sendiri. Pelanggan tidak hanya menerima layanan tetapi juga berpartisipasi sebagai co-creator of value. Dalam hal ini, *servicescape* berfungsi sebagai tempat atau konteks yang memungkinkan interaksi terjadi, sehingga pelanggan dapat berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai baik secara langsung maupun tidak langsung (Vargo & Lusch, 2008; Mandagi *et al.*, 2021).

alur yang saling terkait ketika ketiga kerangka teori tersebut digabungkan. *Servicescape* akan membentuk pengalaman pelanggan dan mendorong keterlibatan. Keterlibatan ini kemudian mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya menghasilkan loyalitas pelanggan. Proses ini menunjukkan bahwa hubungan antara pelanggan dan perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan layanan dalam jangka panjang (Lemon & Verhoef, 2016; Mandagi *et al.*, 2021).

Selain itu, dengan integrasi ini, *servicescape* tidak lagi dianggap sebagai komponen pasif. Sebaliknya, itu sekarang merupakan bagian dari ekosistem nilai yang dinamis di mana pelanggan berinteraksi, menafsirkan, dan memberikan

makna terhadap pengalaman mereka. Lingkungan layanan yang dirancang dengan baik dapat menghasilkan pengalaman pelanggan yang lebih signifikan dan mendorong keterlibatan yang lebih besar (Rosenbaum & Massiah, 2011; Vargo & Lusch, 2008).

Oleh karena itu, peranannya dalam pemasaran jasa kontemporer menjadi lebih jelas berkat integrasi SOR, SDL, dan Customer Experience Theory ke dalam *servicescape*. Selain memunculkan reaksi, *Servicescape* adalah platform yang memungkinkan orang berinteraksi, mengalami pengalaman, dan membuat nilai bersama. *Servicescape* sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Wirtz & Lovelock, 2022; Mandagi *et al.*, 2021).

8.3 Model Integratif *Servicescape*

Pemasaran jasa kontemporer melihat *servicescape* sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai dimensi yang saling terhubung daripada sekadar lingkungan fisik. Perkembangan ini menunjukkan perubahan perspektif terhadap pengalaman pelanggan yang semakin kompleks dan multifaceted, di mana pelanggan melihat layanan dari seluruh proses, bukan hanya hasil akhir. Oleh karena itu, *servicescape* harus dianggap sebagai kombinasi komponen yang membentuk pengalaman pelanggan secara keseluruhan (Rosenbaum & Massiah, 2011; Wirtz & Lovelock, 2022).

Dunia layanan fisik adalah komponen utama dari dunia layanan, yang berkaitan dengan elemen lingkungan fisik tempat layanan diberikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bitner (1992), faktor sensorik seperti tata ruang, pencahayaan, warna, suhu, kebersihan, dan desain interior memengaruhi bagaimana pelanggan melihat kualitas layanan. Selanjutnya, stimulus ini menyebabkan rasa nyaman atau tidak nyaman, yang pada gilirannya memengaruhi

pendapat pelanggan tentang pengalaman layanan secara keseluruhan (Han & Hyun, 2017).

Pengalaman pelanggan sangat dipengaruhi oleh aspek sosial *servicescape*, selain aspek fisik. Dimensi ini menekankan interaksi antar individu dalam lingkungan layanan, baik antara pelanggan dan karyawan maupun antara pelanggan sendiri; menurut Tombs dan McColl-Kennedy (2003), interaksi ini dapat berdampak besar pada suasana sosial. Interaksi positif akan menghasilkan pengalaman emosional yang menyenangkan dan meningkatkan keterikatan pelanggan terhadap layanan, sedangkan interaksi negatif dapat merusak persepsi meskipun elemen fisik telah dirancang dengan baik (Rosenbaum & Massiah, 2011).

Selanjutnya, kemajuan teknologi telah melahirkan dimensi digital *servicescape*, yang sekarang menjadi bagian integral dari pengalaman pelanggan. Dimensi ini mencakup berbagai platform digital seperti aplikasi dan website, yang memungkinkan pelanggan mendapatkan akses ke layanan dengan lebih mudah dan cepat sambil memberikan pengalaman yang lebih personal. Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka pengalaman pelanggan oleh Lemon dan Verhoef (2016) dan dalam konteks co-creation oleh Mandagi *et al.* (2021), digital *servicescape* membantu meningkatkan efisiensi dan interaktivitas layanan.

Untuk memberikan pengalaman pelanggan yang konsisten, ketiga dimensi ini bekerja sama dan bekerja sama. Sebagai contoh, desain fisik lokasi serta tingkat interaksi sosial dan kemudahan akses digital memengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan. Pelanggan cenderung menilai pengalaman mereka secara keseluruhan daripada hanya satu aspek (Wirtz & Lovelock, 2022; Rosenbaum & Massiah, 2011). Ini membuat integrasi ini penting.

Selain itu, untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan, penting untuk memadukan aspek digital, sosial, dan fisik dari lingkup layanan. Pengalaman pelanggan yang konsisten dan bermakna akan lebih mudah diingat oleh pelanggan dan meningkatkan kemungkinan mereka untuk kembali menggunakan layanan tersebut, sekaligus menghasilkan rekomendasi yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan yang berkelanjutan adalah hasil dari berbagai komponen layanan yang dikelola dengan baik (Lemon & Verhoef, 2016; Mandagi *et al.*, 2021).

Oleh karena itu, *servicescape* kontemporer dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang menekankan pentingnya mengintegrasikan berbagai aspek dalam pembuatan pengalaman pelanggan. Perusahaan harus memberikan pengalaman yang konsisten, relevan, dan bernilai dengan mengelola semua aspek secara menyeluruh, bukan hanya satu. Metode ini menjadi semakin penting dalam dunia persaingan yang dinamis, di mana keunggulan kompetitif didasarkan pada pengalaman pelanggan (Wirtz & Lovelock, 2022; Bitner, 1992).

8.4 Dimensi *Servicescape* dan Dampak Perilaku

Kajian pemasaran jasa dapat mempelajari hubungan antara *servicescape* dan hasil pelanggan melalui mekanisme sebab-akibat. Setiap komponen *servicescape* berfungsi sebagai stimulus yang memengaruhi kondisi pelanggan di dalam sebelum menghasilkan perilaku tertentu. Kerangka Stimulus Organism Response sejalan dengan pendekatan ini. Kerangka ini menekankan betapa pentingnya proses psikologis untuk membentuk perilaku pelanggan (Bitner, 1992; Mehrabian & Russell, 1974).

Faktor lingkungan seperti suhu, pencahayaan, aroma, dan kebisingan berdampak langsung pada emosi pelanggan. Pelanggan cenderung merasakan kenyamanan yang lebih besar saat berada di lingkungan yang dirancang dengan baik, yang berdampak pada durasi kunjungan dan pengalaman yang lebih baik secara keseluruhan (Bitner, 1992; Han & Hyun, 2017).

Tata letak yang efisien dan mudah dipahami, dalam hal layout dan fungsionalitas, dapat meningkatkan kenyamanan pelanggan dan mengurangi kebingungan saat mengakses layanan. Tata letak yang baik memungkinkan pelanggan bergerak dengan lebih mudah, yang meningkatkan interaksi dengan layanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Wakefield & Blodgett, 1994; Wirtz & Lovelock, 2022).

Namun, elemen visual seperti tanda, simbol, dan artifact berfungsi sebagai alat komunikasi nonverbal yang membantu pelanggan memahami layanan dan menentukan persepsi mereka tentang kualitas dan citra perusahaan. Faktor-faktor ini juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan konsumen terhadap merek (Bitner, 1992; Rosenbaum & Massiah, 2011).

Dalam dimensi interaksi sosial, pengalaman pelanggan dipengaruhi secara signifikan oleh interaksi yang terjadi di lingkungan layanan. Interaksi yang baik antara pelanggan dan karyawan serta antar pelanggan dapat menyebabkan pengalaman emosional yang lebih baik dan meningkatkan keterlibatan (Tombs & McColl-Kennedy, 2003; Mandagi *et al.*, 2021).

Digitalisasi memungkinkan pelanggan untuk terlibat secara aktif dalam proses penciptaan nilai (*co-creation*), yang meningkatkan pengalaman secara keseluruhan. Selain itu, teknologi digital memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman pelanggan modern melalui

kemudahan akses, interaktivitas, dan personalisasi layanan (Lemon & Verhoef, 2016; Mandagi *et al.*, 2021).

Secara keseluruhan, setiap aspek *servicescape* memiliki jalur pengaruh yang berbeda, tetapi saling melengkapi untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang lengkap. Konsistensi pengalaman yang dihasilkan oleh kombinasi dari berbagai komponen ini sangat penting untuk menciptakan persepsi positif pelanggan terhadap layanan (Rosenbaum & Massiah, 2011; Wirtz & Lovelock, 2022).

Oleh karena itu, *servicescape* adalah sistem strategis yang berdampak langsung pada perilaku pelanggan dari pengalaman hingga kesetiaan. Dengan mengelola setiap aspek dengan benar, perusahaan dapat membuat pengalaman layanan yang unggul dan berkelanjutan (Wirtz & Lovelock, 2022; Mandagi *et al.*, 2021).

8.5 *Green Servicescape* dan Loyalitas Jangka Panjang

Konsep *green servicescape* semakin mendapat perhatian dalam pemasaran jasa kontemporer karena mampu menghubungkan elemen keberlanjutan dengan berbagai hasil pemasaran secara strategis. Menurut Liu *et al.* (2022), praktik ramah lingkungan dalam lingkungan layanan memengaruhi bukan hanya lingkungan fisik tetapi juga cara pelanggan melihat tanggung jawab perusahaan. Dengan demikian, *green servicescape* adalah cara penting untuk membuat pelanggan merasa baik tentang perusahaan.

Selain itu, praktik hijau, yaitu penggunaan energi terbarukan, pengurangan limbah, dan desain berkelanjutan, dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Menurut Han dan Hyun (2017), ketika pelanggan melihat komitmen lingkungan yang nyata, mereka lebih cenderung melihat bisnis sebagai organisasi yang

bertanggung jawab secara sosial. Persepsi ini menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pelanggan dan perusahaan.

Persepsi tanggung jawab membantu membangun kepercayaan pada tahap berikutnya. Kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan meningkat karena ada korelasi antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik yang dilakukan, menurut Chen (2010). Dalam lingkungan layanan hijau, transparansi dan komitmen terhadap keberlanjutan adalah komponen penting dalam menumbuhkan kepercayaan pelanggan.

Kepercayaan yang dibangun kemudian berdampak pada citra merek. Li *et al.* (2022) menunjukkan bahwa bisnis yang terus menerapkan praktik keberlanjutan cenderung memiliki citra merek yang lebih baik di mata pelanggan. Citra ini mencerminkan kualitas layanan dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan, yang membuat perusahaan berbeda di pasar.

Kepercayaan juga membantu memperkuat hubungan emosional antara pelanggan dan perusahaan. Keterlibatan emosional sangat penting untuk membangun hubungan yang bertahan lama dengan pelanggan, menurut Mandagi *et al.* (2021). Hubungan pelanggan akan menjadi lebih dalam dan bermakna ketika perusahaan memiliki nilai yang sejalan dengan mereka.

Loyalitas jangka panjang akan didorong oleh ikatan emosional yang kuat. Pelanggan yang memiliki ikatan emosional dengan suatu merek cenderung menunjukkan perilaku setia, seperti melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan merek tersebut kepada orang lain, menurut Han dan Hyun (2017). Loyalitas ini dibentuk oleh *green servicescape* sebagai pemicu awal.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan dalam *servicescape* merupakan nilai etis dan strategi pemasaran yang unggul. Menurut Wirtz dan Lovelock (2022),

bisnis yang dapat memasukkan elemen keberlanjutan ke dalam pengalaman layanan akan memiliki keunggulan yang berkelanjutan dalam menumbuhkan kepercayaan, citra merek, dan loyalitas pelanggan.

8.6 Interaksi Sosial dan *Co creation*

Dalam konteks pemasaran jasa, dimensi sosial dalam *servicescape* memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Rosenbaum dan Massiah (2011) menjelaskan bahwa lingkungan layanan tidak hanya terdiri dari elemen fisik, tetapi juga mencakup interaksi sosial yang terjadi di dalamnya. Melalui interaksi tersebut, pelanggan tidak hanya menerima layanan, tetapi juga mengalami proses sosial yang turut membentuk persepsi dan pengalaman mereka secara keseluruhan (Rosenbaum & Massiah, 2011).

Salah satu bentuk utama dari dimensi sosial adalah interaksi antara pelanggan dan karyawan. Bitner (1992) menekankan bahwa karyawan merupakan bagian dari *servicescape* karena mereka berperan langsung dalam menciptakan pengalaman layanan. Interaksi yang ramah, responsif, dan empatik dapat meningkatkan kenyamanan pelanggan serta memberikan kesan positif terhadap kualitas layanan yang diterima (Wirtz & Lovelock, 2022).

Interaksi pelanggan–karyawan yang berkualitas memiliki dampak langsung terhadap kepuasan pelanggan. Han dan Hyun (2017) menemukan bahwa pelayanan yang baik tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana pelanggan diperlakukan selama proses layanan berlangsung. Ketika pelanggan merasa dihargai dan diperhatikan, tingkat kepuasan mereka cenderung meningkat secara signifikan (Han & Hyun, 2017).

Selain itu, dimensi sosial juga mencakup interaksi antar pelanggan yang berada dalam lingkungan layanan yang sama. Tombs dan McColl-Kennedy (2003) memperkenalkan konsep *social servicescape* yang menyoroti bagaimana kehadiran pelanggan lain dapat memengaruhi pengalaman individu. Perilaku pelanggan lain, baik positif maupun negatif, dapat menciptakan suasana sosial tertentu yang memengaruhi persepsi terhadap layanan (Tombs & McColl-Kennedy, 2003).

Interaksi antar pelanggan ini secara tidak langsung membentuk norma sosial dalam lingkungan layanan. Rosenbaum dan Massiah (2011) menjelaskan bahwa pelanggan cenderung menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan situasi sosial yang mereka amati. Norma-norma ini kemudian menjadi bagian dari pengalaman layanan yang memengaruhi kenyamanan dan kepuasan pelanggan (Rosenbaum & Massiah, 2011).

Lebih jauh, dimensi sosial juga mendorong partisipasi aktif pelanggan dalam proses layanan. Vargo dan Lusch (2008) melalui konsep *Service-Dominant Logic* menjelaskan bahwa pelanggan bukan hanya penerima layanan, tetapi juga berperan sebagai pencipta nilai (*co-creator*). Partisipasi ini dapat berupa keterlibatan dalam proses layanan, pemberian umpan balik, maupun interaksi aktif dengan penyedia jasa (Vargo & Lusch, 2008).

Partisipasi aktif tersebut menjadi dasar dalam terciptanya *co-creation of value*. Mandagi *et al.* (2021) menekankan bahwa keterlibatan pelanggan dalam proses layanan dapat meningkatkan kualitas pengalaman yang dirasakan. Ketika pelanggan merasa menjadi bagian dari proses tersebut, mereka cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap layanan yang diberikan (Mandagi *et al.*, 2021).

Dengan adanya interaksi pelanggan karyawan, interaksi antar pelanggan, serta partisipasi aktif, dimensi sosial dalam *servicescape* membentuk suatu ekosistem layanan yang dinamis. Wirtz dan Lovelock (2022) menjelaskan bahwa pengalaman pelanggan tidak lagi ditentukan secara sepihak oleh perusahaan, tetapi merupakan hasil dari berbagai interaksi yang terjadi dalam lingkungan layanan (Wirtz & Lovelock, 2022).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengalaman pelanggan merupakan hasil dari kombinasi berbagai elemen sosial yang saling berinteraksi. Mandagi *et al.* (2021) menegaskan bahwa nilai dalam pemasaran jasa diciptakan melalui keterlibatan berbagai pihak dalam ekosistem layanan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola tidak hanya aspek fisik, tetapi juga dinamika sosial untuk menciptakan pengalaman yang unggul dan berkelanjutan (Mandagi *et al.*, 2021).

8.7 Inklusivitas dan Keadilan dalam *Servicescapes*

Dalam konteks pemasaran jasa modern, konsep *inclusive servicescape* semakin mendapat perhatian karena berkaitan erat dengan bagaimana perusahaan menciptakan pengalaman yang adil dan dapat diakses oleh semua pelanggan. Rosenbaum dan Massiah (2011) menjelaskan bahwa lingkungan layanan tidak hanya harus menarik secara fisik, tetapi juga harus mempertimbangkan keberagaman kebutuhan pelanggan agar mampu menciptakan pengalaman yang setara bagi setiap individu.

Salah satu kontribusi utama dari *servicescape* yang inklusif adalah terbentuknya *perceived fairness*. Wirtz dan Lovelock (2022) menekankan bahwa pelanggan cenderung mengevaluasi layanan tidak hanya dari kualitasnya, tetapi juga dari sejauh mana mereka merasa diperlakukan secara

adil. Ketika lingkungan layanan dirancang untuk mengakomodasi berbagai kelompok pelanggan, persepsi keadilan ini akan meningkat dan memperkuat evaluasi positif terhadap layanan.

Lebih lanjut, *perceived fairness* ini berkaitan erat dengan bagaimana pelanggan memaknai pengalaman mereka dalam konteks sosial. Lemon dan Verhoef (2016) menjelaskan bahwa pengalaman pelanggan terbentuk dari berbagai interaksi yang mencerminkan perlakuan yang diterima sepanjang *customer journey*. Ketika pelanggan merasa diperlakukan secara setara, mereka akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap keseluruhan pengalaman layanan.

Selain itu, *servicescape* yang inklusif juga berkontribusi dalam menciptakan *sense of belonging*. Tombs dan McColl-Kennedy (2003) menunjukkan bahwa interaksi sosial dalam lingkungan layanan dapat memengaruhi perasaan keterikatan pelanggan. Lingkungan yang inklusif memungkinkan pelanggan merasa diterima dan menjadi bagian dari komunitas layanan, yang pada akhirnya memperkuat hubungan emosional mereka dengan perusahaan.

Rasa memiliki tersebut menjadi faktor penting dalam membentuk pengalaman yang lebih bermakna. Mandagi *et al.* (2021) menekankan bahwa keterlibatan emosional pelanggan merupakan salah satu kunci dalam menciptakan nilai dalam pemasaran jasa. Ketika pelanggan merasa bahwa mereka “termasuk” dalam lingkungan layanan, maka tingkat keterlibatan dan kepuasan mereka cenderung meningkat.

Dampak selanjutnya dari *inclusive servicescape* adalah meningkatnya *customer satisfaction*. Han dan Hyun (2017) menemukan bahwa kepuasan pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas layanan inti, tetapi juga oleh bagaimana lingkungan layanan mampu memenuhi kebutuhan emosional dan sosial pelanggan. Lingkungan yang

inklusif memberikan rasa nyaman dan aman, yang menjadi dasar terbentuknya kepuasan.

Sebaliknya, desain layanan yang tidak inklusif dapat menimbulkan dampak negatif terhadap pengalaman pelanggan. Rosenbaum dan Massiah (2011) menjelaskan bahwa lingkungan yang tidak mempertimbangkan keberagaman dapat menciptakan perasaan terpinggirkan atau tidak dihargai. Hal ini tidak hanya menurunkan kualitas pengalaman, tetapi juga dapat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap perusahaan secara keseluruhan.

Lebih jauh, ketidakinklusifan dalam *servicescape* juga dapat menciptakan ketimpangan sosial dalam akses terhadap layanan. Wirtz dan Lovelock (2022) menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa layanan mereka dapat diakses oleh berbagai kelompok pelanggan tanpa diskriminasi. Ketimpangan ini, jika tidak diatasi, dapat merusak citra perusahaan dan mengurangi kepercayaan pelanggan.

Dengan demikian, inklusivitas menjadi bagian integral dari *sustainable service design*. Mandagi *et al.* (2021) menekankan bahwa keberlanjutan dalam pemasaran jasa tidak hanya berkaitan dengan aspek lingkungan, tetapi juga mencakup dimensi sosial. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan prinsip inklusivitas dalam desain *servicescape* agar mampu menciptakan pengalaman yang adil, bermakna, dan berkelanjutan bagi seluruh pelanggan.

8.8 Integrasi Holistik *Servicescape*

Dalam pemasaran jasa modern, integrasi antara aspek fisik, sosial, digital, dan keberlanjutan menjadi semakin penting dalam membentuk pengalaman pelanggan yang utuh. Wirtz dan Lovelock (2022) menjelaskan bahwa pelanggan saat ini mengevaluasi layanan secara menyeluruh, bukan

hanya berdasarkan satu aspek tertentu, sehingga perusahaan perlu mengelola berbagai elemen *servicescape* secara terpadu agar mampu menciptakan nilai yang konsisten.

Aspek fisik dalam *servicescape* tetap menjadi fondasi utama dalam membentuk kesan awal pelanggan terhadap suatu layanan. Bitner (1992) menekankan bahwa elemen seperti desain ruang, pencahayaan, dan kenyamanan lingkungan memberikan stimulus sensorik yang memengaruhi persepsi kualitas layanan. Namun, dalam praktiknya, aspek fisik ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh dimensi lain yang melengkapi pengalaman pelanggan.

Selanjutnya, dimensi sosial memainkan peran penting dalam memperkaya pengalaman tersebut melalui interaksi antar individu. Rosenbaum dan Massiah (2011) menjelaskan bahwa interaksi antara pelanggan dan karyawan, serta antar pelanggan, menciptakan dinamika sosial yang memengaruhi emosi dan persepsi pelanggan. Integrasi antara aspek fisik dan sosial ini membantu menciptakan pengalaman yang lebih hidup dan bermakna.

Di sisi lain, perkembangan teknologi mendorong munculnya dimensi digital sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari *servicescape*. Lemon dan Verhoef (2016) menekankan bahwa platform digital memungkinkan pelanggan untuk berinteraksi dengan layanan secara lebih fleksibel, cepat, dan personal. Ketika dimensi digital terintegrasi dengan aspek fisik dan sosial, pengalaman pelanggan menjadi lebih seamless dan konsisten.

Selain itu, aspek keberlanjutan juga semakin menjadi perhatian dalam desain *servicescape*. Liu *et al.* (2022) menunjukkan bahwa praktik ramah lingkungan tidak hanya berdampak pada lingkungan, tetapi juga meningkatkan persepsi positif pelanggan terhadap perusahaan. Integrasi

aspek keberlanjutan ini menambah dimensi nilai yang lebih luas dalam pengalaman pelanggan.

Ketika keempat aspek tersebut fisik, sosial, digital, dan keberlanjutan dikelola secara terintegrasi, perusahaan dapat menciptakan pengalaman yang konsisten di berbagai titik interaksi. Wirtz dan Lovelock (2022) menjelaskan bahwa konsistensi pengalaman merupakan faktor penting dalam membangun persepsi kualitas yang kuat dan dapat diandalkan di mata pelanggan.

Integrasi ini juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan (*engagement*) pelanggan. Mandagi *et al.* (2021) menekankan bahwa pengalaman yang dirancang secara holistik akan mendorong pelanggan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam proses layanan. Keterlibatan ini tidak hanya memperkaya pengalaman, tetapi juga memperkuat hubungan antara pelanggan dan perusahaan.

Lebih jauh, keterlibatan yang tinggi tersebut akan berdampak pada terbentuknya loyalitas jangka panjang. Han dan Hyun (2017) menemukan bahwa pelanggan yang memiliki pengalaman positif dan konsisten cenderung menunjukkan perilaku loyal, seperti melakukan pembelian ulang dan memberikan rekomendasi kepada orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi *servicescape* memiliki implikasi strategis dalam membangun hubungan jangka panjang.

Dengan demikian, pendekatan holistik dalam mengelola *servicescape* menegaskan bahwa nilai layanan tidak berasal dari satu elemen saja, melainkan dari interaksi dinamis seluruh komponennya. Mandagi *et al.* (2021) menegaskan bahwa penciptaan nilai dalam pemasaran jasa terjadi melalui integrasi berbagai elemen yang saling mendukung. Oleh karena itu, perusahaan perlu melihat *servicescape* sebagai suatu sistem yang terintegrasi untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul dan berkelanjutan

8.9 Desain Holistik dan Berkelanjutan

Servicescape adalah komponen strategis dalam pemasaran jasa yang menjembatani perilaku pelanggan dan desain layanan. Bitner (1992) menjelaskan bahwa lingkungan layanan bukan hanya tampilan fisik; itu adalah komponen aktif yang memengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan secara kognitif dan emosional.

Ketika bisnis mulai mengintegrasikan berbagai aspek dalam *servicescape*, peran strategis ini semakin penting. Perusahaan dapat memberikan pengalaman pelanggan yang lebih kaya dan menyeluruh, menurut Wirtz dan Lovelock (2022) dengan menggabungkan elemen digital, sosial, dan fisik. Ini adalah dasar untuk membangun interaksi yang konsisten di berbagai titik layanan.

Dalam kenyataannya, aspek fisik adalah dorongan awal yang menentukan bagaimana pelanggan melihat kualitas layanan. Bitner (1992) menunjukkan bahwa faktor seperti desain ruang, tata letak, dan kondisi lingkungan memengaruhi kesan pertama pelanggan, yang pada gilirannya sangat memengaruhi persepsi mereka tentang layanan secara keseluruhan.

Di sisi lain, aspek sosial meningkatkan pengalaman karena interaksi yang terjadi antara individu dalam lingkungan layanan. Menurut Rosenbaum dan Massiah (2011), dinamika emosional yang penting untuk menghasilkan pengalaman yang lebih bermakna diciptakan oleh interaksi antara pelanggan dan karyawan serta antar pelanggan.

Sebaliknya, dimensi digital memungkinkan lebih banyak interaksi antara pelanggan dan perusahaan. Teknologi digital memungkinkan pengalaman yang lebih personal, cepat, dan fleksibel, yang meningkatkan kualitas interaksi dan

memperkuat hubungan pelanggan dengan layanan, menurut Lemon dan Verhoef (2016).

Kerangka Stimulus Organism Response (SOR) dapat digunakan untuk menjelaskan integrasi servicescape dari perspektif teoritis. Menurut Mehrabian dan Russell (1974), lingkungan dapat mempengaruhi kondisi internal pelanggan sebelum menyebabkan perilaku tertentu, seperti kepuasan atau kesetiaan.

Selain itu, perspektif pengalaman pelanggan menekankan bahwa pengalaman pelanggan multidimensional dan terbentuk sepanjang perjalanan mereka. Pengalaman ini terdiri dari elemen kognitif, emosional, sosial, dan sensorik yang saling berhubungan yang membentuk persepsi pelanggan terhadap layanan, seperti yang ditunjukkan oleh Lemon dan Verhoef (2016).

Dalam kerangka service-dominant logic, nilai layanan tidak lagi diciptakan secara sepihak oleh perusahaan, tetapi melalui interaksi dengan pelanggan. Vargo dan Lusch (2008) menjelaskan bahwa pelanggan berperan aktif dalam proses co-creation of value, di mana servicescape menjadi platform yang memungkinkan terjadinya interaksi tersebut.

Lebih lanjut, konsep green servicescape memperkuat hubungan antara perusahaan dan pelanggan melalui pendekatan keberlanjutan. Liu *et al.* (2022) menunjukkan bahwa praktik ramah lingkungan dapat meningkatkan kepercayaan (trust) dan persepsi positif terhadap merek, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas jangka panjang pelanggan.

Selain aspek lingkungan, dimensi sosial dan inklusivitas juga memperluas peran servicescape sebagai ruang yang mencerminkan nilai keadilan. Mandagi *et al.* (2021) menekankan bahwa layanan yang inklusif mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan

meningkatkan keterlibatan pelanggan dalam ekosistem layanan.

Dengan demikian, keberhasilan strategi layanan di era modern sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola servicescape secara holistik. Wirtz dan Lovelock (2022) menegaskan bahwa servicescape bukan lagi sekadar lingkungan fisik, melainkan sebuah ekosistem strategis yang mengintegrasikan berbagai elemen untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan dan bernilai jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Chen, Y.-S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319.
- Harris, L. C., & Ezech, C. (2008). Servicescape and loyalty intentions: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 390–422.
- Han, H., & Hyun, S. S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical-environment, service, and food on satisfaction and intention. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 82–92.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Liu, C.-H., Horng, J.-S., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., Lee, M.-T., & Lapuz, M. C. B. (2022). Discovery of sustainable servicescape on behavioural intention practices and nationality: The moderating role of parasocial interaction. *Sustainability*, 14(3), 1–18.
- Mandagi, D. W., Aseng, A. C., & Centeno, D. D. (2021). From surviving to co-creating: The effects of the reshaped physical and social servicescape on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102720.

- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
- Pareigis, J., Echeverri, P., & Edvardsson, B. (2012). Exploring internal mechanisms forming customer servicescape experiences. *Journal of Service Management*, 23(5), 677–695.
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471–490.
- Tombs, A., & McColl-Kennedy, J. R. (2003). Social-servicescape: A conceptual model. *Marketing Theory*, 3(4), 447–475.
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific Publishing.

BAB 9

***SERVICESCAPE* INKLUSIF**

9.1 Pengaruh *Servicescape* Terhadap Pengalaman Pelanggan

Dalam pemasaran jasa, *servicescape* merupakan elemen strategis yang memengaruhi persepsi, emosi, dan perilaku pelanggan. Bitner (Bitner, 1992) menekankan bahwa lingkungan fisik berperan penting dalam membentuk pengalaman pelanggan, sementara (Zeithaml, 2018) dan (Wirtz, 2022) menambahkan bahwa tata letak, atmosfer, dan simbol berfungsi sebagai komunikasi nonverbal yang menentukan kualitas interaksi. Dengan demikian, *servicescape* bukan sekadar dekorasi, melainkan bagian integral dari service encounter yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas jangka panjang.

Karena jasa bersifat tidak berwujud, pelanggan lebih cepat merasakan kualitas layanan melalui lingkungan fisik. Kebersihan, kenyamanan, dan estetika memicu respons emosional yang memengaruhi niat perilaku, seperti keinginan untuk kembali atau merekomendasikan layanan. Namun, perbedaan budaya dan persepsi dapat menghasilkan pengalaman yang berbeda. Oleh karena itu, desain *servicescape* harus berbasis riset budaya dan preferensi pelanggan agar dapat menciptakan pengalaman yang inklusif dan berkelanjutan.

Untuk berbagai jenis layanan agak sulit untuk dievaluasi oleh pelanggan karena layanan tersebut tidak berwujud dan akan dirasakan di akhir setelah pembelian (Reimer, 2005) Maka dari itu pelanggan lebih cepat merasakan pengalaman ketika masuk pada lingkungan layanan yang berbentuk fisik contohnya ketika pelanggan akan masuk ke suatu tempat yang tenang dan bersih, Ia akan langsung merasakan pengalaman yang baik ketika berkunjung ke tempat tersebut. Bukan hanya itu saja tetapi lingkungan layanan dapat membentuk persepsi dari pelanggan yang pada akhirnya akan mempengaruhi pelanggan tersebut apakah masih akan menggunakan layanan di tempat tersebut atau tidak (Dedeoglu, 2018)

Setiap strategi yang dibuat menyadari bahwa dampak dari ruangan atau hal-hal yang berwujud dapat menciptakan pengalaman pelanggan (2018)

Pelanggan juga dapat merasakan pengalaman yang buruk ketika ekspektasi pelanggan tersebut tidak terpenuhi ketika Dia berkunjung ke suatu tempat sekalipun dari pihak pemasar sudah membuat desain yang terbaik karena bedanya persepsi ataupun selera dari pelanggan contohnya ketika pelanggan ingin mengunjungi suatu tempat dan melihat tempat tersebut dipenuhi dengan warna merah yang melambangkan keberanian namun dari pihak pelanggan memiliki keyakinan bahwa warna merah tidak cocok dengan tempat tersebut yang harusnya menggunakan warna putih, dalam hal ini tidak ada pihak yang dapat disalahkan karena keduanya memiliki persepsi yang berbeda. Tapi jika kita sebagai pemasar ingin membuat sebuah desain ataupun pemilihan warna kita harus membuat penelitian tentang budaya atau referensi desain yang cocok dalam hal ini warna karena bisa jadi setiap budaya memiliki arti warna yang berbeda (Lee, 2011)

Ada banyak pengalaman yang saling berhubungan dengan layanan fisik yang dapat membentuk emosi dari pelanggan dalam hal ini ketika seseorang akan bersalin dia akan melihat ruangan bersalinnya seperti apa, apakah membuat dia merasa tenang atau merasa ketakutan sehingga akan berdampak pada emosinya dan hal ini juga akan membentuk pengalaman pelanggan yang menggunakan layanan dari rumah sakit tersebut (Zeithaml, 2018)

9.2 Model *Servicescape*

Model *servicescape* mencakup dimensi lingkungan (suara, musik, aroma, suhu), tata ruang, serta tanda dan simbol (Wirtz, 2022). Ketiga dimensi ini membentuk *perceived servicescape* yang memengaruhi respon kognitif, emosional, dan fisiologis pelanggan maupun karyawan. Integrasi elemen-elemen tersebut menghasilkan perilaku pelanggan yang konsisten dengan tujuan perusahaan.

Kita akan bahas dari dimensi yang pertama yaitu model dimensi lingkungan ada kondisi di sekitar seperti suhu, kualitas udara, suara, musik dan bau. Selanjutnya ruangan yang terdapat tata letak, peralatan dan perabotan. Dan yang terakhir dalam dimensi lingkungan ada tanda, simbol, dan artefak. (Wirtz, 2022)

Model yang kedua ada lingkungan holistik yang terdapat didalamnya ada *perceived servicescape* atau layanan yang dirasakan. Model ketiga yaitu respon dari internal pelanggan dan karyawan juga dikelompokkan menjadi respon kognitif. Dari setiap model yang ada saling terhubung dan akan membentuk perilaku pelanggan. (Wirtz, 2022)

Yang dikatakan dimensi lingkungan layanan yang sudah disebutkan di atas ada tiga yaitu kondisi lingkungan, ruang atau fungsionalitas dan tanda, simbol dan artefak.

Dimensi yang pertama dalam lingkungan ini ada fasilitas eksterior dan desain elementnya ada gaya arsitektur, ketinggian bangunan, ukuran bangunan, warna bangunan, pintu, jendela. Dimensi yang kedua Interior umum dimana mencakup lantai, suhu, kebersihan, bau, suara dan musik, tekstur dinding, aroma. Dimensi yang ketiga yaitu tata letak toko dimana terdapat alokasi ruangan, penempatan barang, pengelempokan barang, penempatan peralatan, area tunggu, meja kasir. Dimensi yang ke-empat yaitu tampilan interior dimana terdapat tampilan di titik penjualan, poster, gambar, rak. Dan dimensi yang kelima yaitu dimensi sosial terdapat karakteristik secara personal, seragam karyawan, karakteristik pelanggan. (Wirtz, 2022)

Dalam penggunaan *servicescape* ada berbagai macam layanan yang bisa dilakukan oleh pelanggan itu sendiri dalam hal lingkungan layanan mandiri seperti atm, bioskop, konter check in mandiri di bandara, olahraga golf. Dalam hal inilah sebuah perusahaan atau organisasi dapat merencanakan lingkungan layanan untuk membuat fasilitas menyenangkan dan mudah dipakai oleh pelanggan agar dapat menciptakan pengalaman yang menyenangkan dan berkelanjutan bagi pelanggan. (Zeithaml, 2018)

9.3 Menciptakan *Servicescape* Inklusif

Servicescape menjadi menarik bukan hanya bagi pelanggan yang dianggap normal saja tapi bagi pelanggan yang disebut LGBT (Asokan-Ajitha & Sengupta, 2025) dimana setiap orang membutuhkan tempat untuk bersosialisasi baik itu di cafe, restoran atau tempat publik lainnya dan memiliki keterlibatan satu dengan yang lainnya sehingga akan membentuk persepsi, emosi dari pelanggan tersebut konsep ini yang disebut dengan literatur ruang layanan sosial (Tombs & McColl, 2003)

Dengan diakuinya LGBT ini membuat sebuah organisasi atau perusahaan harus memikirkan strategi bagaimana membuat suatu lanskap layanan yang bisa menerima dan membuat mereka merasa aman dengan identitas mereka (Oakenfull, 2013)

Hal ini juga sejalan dengan tujuan dari Perserikatan Bangsa-Bangsa yang menekankan pentingnya inklusivitas agar dapat menciptakan masyarakat yang adil, damai, dan sejahtera maka dari itu setiap sistem layanan yang ada harus dapat mengakomodasi setiap identitas yang beragam (Fisk, 2024)

Dalam dimensi fisik atau simbolik kaum LGBT sering dikaitkan dengan simbol pelangi yang membuat mereka merasa bangga dan bahagia maka dari itu pemberi layanan fisik sering membuat iklan yang bertemakan pelangi agar mereka dapat membuat kaum tersebut merasa diterima dan aman sehingga akan menggunakan atau pergi ke tempat layanan fisik yang mereka sediakan (Cunningham, 2014)

Service yang inklusif akan berhasil dijalankan ketika karyawan dari tempat penyedia layanan tersebut menyambut baik kehadiran kaum LGBT, dimana karyawan memainkan peran penting karena akan berhadapan langsung dengan mereka sehingga akan menimbulkan emosi dan menentukan persepsi dari kaum tersebut apakah akan lanjut untuk menggunakan layanan di tempat tersebut atau tidak karena jika karyawan salah dalam merespon maka akan memperburuk keadaan karena mereka memiliki tingkat sensitifitas yang tinggi (Ram & Kamma, 2019)

Lingkungan layanan terbuka yang seringkali dikunjungi oleh para kaum LGBT ini ada di tempat gym, cafe dan hotel mereka senang bersosialisasi tapi memang tidak bisa kita lihat begitu saja karena memang mereka agak sulit dibedakan kalau hanya melihat tampilan luarnya saja tapi kita bisa mengenal mereka dengan melihat perilaku yang ada.

9.4 Keselamatan dalam *Servicescape*

Dampak pandemi Covid-19 begitu dirasakan oleh banyak orang salah satunya penyedia layanan fisik, sehingga banyak pelanggan bergeser kepada platform elektronik atau virtual (Pantano, Pizzi, & Scarpi, 2020) namun perilaku tersebut tidak bertahan lama karena pada dasarnya pelanggan ingin merasakan aktivitas secara langsung di tempat atau layanan fisik tersebut dan itu tidak bisa digantikan hanya dengan kegiatan secara virtual saja (Baker & Bentley, 2020)

Terdapat dua dampak yang disebut sebagai ancaman oleh pandemi yaitu rasa takut dan kecemasan dimana rasa takut bersifat jangka pendek dan kecemasan bersifat jangka panjang karena akan mengakibatkan depresi.

Pelanggan akan merasa takut ketika terpapar atau bersentuhan dengan orang lain yang mereka anggap sudah terinfeksi atau terkontaminasi sehingga itu akan mengakibatkan tekanan emosional yang tinggi (Pfefferbaum, 2020)

Untuk mengurangi rasa takut dari pelanggan menjadi perhatian penting bagi penyedia lanskap layanan karena harus memikirkan desain ulang yang tepat dan aman untuk pandemi. Ketika rasa takut ini dapat di atasi maka akan muncul rasa aman bukan hanya dari pelanggan tapi dari karyawan yang bekerja juga di tempat tersebut dan itu semua dapat diatasi oleh adaptasi dan transformasi layanan (Berry, 2020)

Keselamatan fisik berarti keselamatan pada pelanggan dimana kita memberikan perlindungan dalam halnya selama masa pandemi yaitu menjaga jarak, memakai masker, mencuci tangan dan bukan hanya hal itu yang dapat dilakukan oleh pelanggan tapi dari penyedia layanan tersebut

menyediakan fasilitas untuk menunjang kegiatan keselamatan tersebut bisa juga dengan mendisinfektan semua ruangan yang ada jika itu di dalam ruangan. Setiap hal yang dilakukan oleh penyedia layanan akan membuat para pelanggan merasa lebih aman dan ini akan mengakibatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan pengalaman pelanggan yang baru dan akan terus berkelanjutan. (Roggeveen & Sethuraman, 2020)

9.5 Keselamatan dalam *Servicescape*

Lanskap layanan fisik adalah sekumpulan dari berbagai dimensi. *Servicescape* pada awalnya ditemukan oleh (Bitner, 1992) Bitner menjelaskan bahwa dimensi lingkungan itu bersifat nyata yaitu tata letak, atmosfer, dan simbol, itu semuanya memainkan peran yang penting dalam membentuk persepsi pelanggan yang nantinya akan menciptakan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan.

Tetapi, ada juga yang menunjukkan bahwa lanskap layanan fisik ini mempunyai sifat tidak netral. (Dion & Borraz, 2017) Selain itu, lanskap layanan juga membuat pelanggan secara aktif berpartisipasi untuk membangun pengalaman melalui interaksi dengan orang lainnya. Studi (Sherry & Kozinets, 2004) menyampaikan bahwa dalam konteks tersebut, seperti ESPN Zone, pengalaman pelanggan terbentuk melalui interaksi seorang dengan seorang yang lain agar dapat memperkuat sebuah identitas dari kelompok tersebut, sekaligus dapat menciptakan batas antara mereka yang termasuk dan belum termasuk dalam kelompok tersebut.

Bukan hanya itu juga, standarisasi dalam hal ini memainkan peran yang sangat penting agar dapat mengatur bagaimana layanan bisa disampaikan kepada pelanggan dan bagaimana pelanggan dapat berinteraksi di dalamnya. Standarisasi terdiri dari berbagai penerapan prinsip desain,

prosedur layanan, serta norma yang bertujuan menciptakan kepuasan pelanggan (Timmermans, 2010). Meskipun sering dianggap hanya untuk meningkatkan efisiensi, standarisasi dapat berfungsi sebagai alat kontrol yang secara tidak langsung dapat memberikan keuntungan kepada kelompok tertentu. (Brunsson & Jacobsson, 2022)

Maka dari itu lanskap layanan dapat dijadikan alat yang secara tidak langsung membentuk inklusi dan eksklusivitas dalam membentuk pengalaman pelanggan dalam menggunakan layanan. Walaupun seringkali standarisasi sering dipakai sebagai pendekatan yang netral dan inklusif, tapi yang terjadi standarisasi sering kali didasarkan hanya pada asumsi terhadap “pengguna normal”. Maka, individu yang tidak mengikuti standar tersebut dapat mengalami keterbatasan dalam berpartisipasi.

9.6 Desain Pandangan Holistik

Desain holistik mengintegrasikan tata letak, atmosfer, dan interaksi sosial untuk menciptakan pengalaman menyeluruh. Fokus pada estetika semata seringkali menimbulkan masalah, seperti tata ruang yang membingungkan atau musik yang terlalu keras. (Zeithaml, 2018) menekankan bahwa kenyamanan pelanggan harus menjadi prioritas utama.

Dalam praktiknya, merancang *servicescape* yang efektif sering kali dianggap sebagai sebuah seni, karena membutuhkan sensitivitas terhadap detail dan pemahaman mendalam tentang konteks layanan. Oleh karena itu, banyak desainer profesional memilih untuk fokus pada jenis lingkungan tertentu, seperti hotel, restoran, atau fasilitas kesehatan, agar dapat menghasilkan desain yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Seiring perkembangan teknologi, konsep *servicescape* juga mengalami perubahan. Teknologi seperti *virtual reality* (VR) dan *augmented reality* (AR) mulai menjadi bagian dari pengalaman layanan, bahkan dalam beberapa kasus dapat menggantikan elemen fisik. Meskipun demikian, prinsip dasar seperti penggunaan warna, musik, dan suasana tetap relevan, meskipun ada beberapa aspek seperti aroma yang mungkin menjadi kurang signifikan dalam lingkungan digital. Selain itu, interaksi antar pengguna dalam ruang digital juga menjadi faktor baru yang perlu diperhatikan dalam desain layanan modern (Zeithaml, 2018). Namun demikian, dalam banyak kasus, desain *servicescape* masih terlalu berfokus pada aspek estetika tanpa mempertimbangkan kebutuhan pelanggan secara menyeluruh. Akibatnya, muncul berbagai masalah yang sebenarnya dapat dihindari. Sebagai contoh, terdapat hotel mewah yang tidak menyediakan petunjuk arah yang jelas menuju fasilitas penting, karena desain signage lebih mengutamakan estetika daripada fungsi. Contoh lain terlihat pada ruang tunggu bandara dengan instalasi dekoratif yang menarik secara visual, tetapi tidak mempertimbangkan aspek keamanan dan mobilitas pengguna.

Hal ini menunjukkan bahwa desain yang terlihat menarik belum tentu memberikan pengalaman yang baik bagi pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh praktisi layanan, terlalu fokus pada tampilan yang “menarik” atau “modern” tanpa mempertimbangkan kenyamanan pengguna justru dapat menghasilkan investasi yang tidak efektif. Oleh karena itu, pendekatan desain yang berpusat pada pelanggan menjadi sangat penting dalam menciptakan *servicescape* yang benar-benar fungsional.

Selain itu, terdapat berbagai faktor lingkungan yang dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi pelanggan, seperti kebersihan yang buruk, suhu yang tidak nyaman, musik yang terlalu keras, hingga aroma yang tidak

menyenangkan. Dari sisi desain, masalah seperti tata letak yang membingungkan, kurangnya petunjuk arah, atau ruang yang terlalu sempit juga dapat mengurangi kualitas pengalaman pelanggan. Sebaliknya, perhatian terhadap detail kecil dalam desain servicescape justru dapat memberikan perbedaan signifikan dalam menciptakan pengalaman yang positif (Zeithaml, 2018)

9.7 Interaksi Sosial

Selain memengaruhi perilaku individu, servicescape juga berperan dalam membentuk bagaimana interaksi sosial terjadi di dalam lingkungan layanan, baik antara pelanggan dengan karyawan maupun antar pelanggan itu sendiri. Lingkungan fisik tempat interaksi berlangsung sering kali menentukan bagaimana interaksi tersebut berkembang, termasuk durasi dan alur kejadian selama proses layanan.

Dalam banyak situasi, perusahaan secara sengaja merancang lingkungan layanan untuk mengarahkan pola interaksi tertentu. Misalnya, tata ruang dan alur layanan dapat diatur sedemikian rupa untuk memastikan proses berjalan sesuai dengan “skrip” yang diinginkan, sekaligus membatasi waktu interaksi agar tetap efisien.

Faktor-faktor lingkungan seperti jarak fisik, pengaturan tempat duduk, ukuran ruangan, serta fleksibilitas tata letak memiliki pengaruh besar terhadap kemungkinan terjadinya interaksi sosial. Lingkungan yang terbuka dan fleksibel cenderung mendorong interaksi antar pelanggan, sementara desain yang lebih tertutup dapat membatasi komunikasi dan menciptakan pengalaman yang lebih individual.

Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa pelanggan dapat membangun keterikatan emosional yang kuat terhadap suatu tempat layanan, terutama ketika mereka mendapatkan dukungan sosial dan hubungan interpersonal di dalamnya.

Dalam beberapa kasus, pelanggan bahkan menjadikan tempat tersebut sebagai bagian dari rutinitas hidup mereka. Keterikatan ini tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas layanan atau kenyamanan fisik, tetapi juga oleh hubungan sosial yang terbentuk di dalam lingkungan tersebut (Zeithaml, 2018)

Fenomena ini terlihat jelas pada individu yang mencari interaksi sosial atau dukungan emosional, di mana lingkungan layanan dapat berfungsi sebagai “ruang sosial” yang memberikan rasa memiliki. Dengan demikian, *servicescape* tidak hanya berfungsi sebagai latar belakang fisik dari layanan, tetapi juga sebagai medium yang memfasilitasi hubungan sosial dan membentuk pengalaman pelanggan secara lebih mendalam.

9.8 Respon Internal Terhadap *Servicescape*

Respon pelanggan terhadap *servicescape* mencakup aspek kognitif, emosional, dan fisiologis yang saling berhubungan. Respon kognitif membentuk persepsi kualitas, respon emosional memengaruhi kepuasan, dan respon fisiologis menentukan kenyamanan fisik. Baik pelanggan maupun karyawan akan merespons lingkungan layanan melalui tiga aspek utama, yaitu kognitif, emosional, dan fisiologis. Respons-respons ini tidak muncul secara terpisah, melainkan saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi perilaku individu di dalam lingkungan tersebut. Dengan kata lain, *servicescape* tidak secara langsung menentukan perilaku, tetapi bekerja melalui proses internal yang terjadi dalam diri individu.

Dari sisi kognitif, lingkungan layanan dapat memengaruhi bagaimana seseorang menilai suatu tempat, termasuk persepsi terhadap kualitas layanan, profesionalisme, dan kepercayaan. *Servicescape* juga berfungsi sebagai bentuk komunikasi nonverbal yang

menyampaikan pesan tertentu melalui elemen fisik seperti desain interior, furnitur, dan tampilan karyawan. Misalnya, lingkungan yang tertata rapi dan profesional cenderung membangun persepsi positif terhadap penyedia layanan.

Selain itu, lingkungan layanan juga dapat membantu pelanggan dalam mengkategorikan suatu bisnis. Dalam konteks tertentu, kombinasi elemen desain tertentu dapat langsung memberikan sinyal apakah suatu tempat termasuk kategori layanan tertentu, seperti restoran cepat saji atau restoran formal. Hal ini mempermudah pelanggan dalam membuat keputusan tanpa perlu banyak pertimbangan.

Dari sisi emosional, *servicescape* memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perasaan individu. Elemen seperti warna, musik, pencahayaan, dan suasana dapat memicu berbagai emosi, mulai dari rasa nyaman dan rileks hingga stres atau ketidaknyamanan. Menariknya, respons emosional ini sering kali terjadi secara tidak sadar, namun tetap berdampak signifikan terhadap pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Dalam beberapa situasi, lingkungan tertentu bahkan dapat langsung memicu respons emosional yang spesifik. Misalnya, suasana yang bising atau aroma tertentu dapat menimbulkan kecemasan, sementara desain yang elegan dan megah dapat menciptakan rasa kagum dan hormat. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan tidak hanya dibentuk oleh layanan yang diberikan, tetapi juga oleh bagaimana lingkungan tersebut dirasakan secara emosional.

Selain kognitif dan emosional, *servicescape* juga memengaruhi respons fisiologis individu. Faktor seperti suhu ruangan, tingkat kebisingan, kualitas udara, dan pencahayaan dapat menimbulkan reaksi fisik yang memengaruhi kenyamanan. Misalnya, suhu yang terlalu panas atau suara yang terlalu keras dapat menyebabkan ketidaknyamanan,

sehingga pelanggan cenderung tidak betah berada di lingkungan tersebut.

Dampak fisiologis ini juga berpengaruh terhadap durasi kunjungan pelanggan. Contohnya, kursi yang tidak nyaman dapat membuat pelanggan ingin segera meninggalkan tempat, sedangkan lingkungan yang nyaman justru mendorong mereka untuk tinggal lebih lama. Hal yang sama juga berlaku bagi karyawan, di mana desain lingkungan kerja yang baik dapat mendukung kinerja dan produktivitas.

Secara keseluruhan, respons kognitif, emosional, dan fisiologis terhadap servicescape saling berinteraksi dalam membentuk pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa desain lingkungan layanan bukan hanya soal tampilan, tetapi juga tentang bagaimana lingkungan tersebut dirasakan dan memengaruhi perilaku individu secara menyeluruh (Zeithaml, 2018)

DAFTAR PUSTAKA

- Asokan-Ajitha, A., & Sengupta, S. (2025). Creating inclusive servicescapes: Transforming service interactions for a more equitable society. *Journal of Services Marketing*.
- Baker, J., & Bentley, K. (2020). Opportunities for service environment research. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 335-346.
- Berry, L. (2020). Service safety in the pandemic age. *Journal of Service Research*, 23(4), 391-395.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2022). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Cunningham, G. (2014). Signals and cues: LGBT inclusive advertising and consumer attraction. *Sport Marketing Quarterly*, 23(1), 37-46.
- Dedeoglu, B. B. (2018). The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 10-20.
- Dion, D., & Borraz, S. (2017). Managing status: How luxury brands shape class subjectivities in service encounters. *Journal of Marketing*, 81(5), 67-85.
- Fisk, R. (2024). SDG commentary: Service collaboration for sustainable development goals (SDGs). *Journal of Services Marketing*, 38(2), 238-246.
- Lee, S. (2011). Evaluating serviceability of healthcare servicescapes: A service design perspective. *International Journal of Design*, 5, 61-71.

- Oakenfull, G. (2013). What matters: Factors influencing gay consumers' evaluations of "gay-friendly" corporate activities. *Journal of Public Policy & Marketing*, 32, 79-89.
- Pantano, E., Pizzi, G., & Scarpi, D. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213.
- Pfefferbaum, B. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 383(6), 510-512.
- Ram, Y., & Kamma, A. (2019). The benefits of LGBT-inclusive tourist destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 14, 100-374.
- Reimer, A. K. (2005). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*, 39, 785-808.
- Roggeveen, A., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 pandemic may change the world of retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169.
- Sherry, J. J., & Kozinets, R. V. (2004). Gendered behavior in a male preserve: Role playing at ESPN Zone Chicago. *Journal of Consumer Psychology*, 14(2), 151 - 158.
- Tombs, A., & McColl, J. K. (2003). Social-servicescape: A conceptual model. *Marketing Theory*, 3(4), 447-475.
- Timmermans, S. (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*, 36, 69-89.
- Wirtz, J. (2022). *Essentials of services marketing*. Pearson.
- Zeithaml, V. B. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.

BAB 10

DARI CRM KE SCRM: LOYALITAS, NILAI PELANGGAN, DAN KEBERLANJUTAN BISNIS

(Insight)

Dari Secangkir Kopi Menuju Hubungan Seumur Hidup: Pelajaran dari Starbucks

Pernahkah Anda membayangkan memiliki perusahaan yang mengenal nama Anda, jenis minuman yang Anda sukai, cita rasa yang Anda sukai, dan jam berapa Anda paling sering mengunjungi tempat tertentu? Ironisnya, setiap kali Anda membuka ponsel cerdas Anda, Anda selalu merasa sedang dipromosikan di perusahaan ini. Itulah Starbucks. Perusahaan ini juga mampu menciptakan ekosistem ikatan pelanggan yang mengintegrasikan teknologi, personalisasi, dan komitmen terhadap keberlanjutan secara holistik, seperti pengenalan sistem Starbucks Rewards pada tahun 2009, yang dimulai dengan biji kopi yang bersumber secara etis, yang diperoleh perusahaan di pasar lokal, rantai kepemilikan menggunakan teknologi blockchain bekerja sama dengan Microsoft, dan penggunaan kecerdasan buatan sebagai sarana untuk mempersonalisasi pengalaman setiap pelanggan. Keberhasilannya dapat diukur: pada kuartal pertama tahun fiskal 2024, program Starbucks Rewards memiliki 34,3 juta pengguna aktif di Amerika Serikat, yang mewakili peningkatan

13 persen setiap tahunnya. Starbucks di Amerika Serikat, dengan anggota program loyalitas, menyumbang 57 persen dari total pendapatan operasional dan memanfaatkan tiga kali lipat (dibandingkan dengan non-anggota) (Starbucks Corporation, 2023, 2024a).

Detail utama tentang bagaimana Starbucks mampu menjadi sukses adalah dengan mengintegrasikan teknologi CRM dan strategi yang berfokus pada pelanggan berupa roda penggerak digital di mana program loyalitas, personalisasi, pembayaran, dan pemesanan semuanya terhubung secara lancar. Detail pembelian dan preferensi pelanggan dipertimbangkan secara ilmiah, dan hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempersonalisasi pengalaman setiap konsumen terkait dengan kebiasaan dan frekuensi kunjungan mereka. Langkah ini dibenarkan oleh fakta bahwa pada tahun 2019, Starbucks merilis perangkat lunak kecerdasan buatan Deep Brew, yang menerapkan mesin personalisasi merek, mengatur distribusi tenaga kerja di toko, dan penyesuaian inventaris secara real-time, meningkatkan ROI sebesar 30 persen dan interaksi pelanggan sebesar 15 persen dibandingkan dengan kebijakan pemasaran sebelumnya (The AI Report, 2023). Hal ini dapat dilihat dalam kisah Starbucks, di mana bukan diskon sementara yang menentukan loyalitas pelanggan, melainkan hubungan yang telah dibangun selama bertahun-tahun melalui penyediaan pengalaman yang dipersonalisasi. Hubungan tersebut tercipta melalui proses komunikasi yang sistematis, ketika perusahaan selaras dengan kebutuhan dan nilai-nilai pelanggannya, itulah keajaiban manajemen hubungan pelanggan yang berkelanjutan.

10.1 Era Digital dan Relevansi CRM

Transformasi *Customer Relationship Management (CRM)* tradisional menjadi *Sustainable Customer Relationship Management (SCRM)* merupakan hasil dari lingkungan bisnis yang terus berubah, persaingan yang meningkat, dan globalisasi, yang kini menjadi inti dari kelangsungan hidup dan profitabilitas perusahaan jasa (Das & Hassan, 2022; Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). Perubahan ini menunjukkan pergeseran paradigma yang lebih mendasar: dari orientasi pemasaran transaksional jangka pendek, menuju pemasaran relasional yang menciptakan nilai pelanggan jangka panjang. Di sini, loyalitas pelanggan bukan lagi manfaat tambahan, tetapi sebuah proses yang menghasilkan manfaat ekonomi multidimensi, yaitu peningkatan tingkat pembelian, produksi layanan yang lebih layak secara ekonomi, promosi dari mulut ke mulut secara organik, dan ketidakpekaan terhadap harga (Reichheld dan Sasser, 1990; Gwinner dkk., 1998). Selain itu, relevansi pengenalan dimensi keberlanjutan (planet, manusia, keuntungan) pada tingkat sistem CRM modern semakin meningkat karena peluang perusahaan untuk menjangkau segmen pasar konsumen yang semakin sadar akan tanggung jawab sosial dan lingkungan dari produk dan layanan yang mereka konsumsi (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). Dengan demikian, *Customer Lifetime Value (CLV)*, *Customer Loyalty*, dan CRM telah menjadi komponen sentral dari strategi pemasaran layanan yang berbasis nilai dan keberlanjutan (Verhoeff, 2003; Kustelega dkk., 2025).

Dengan *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data*, dan media sosial, implementasi CRM di tahap digital telah memperoleh lapisan baru dan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan hubungan pelanggan yang lebih personal, prediktif, dan responsif (Ledro dkk., 2022). Interaksi AI dan Big Data dalam sistem CRM, khususnya, berarti mampu menganalisis perilaku pelanggan secara real-time,

menentukan kebutuhan dan preferensi, ancaman kehilangan pelanggan, jauh sebelum terjadi, dan, sesuai dengan itu, melakukan intervensi yang lebih spesifik. Kekuatan prediktif ini memungkinkan perusahaan untuk merespons dan juga memprediksi kebutuhan pelanggan, membangun kepercayaan, dan menghasilkan pengalaman jangka panjang (Ibrahim dan Aljarah, 2023; Kumar dkk., 2022). Pada tingkat strategis, pelanggan, kualitas layanan, dan loyalitas pelanggan dapat dihubungkan secara sistematis melalui teknologi digital, sehingga manajemen hubungan pelanggan dapat menjadi mesin penciptaan nilai yang dinamis dan terukur. Kasus Starbucks, yang disebutkan dalam pengantar bab ini, adalah contoh nyata bagaimana integrasi teknologi CRM secara keseluruhan dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan dan CLV.

Pengelompokan layanan adalah strategi lain pada tingkat implementasi CRM yang efektif berdasarkan pengklasifikasian pelanggan berdasarkan nilai kontribusi mereka. Dengan mengklasifikasikan pelanggan ke dalam kategori: Platinum, Emas, Besi, dan Timbal, Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV) akan memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya layanan mereka secara lebih strategis dan efisien (Zeithaml dkk., 2024; Gazi dkk., 2024). Di sisi lain, rencana CRM yang dikembangkan juga seharusnya membangun biaya peralihan (melalui integrasi hubungan finansial (cashback, program poin), sosial (komunitas merek, personalisasi relasional), struktural (integrasi sistem, kontrak layanan)), sehingga pelanggan tidak hanya puas, tetapi juga terhubung secara fungsional dengan perusahaan (Hidayat dan Idrus, 2023; Payne dan Frow, 2005). Secara kolektif, kedua strategi ini menunjukkan bahwa CRM bukan sekadar alat kepuasan pelanggan, melainkan mekanisme strategis yang mengintegrasikan kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas sebagai dasar

profitabilitas jangka panjang perusahaan jasa (Khan dkk., 2022; Morgan & Hunt, 1994).

10.2 Loyalitas , CLV, dan Profitabilitas Jasa

Loyalitas pelanggan merupakan pendorong profitabilitas yang multidimensional dan memiliki dimensi ekonomi, perilaku, dan relasional yang saling memperkuat (Zeithaml, V.A. dkk., 2024; Wirtz, 2022; Gonu dkk., 2023). Dari perspektif ekonomi, pelanggan setia cenderung secara progresif meningkatkan volume dan frekuensi pembelian mereka, sehingga berkontribusi pada stabilitas pendapatan dan memperluas pangsa pasar perusahaan jasa. Dari segi efisiensi biaya, klien yang terbiasa menggunakan sistem layanan tertentu dalam suatu organisasi membutuhkan lebih sedikit staf, yang menyebabkan penurunan biaya layanan per pelanggan secara drastis dalam jangka panjang (Wirtz, 2022; Morgan dan Hunt, 1994). Berkaitan dengan ketidakpekaan harga, konsumen setia akan siap membayar harga yang lebih tinggi karena mereka telah menganalisis bahwa nilai hubungan yang diperoleh melebihi pertimbangan harga (Zeithaml, V.A. dkk., 2024; Oliver, 1999). Selain itu, pelanggan tetap juga bertindak sebagai sistem pemasaran organik melalui pemasaran dari mulut ke mulut, secara efektif tanpa biaya tambahan karena pemasaran menjangkau lebih banyak orang (Reichheld dan Sasser, 1990; Khan dkk., 2022). Secara kolektif, keempat dimensi ini menunjukkan bahwa loyalitas bukan hanya hasil dari kepuasan pelanggan tetapi aset strategis yang membentuk dasar profitabilitas berkelanjutan dalam pemasaran jasa. Mekanisme pembentukan program penghargaan dan ikatan loyalitas dibahas lebih rinci di bagian 10.7.

Keempat dimensi profitabilitas ini adalah pilar dari pendekatan yang lebih strategis terhadap nilai pelanggan, yang disebut sebagai Nilai Seumur Hidup Pelanggan

(*Customer Lifetime Value/CLV*). Dalam sistem CRM, CLV adalah total nilai finansial pelanggan selama masa keterlibatan dengan perusahaan - pembelian berulang, penghematan biaya dalam layanan yang diwakili, nilai rujukan, dan harga premium (Zeithaml, V.A. dkk., 2024; Kustelega dkk., 2025). Pelanggan setia secara konsisten menghasilkan CLV yang lebih tinggi karena kontribusi mereka tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga relasional dan strategis terhadap keberlanjutan bisnis. Dengan cara ini, integrasi CRM, loyalitas, dan CLV memungkinkan perusahaan untuk memperlakukan hubungan dengan pelanggan bukan sebagai proses kerja, tetapi sebagai investasi dalam nilai dan hubungan, yang dapat diukur dari waktu ke waktu (Verhoff, 2003; Wirtz, 2022).

CLV yang tinggi tidak tercipta dalam ruang hampa, tetapi didukung oleh hambatan peralihan yang dibangun secara alami sebagai hasil dari kualitas hubungan pelanggan itu sendiri. Hambatan ini dapat bersifat finansial (biaya transfer akun, kehilangan poin hadiah), sosial (hubungan individu dengan karyawan atau komunitas merek) atau organisasi (integrasi sistem, data historis, atau perjanjian layanan) (Hidayat dan Idrus, 2023; Morgan dan Hunt, 1994). Pelanggan dengan hubungan pelanggan yang tinggi yang memiliki rekam jejak pengalaman berulang dengan suatu perusahaan kemungkinan akan menghadapi biaya peralihan yang lebih tinggi baik dalam hal finansial maupun dalam hal waktu, upaya, dan seberapa tidak yakinnya mereka tentang pilihan mereka. Situasi ini memperkuat retensi dan memberikan stabilitas pendapatan bagi perusahaan, sekaligus menunjukkan bahwa loyalitas dalam pemasaran jasa tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan sesaat, tetapi lebih pada kedalaman dan kualitas hubungan yang dibangun secara berkelanjutan (Zeithaml, V.A. dkk., 2024; Wongsansukcharoen, 2022).

Di antara keuntungan ekonomi dan hubungan yang telah disebutkan sebelumnya, loyalitas pelanggan juga memberikan manfaat internal yang signifikan bagi sumber daya manusia dan budaya organisasi perusahaan jasa (Zeithaml, V.A. dkk., 2024). Pelanggan setia, yang mampu mengidentifikasi proses perusahaan, sistem, prosedur, dan kualitas layanan yang diberikan kepada mereka, mengisi formulir sendiri, merekomendasikan klien baru, atau melalui alur layanan tanpa melibatkan banyak karyawan, dapat menjadi mitra aktif dalam proses penyampaian layanan (Wirtz, 2022; Zeithaml, V.A. dkk., 2024). Hal ini secara langsung melibatkan pengurangan beban kerja karyawan dan peningkatan kinerja operasional. Selain itu, basis pelanggan yang puas akan membantu karyawan mendapatkan lingkungan kerja yang lebih baik dan menyenangkan karena komunikasi dengan pelanggan dan apresiasi terhadap layanan akan mengarah pada motivasi dan kepuasan karyawan. Hal ini selanjutnya meminimalkan pergantian karyawan dan meningkatkan budaya perusahaan berbasis layanan yang berorientasi pada kualitas, sebuah lingkaran kebajikan loyalitas pelanggan, kepuasan karyawan, dan profitabilitas jangka panjang perusahaan jasa (Gonu dkk., 2023; Zeithaml, V.A. dkk., 2024).

Landasan analitik dari dua elemen strategis selanjutnya dalam bab ini didasarkan pada interpretasi mekanisme loyalitas dan profitabilitas ini: pertama, bagaimana bisnis dapat menargetkan dan mengakses jenis pelanggan yang tepat melalui strategi bisnis berbasis nilai (Bagian 4.4 dan 4.5); dan kedua, bagaimana ikatan loyalitas diciptakan untuk mengubah kepuasan menjadi komitmen relasional jangka panjang (Bagian 4.7). Kombinasi dari ketiga komponen ini, profitabilitas, penargetan, dan ikatan loyalitas, adalah inti dari pendekatan CRM yang berorientasi pada Nilai Seumur Hidup Pelanggan (*Customer Lifetime Value/CLV*) secara holistik (Verhoef, 2003; Kustelega dkk., 2025).

10.3 *Customer Lifetime Value*

Customer Lifetime Value atau LTV atau CLV) menempatkan nilai seumur hidup pelanggan dalam perspektif relatif terhadap pendapatan dan/atau keuntungan bagi suatu bisnis (Ziethaml, V.A. dkk., 2024). Bahkan, LTV dapat digunakan untuk melacak dan memprediksi arus kas masa depan klien, bahkan hingga keanggotaan mereka dalam suatu entitas bisnis (Kustelega dkk., 2025). Ini adalah nilai sentral yang terkait dengan rata-rata lamanya hubungan pelanggan, rata-rata pendapatan per periode/pelanggan, dan pembelian produk atau layanan selanjutnya berdasarkan hubungan pelanggan, nilai rujukan, dan biaya yang dikeluarkan dalam melayani pelanggan (Ziethaml, V.A. dkk., 2024). Dengan demikian, profitabilitas seumur hidup adalah istilah yang lebih bernuansa daripada biaya operasional, tetapi sumber pendapatan seumur hidup bukanlah elemen yang paling membatasi dalam analisis (Ziethaml, V.A. dkk., 2024). Pada akhirnya, dimensi ini dapat dievaluasi sehingga perusahaan dapat mengetahui nilai finansial pelanggan setia dan biaya tinggi yang mungkin mereka hadapi dalam mempertahankan pelanggan tersebut dan kehilangan mereka kepada pesaing (Ziethaml, V.A. dkk., 2024).

LTV hanyalah nilai moneter yang diperoleh perusahaan ketika menjual kepada konsumennya dibandingkan dengan jumlah uang tunai yang akan digunakan perusahaan untuk memperoleh, memberdayakan, dan mempertahankan konsumennya (Kustelega dkk., 2025).

MEMAHAMI PERHITUNGAN CUSTOMER LIFETIME VALUE (LTV)



Nilai ini adalah nilai pelanggan tahunan yang akan dihasilkan pelanggan selama jangka waktu tertentu, yang diprediksi akan didiskontokan setiap tahun pada biaya modal atau tingkat yang sesuai (juga dikenal sebagai *Net Present Value* (NPV) pelanggan untuk menentukannya dengan benar, Wirtz, 2022; Kustelega dkk., 2025). Sistem perhitungan LTV umum juga dapat mencakup pendapatan dan pengeluaran langsung, efek retensi karyawan dan pengurangan biaya pada layanan pelanggan, dan manfaat tambahan yang diberikan oleh pelanggan setia, termasuk pemasaran rujukan bulanan, dalam bentuk dolar (Wirtz, 2022). Ada model matematika lain yang diturunkan berdasarkan perhitungan yang tidak mempertimbangkan jenis nilai pelanggan lainnya seperti Historical Value (HV) karena dianggap sebagai biaya hangus yang tidak akan memengaruhi keputusan pembelian di masa depan dari pengambil keputusan (Kustelega dkk., 2025).

loyalitas pelanggan dalam *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) juga bergantung pada keselarasan nilai antara pelanggan dan perusahaan. Begitu pelanggan mengaitkan suatu perusahaan bukan hanya sebagai penghasil keuntungan semata, tetapi juga sebagai

perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, maka akan tercipta ikatan emosional yang lebih kuat. Keterikatan ini tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga hubungan jangka panjang, dan hal ini berkontribusi untuk menjadikan perusahaan lebih menguntungkan secara berkelanjutan. Loyalitas pelanggan SCRM tidak hanya lebih ekonomis tetapi juga menunjukkan hubungan yang lebih holistik dan berkelanjutan.

10.4 Loyalitas Melalui Targeting Tepat

Salah satu prinsip keberlanjutan dan profitabilitas jangka panjang suatu perusahaan adalah kemampuan untuk mengembangkan basis pelanggan yang kuat. Tidak menghabiskan jutaan dolar setiap detik untuk menarik pelanggan baru jauh lebih mahal dan tidak menguntungkan daripada mempertahankan pelanggan yang ada untuk mendapatkan pendapatan yang konsisten (Khan *et al.*, 2022). Basis pelanggan seperti itu dapat didekati dengan prinsip *Wheel Of Loyalty*, dan Gambar dibawah mengilustrasikan bagaimana prinsip ini dapat diikuti sepenuhnya (Wirtz, 2022).

Model *Wheel Of Loyalty* secara analitis menghubungkan tiga strategi yang saling memperkuat: penciptaan landasan layanan berkualitas, penciptaan hubungan loyalitas, dan pengurangan biaya peralihan pelanggan (Wirtz, 2022). Kerangka kerja ini berbeda dibandingkan dengan pendekatan retensi konvensional karena menekankan penargetan selektif: tidak semua pelanggan diciptakan sama sehingga layak untuk dipertahankan secara intensif. Pelanggan dengan CLV tinggi (Platinum dan Gold) memberikan imbalan relasional yang lebih besar daripada pelanggan dengan profitabilitas rendah (Zeithaml *et al.*, 2001; Kustelega *et al.*, 2025). Dengan demikian, konsep penargetan berbasis nilai sangat menentukan efektivitas strategi loyalitas, tidak hanya berdasarkan jumlah pelanggan yang dipertahankan. Sinergi

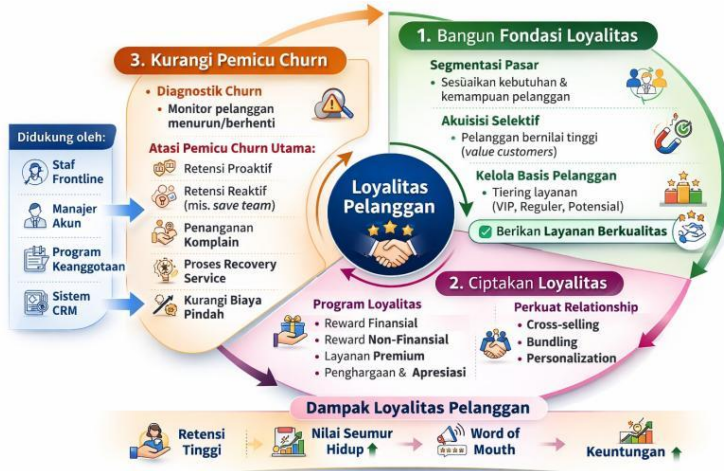
antara segmentasi CLV, strategi loyalitas, dan manajemen hambatan peralihan yang mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam pemasaran jasa (Verhoff, 2003: Payne dan Frow, 2005).

Untuk membangun basis pelanggan yang berkualitas, *Customer Relationship Management* (CRM) bukan hanya tentang jumlah pelanggan, tetapi juga nilai pelanggan yang dikelola secara strategis. Perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggan dengan nilai potensial tinggi melalui pendekatan *Customer Lifetime Value* (CLV), sehingga sumber daya dapat difokuskan pada pelanggan yang paling berkontribusi terhadap profitabilitas. Strategi loyalitas bukan hanya berbasis retensi, tetapi dirancang untuk memaksimalkan nilai pelanggan jangka panjang.

Komposisi estetika ini terdiri dari tiga strategi yang saling memperkuat. Pertama, menciptakan loyalitas dengan memberikan layanan yang baik yang akan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kedua, program penghargaan finansial atau ikatan emosional dan sosial, berdasarkan loyalitas, diperlukan untuk membangun hubungan jangka panjang (Wongsansukcharoen, 2022). Ketiga, mengurangi pergantian pelanggan, dengan menempatkan hambatan terhadap pergantian pelanggan, yang akan mengganggu atau mempersulit tindakan pelanggan untuk beralih ke penyedia layanan lain (Hidayat dan Idrus, 2023).

Ketiga strategi ini membuktikan bahwa loyalitas pelanggan tidak tercipta dalam ruang hampa, melainkan merupakan puncak dari kombinasi kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan hubungan yang berkelanjutan. Menurut jargon pemasaran jasa, pendekatan seperti itu menunjukkan saling ketergantungan dua arah antara kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas. Dengan demikian, Roda Loyalitas dapat diinterpretasikan sebagai model yang menggambarkan cara perusahaan menangani pengalaman

pelanggan untuk menciptakan hubungan yang berharga dan tahan lama.

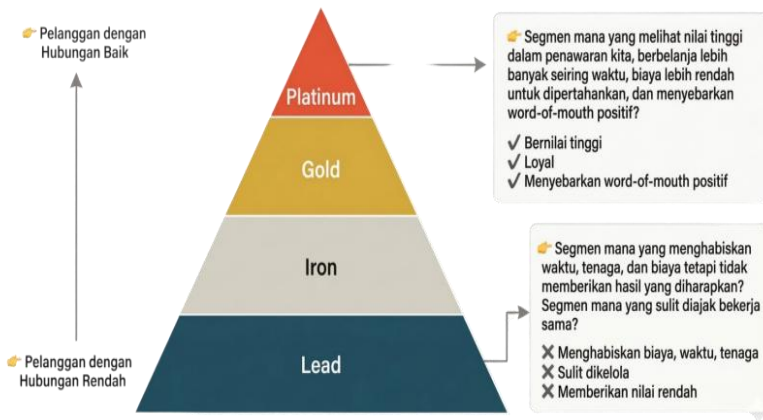


Prasyarat juga memiliki implikasi pada *Wheel Of Loyalty* terkait penargetan pelanggan. Penting untuk dicatat bahwa tidak semua pelanggan sama menguntungkannya bagi perusahaan. Jenis segmentasi ini, yang juga terlihat pada Gambar dibawah dari Piramida Pelanggan, memiliki empat tingkatan portofolio pelanggan, berdasarkan profitabilitas dan nilai hubungan mereka: *Platinum, Gold, Iron, dan Lead* (Wirtz, 2022).

Model segmen pelanggan piramida ini mirip dengan model manajemen portofolio pelanggan, di mana perusahaan memandang pelanggan sebagai portofolio aset dengan nilai yang berbeda. Dengan cara ini, perusahaan dapat mendistribusikan sumber daya mereka secara lebih efisien, dengan fokus pada pelanggan bernilai tinggi, termasuk segmen Platinum dan Gold. Dalam konteks ini, segmentasi juga diterapkan sebagai alat pemasaran dan sebagai dasar

pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas penyampaian layanan.

Piramida Segmentasi Pelanggan Berdasarkan Nilai Hubungan



Oleh karena itu, perlu untuk menargetkan populasi sasaran (dan, lebih spesifik lagi, segmen atas piramida, yaitu *Platinum* dan *Gold*), dan menawarkan kepada mereka program pemasaran yang akan memenuhi tuntutan mereka (Hidayat dan Idrus, 2023). Proses identifikasi pelanggan juga akan mencakup identifikasi dan pendefinisian pelanggan bernilai tinggi berdasarkan *Customer Lifetime Value* (CLV), dan, oleh karena itu, bisnis akan mempertahankan pelanggan potensial bernilai tinggi (Kustelega dkk., 2025). Terdapat korelasi positif antara strategi penargetan dan sikap loyalitas. Setelah perusahaan dapat mengidentifikasi jenis pelanggan yang tepat sejak dini, mekanisme strategi retensi dan pengembangan ikatan loyalitas akan lebih terkait erat dan produktif (Hidayat dan Idrus, 2023; Kustelega dkk., 2025).

Atas dasar ini, korelasi penargetan dan loyalitas mengasumsikan bahwa efektivitas strategi CRM dapat dievaluasi tidak hanya berdasarkan tingkat keberhasilan strategi dalam mempertahankan pelanggan tetapi juga dalam memilih pelanggan yang tepat sejak awal. Mereka dapat menggabungkan segmentasi, CLV (*Customer Lifetime Value*), dan strategi loyalitas sebagai cara untuk memberdayakan perusahaan agar dapat memanfaatkan hubungan pelanggan dan menciptakan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas pelanggan yang efektif tidak hanya didasarkan pada retensi tetapi juga pendekatan penargetan berbasis nilai.

Strategi penargetan dan loyalitas paling baik dibahas dalam satu konteks, karena semua strategi *Wheel Of Loyalty* berputar di sekitar realisasi pelanggan yang tepat. Kurangnya basis yang baik dalam hal konsentrasi jangkauan pelanggan di Piramida Pelanggan tidak akan menjamin operasi fiskal terbaik, yang didasarkan pada pembentukan hubungan yang baik dan mencegah kehilangan pelanggan di Roda Loyalitas. Ini menyiratkan bahwa fase penemuan untuk mengidentifikasi basis pelanggan yang tepat akan memungkinkan bisnis untuk menangkap biaya peralihan dan hubungan pelanggan, yang pada akhirnya akan diterjemahkan menjadi loyalitas bisnis yang sejati (Hidayat dan Idrus, 2023; Kustelega dkk., 2025).

10.5 Tingkatan Layanan Pelanggan (*Service Tiering*)

Pengelompokan layanan (*service tiering*) adalah instrumen strategis di mana basis pelanggan dipisahkan berdasarkan nilai, harapan, dan seberapa menguntungkan mereka dengan tujuan mengalokasikan sumber daya layanan secara lebih efektif dan efisien (Wirtz, 2022; Zeithaml *et al.*, 2001). Pendekatan ini didasarkan pada gagasan manajemen

portofolio pelanggan, di mana pelanggan dianggap sebagai portofolio keberhasilan yang tidak homogen, yang harus dikelola secara berbeda berdasarkan kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan (Payne & Frow, 2005). Gagasan bahwa pelanggan dengan nilai yang sangat berbeda dikelompokkan ke dalam kategori strategi pemasaran dan layanan yang sama telah diperhatikan oleh perusahaan yang berorientasi pada layanan yang menciptakan inefisiensi dalam mengalokasikan sumber daya kepada mereka (Zeithaml, V.A. *et al.*, 2024; Gazi *et al.*, 2024). Nilai Seumur Hidup Pelanggan (*Customer Lifetime Value/CLV*) akan menyiratkan bahwa perusahaan akan lebih memperhatikan jenis pelanggan yang paling berharga dan, oleh karena itu, akan memperlakukan mereka dan memastikan hubungan mereka dengan mereka lebih bijaksana (Kustelegit dkk., 2025).

Pendekatan ini mereplikasi konsep manajemen portofolio pelanggan, di mana pelanggan diperlakukan sebagai aset dengan nilai yang bervariasi dan perlu diperlakukan secara strategis. Keputusan untuk berinvestasi dalam layanan, personalisasi, dan sumber daya tidak dibuat secara seragam tetapi lebih didasarkan pada nilai pelanggan. Pendekatan ini membantu perusahaan untuk mengoptimalkan operasi mereka serta perlakuan terbaik terhadap pelanggan bernilai tinggi.

Tujuan utama pengelompokan layanan adalah untuk memaksimalkan strategi bisnis dan profitabilitas organisasi (Gazi dkk., 2024). Dalam hal ini, dapat disebutkan Gambar 3 yang, secara konvensional, menempatkan struktur Piramida Pelanggan yang mengkategorikan pelanggan ke dalam empat segmen besar: Platinum, Emas, Besi, dan Timbal (Zeithaml, V.A. dkk., 2024; Wirtz, 2022). Level Platinum memiliki beberapa klien yang paling setia dan sadar harga, serta klien yang paling menguntungkan. Tingkat Lead berada di bawah dan terdiri dari klien berpenghasilan rendah yang

mendedikasikan waktu dan uang yang signifikan untuk layanan dan mahal bagi perusahaan (Ziethaml, V.A. dkk., 2024). Pemetaan ini juga dapat membantu perusahaan mengambil langkah-langkah rasional seperti menginvestasikan sumber daya keuangan pada segmen Platinum dan Gold dan membujuk segmen Lead untuk menggunakan saluran distribusi layanan yang kurang efektif biaya (misalnya layanan mandiri) untuk mencegah inefisiensi biaya lebih lanjut (Wirtz, 2022).

Dalam manajemen portofolio klien, perlu untuk mengalokasikan sumber daya di antara segmen-segmen ini berdasarkan analisis CLV yang efisien, dan bukan berdasarkan volume transaksi langsung (Zeithaml dkk., 2001; Kustelega dkk., 2025). Pasar *Platinum* dan *Gold* tidak hanya menghadirkan pendapatan tambahan tetapi juga peluang rujukan dan penciptaan nilai bersama bagi perusahaan saat mengembangkan layanan. Sebaliknya, segmen *Lead*, yang lebih murah bagi perusahaan, harus dialihkan ke saluran layanan mandiri yang lebih efisien, dan perusahaan harus fokus pada hubungan yang bernilai tinggi (Wirtz, 2022; Payne dan Frow, 2005). Pada akhirnya, strategi ini membantu perusahaan jasa untuk mencapai keseimbangan berkelanjutan antara efisiensi operasional dan kualitas hubungan pelanggan.

Layanan yang dipersonalisasi kepada kelompok pelanggan bernilai tinggi dalam pemasaran jasa tidak hanya membangun hubungan emosional dan kepercayaan yang lebih kuat antara pelanggan dan perusahaan, tetapi juga mengarah pada tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Pengalaman subjektif dan asosiasi kualitas disatukan untuk membangun dedikasi yang lebih kuat. Ini menunjukkan bahwa pengelompokan layanan merupakan jembatan antara pengalaman pelanggan, kepercayaan, dan loyalitas dalam platform CRM.

Konsep tingkatan layanan sebagai konsep manajemen memiliki implikasi pada pusat penyusunan strategi retensi pelanggan, seperti dalam pengalaman pelanggan. Pelanggan dengan tingkat layanan tinggi akan menjadi yang paling loyal karena mereka diberikan pengalaman yang dipersonalisasi (misalnya, pemesanan prioritas, insentif finansial, dan layanan yang ditingkatkan) (Wirtz, 2022). Hal ini, pada gilirannya, juga akan berkontribusi pada kepuasan pelanggan, pengurangan biaya peralihan, dan peningkatan loyalitas, karena pelanggan ini akan kurang tergoda untuk beralih ke pesaing karena pengalaman pelanggan yang unggul dan sangat personal (Hidayat dan Idrus, 2023). Oleh karena itu, program pemasaran perusahaan dapat memastikan keberadaan hubungan pelanggan sebagai elemen keberlanjutan bisnis (Khan dkk., 2022).

Hal ini juga memfasilitasi *Electronic Customer Relationship Management* (E-CRM) untuk mendekatkan konsep tingkatan layanan kepada perusahaan berbasis layanan karena teknologi digital menciptakan peluang untuk melacak dan mengukur perilaku pembelian secara real-time dan memberikan pengalaman yang dipersonalisasi kepada pelanggan, sehingga perusahaan berbasis layanan (dan khususnya usaha kecil, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)) dapat menawarkan tingkat kualitas layanan pelanggan yang tinggi. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya dapat mengejar hubungan jangka panjang dengan insentif ekonomi (keuntungan) tetapi juga mengambil langkah-langkah untuk menangkap sebagian dari basis pelanggan yang tertarik pada isu-isu keberlanjutan lingkungan dan sosial (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). Semua strategi bisnis ini berpotensi menciptakan loyalitas dalam bisnis fisik yang dapat dimanfaatkan dalam dinamika pasar di masa depan.

Oleh karena itu, implementasi tingkatan layanan, teknologi digital, dan prinsip-prinsip keberlanjutan menunjukkan bagaimana CRM modern tidak terikat pada efisiensi dan profitabilitas, tetapi lebih pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Hal ini akan meningkatkan hubungan pelanggan dengan menyeimbangkan personalisasi layanan, manajemen nilai pelanggan, dan janji pertimbangan sosial dan lingkungan.

10.6 Memperdalam Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan merupakan fase penting dalam siklus pemasaran dan pada tahap inilah perusahaan bertujuan untuk meningkatkan hubungan pelanggan dengan pelanggan yang sudah ada, dengan tujuan mencapai nilai pelanggan maksimal. Hal ini didasarkan pada filosofi pemasaran relasional, yang mewakili pergeseran paradigma dari era pemasaran transaksional yang berfokus pada penjualan jangka pendek, ke pemasaran relasional yang berfokus pada membangun hubungan jangka panjang. Perusahaan tidak lagi memandang pelanggan sebagai wajah tanpa nama yang terlibat dalam transaksi satu lawan satu, tetapi sebagai mitra strategis jangka panjang. Alasan di balik pergeseran hubungan ini adalah bahwa jauh lebih murah untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan membangun loyalitas serta kepercayaan dengan mereka daripada mencoba untuk mendapatkan pelanggan baru (Morgan dan Hunt, 1994; Wirtz, 2022).

Customer Relationship Management (CRM) membangun hubungan pelanggan tidak hanya untuk meningkatkan interaksi tetapi juga nilai pelanggan dalam jangka panjang. Hubungan yang baik membantu perusahaan memperoleh Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV) dengan membeli lebih banyak, menggunakan lebih banyak, dan terlibat lebih banyak dengan pelanggan. Strategi hubungan pelanggan tidak hanya

membantu membangun loyalitas tetapi juga secara langsung mencapai profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Terdapat berbagai strategi luas yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk meningkatkan hubungan ini pada tingkat operasional, seperti yang digambarkan pada Gambar 4, berdasarkan penjualan silang dan penggabungan. Penjualan silang membantu pelanggan untuk memperoleh produk atau layanan tambahan yang dapat digunakan dalam pembelian yang lebih besar, dan pengemasan sejumlah layanan sebagai satu paket dikenal sebagai penggabungan (Kotler dan Keller, 2016). Demikian pula, pengalaman pembelian disederhanakan melalui penggunaan kedua strategi tersebut, menambahkan lapisan kenyamanan dan nilai bagi pelanggan. Namun, strategi yang sama diimplementasikan untuk mengamankan porsi kekayaan yang lebih tinggi yang dapat didefinisikan sebagai persentase pengeluaran pelanggan secara keseluruhan yang dialihkan ke perusahaan tertentu (Zeithaml dkk., 2024). Hubungan struktural antara pelanggan dan penyedia layanan meningkat ketika pelanggan dapat memusatkan kebutuhan pembelian mereka di sekitar satu penyedia layanan, dan, tidak seperti pesaing, biaya peralihan rendah.

Model penjualan silang dan penggabungan juga membantu menciptakan biaya peralihan yang lebih tinggi, karena pelanggan menjadi lebih terlibat dalam ekosistem layanan yang lengkap. Saat membeli berbagai layanan dari suatu perusahaan, mengganti penyedia layanan lebih mahal, baik secara ekonomi maupun psikologis. Hal ini membuktikan bahwa konsep membangun hubungan dengan pelanggan tidak hanya meningkatkan nilai transaksi, tetapi juga retensi dan stabilitas jangka panjang hubungan pelanggan.

PERBANDINGAN STRATEGI CROSS-SELLING DAN BUNDLING

CROSS-SELLING (Penjualan Silang)		BUNDLING (Penjualan Paket)
Menawarkan produk tambahan yang relevan.	DEFINISI	Menggabungkan beberapa produk dalam satu paket.
Meningkatkan nilai transaksi per pelanggan.	TUJUAN UTAMA	Meningkatkan nilai yang dipersepsikan dan loyalitas pelanggan.
Menawarkan item pelengkap atau tambahan saat atau setelah pembelian.	CARA KERJA	Membuat paket item yang telah dikurasi dan dijual bersama, seringkali dengan sedikit diskon.
Beli sepatu → ditawarkan kaos kaki, sol dalam. Sebuah ponsel → ditawarkan casing.	CONTOH	Sebuah 'Paket Pakaian' lengkap (kemeja, celana, ikat pinggang). Sebuah 'Paket Kantor di Rumah' (monitor, keyboard, mouse).
Nilai Pesanan Rata-rata (NPR) yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan yang meningkat melalui solusi lengkap.	MANFAAT BAGI PERUSAHAAN	Mempercepat perputaran inventaris, penjualan lintas kategori, penyederhanaan harga.
Kenyamanan, menemukan solusi lengkap, menemukan produk terkait.	MANFAAT BAGI PELANGGAN	Nilai keseluruhan yang lebih baik, kemudahan pembelian, penghematan yang dipersepsikan.
Saat produk utama memiliki pelengkap alami atau pelanggan memiliki kebutuhan yang jelas.	KAPAN DIGUNAKAN	Untuk promosi silang lini produk, membersihkan stok lama, menargetkan kasus penggunaan tertentu.
Gangguan, mengganggu pelanggan jika dilakukan terlalu agresif atau dengan produk yang tidak relevan.	RISIKO POTENSIAL	Kanibalisasi produk, penurunan nilai komponen individual, penurunan margin.

Cross-selling fokus pada penambahan produk pelengkap, sedangkan bundling fokus pada penggabungan beberapa produk dalam satu paket untuk meningkatkan nilai.

Di satu sisi, terdapat peningkatan kontak pelanggan, dan di sisi lain, kepercayaan dan loyalitas merek, dalam hal manajemen. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa emosi tersebut membuat pelanggan terlibat dan terus memberikan nilai kepada pelanggan, yang mengarah pada keterlibatan emosional pelanggan dan, selanjutnya, kepuasan terhadap merek dan komitmennya untuk menepati janji yang mereka buat dalam bisnis (Ibrahim dan Aljarah, 2023). Selain itu, aktivitas ini harus bergantung pada ekosistem bisnis, belum lagi konsep Manajemen Hubungan Pelanggan Berkelanjutan (*Sustainable Customer Relationship Management/SCRM*). Konsep yang disajikan juga didukung oleh model manajemen hubungan berkelanjutan (SCRM) yang menyatakan bahwa organisasi tidak didorong oleh keuntungan finansial untuk mengembangkan hubungan, tetapi lebih mengembangkan hubungan positif melalui menarik pelanggan yang tertarik pada tanggung jawab sosial dan keberlanjutan lingkungan (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023).

Integrasi nilai ekonomi dan sosial juga terwujud dalam hubungan pelanggan yang lebih tinggi. Perusahaan tidak hanya berkonsentrasi pada pertumbuhan transaksi tetapi juga pada pembentukan hubungan berdasarkan kepercayaan, transparansi, dan hubungan yang memperkaya nilai dengan pelanggan. Koneksi emosional dengan pelanggan ditingkatkan dengan strategi ini, yang mengarah pada retensi pelanggan yang lebih tinggi karena pelanggan menganggap koneksi yang terjalin dengan mereka sebagai hubungan yang berharga bahkan di luar transaksi langsung.

Kasus *Starbucks* menawarkan ilustrasi empiris tentang bagaimana integrasi strategis sistem e-CRM dan pemasaran digital dapat diimplementasikan untuk menghasilkan hubungan pelanggan yang bermakna dan bernilai tinggi. Dalam hal teori CRM, kesuksesan Starbucks tidak dapat diabaikan tanpa merujuk pada kekhasan konversi informasi pelanggan menjadi pengalaman pribadi yang bermakna sebagai demonstrasi praktis dari prinsip-prinsip pemasaran relasional yang menganggap manajemen informasi pelanggan sebagai inti dari hubungan jangka panjang (Buttle, 2004; Ledro *et al.*, 2022). Sistem *Starbucks Rewards*, termasuk aplikasi kecerdasan buatan Deep Brew, membantu melacak preferensi dan perilaku kunjungan pelanggan mereka secara real-time dan menyesuaikan setiap interaksi dengan kebutuhan pelanggan tertentu. Pendekatan personalisasi tingkat tinggi ini secara langsung terkait dengan peningkatan keterlibatan pelanggan, karena pelanggan yang merasa diakui dan dihargai akan memiliki koneksi emosional yang lebih langgeng dengan merek (Oliver, 1999; Ibrahim dan Aljarah, 2023). Selain itu, peningkatan interaksi secara langsung terkait dengan peningkatan CLV, karena pelanggan yang terlihat terpengaruh lebih cenderung berbelanja lebih sering daripada membeli produk premium, dan fakta ini tercermin dalam ROI 30 persen yang dihasilkan oleh program *Deep Brew* (The AI Report, 2023; Verhoef, 2003). Oleh karena

itu, kasus Starbucks bukan hanya ilustrasi adopsi teknologi, tetapi merupakan bukti nyata bahwa implementasi sistematis CRM, personalisasi, dan interaksi pelanggan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan di bidang jasa.

Seperti yang diilustrasikan oleh studi kasus Starbucks, penggunaan CRM berbasis teknologi digital dapat berdampak positif pada interaksi pelanggan dengan menyediakan layanan yang dipersonalisasi. Data pelanggan secara langsung akan memandu perusahaan untuk memberikan pengalaman yang relevan dan tepat sasaran, meningkatkan ikatan emosional dan loyalitas. Hal ini juga berdampak langsung pada peningkatan CLV (*Customer Lifetime Value*) dan retensi pelanggan karena pelanggan merasa lebih dihargai ketika layanan yang dipersonalisasi ditawarkan kepada mereka. Kasus Starbucks bukan sekadar contoh penerapan teknologi, tetapi contoh nyata bagaimana CRM, personalisasi, dan keterlibatan bersama untuk menciptakan hubungan pelanggan yang berkelanjutan.

10.7 Reward dan Ikatan Loyalitas

Loyalitas pelanggan, seperti yang dijelaskan dalam 10.2, memiliki efek multidimensional terhadap profitabilitas perusahaan jasa. Namun, loyalitas jangka panjang bukanlah pilihan yang diperoleh secara intuitif, melainkan membutuhkan strategi yang matang untuk mengubah kepuasan menjadi bentuk komitmen relasional yang tinggi (Oliver, 1999; Gazi dkk., 2024). Di sini, instrumen insentif transaksional bukan hanya hadiah dan program loyalitas, tetapi juga alat untuk memperluas hubungan pelanggan agar lebih sering membeli dan, pada akhirnya, mencapai Nilai Seumur Hidup Pelanggan (*Customer Lifetime Value/CLV*) yang lebih baik (Khan dkk., 2022; Kustelega dkk., 2025). Pergeseran paradigma menuju pemasaran relasional

menegaskan kembali gagasan bahwa satu-satunya cara untuk membangun loyalitas sejati bukanlah dengan mengandalkan interaksi jangka pendek antara perusahaan dan pelanggan, melainkan sebagai proses jangka panjang membangun kepercayaan dan nilai bersama (Morgan dan Hunt, 1994; Hidayat dan Idrus, 2023). Dalam konteks ini, pemberian penghargaan atas loyalitas dan pengembangan ikatan loyalitas adalah dua strategi yang saling melengkapi dan terkait secara organik dalam sistem *Customer Relationship Management* (CRM), dan pengembangannya menjadi *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) adalah tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Keduanya melengkapi pendekatan untuk melibatkan konsumen secara logis dan komitmen mereka terhadap merek dalam jangka panjang (Wongsansukcharoen, 2022).

Penghargaan dan ikatan loyalitas bukan hanya alat untuk mendorong pembelian berulang, tetapi juga cara untuk meningkatkan *Customer Lifetime Value* (CLV). Program loyalitas yang dirancang dengan tepat dapat membantu memperpanjang umur hubungan pelanggan, tingkat pembelian, dan keterikatan. Dengan demikian, penghargaan dan ikatan loyalitas tidak hanya berdampak pada loyalitas perilaku, tetapi juga pada nilai ekonomi pelanggan dalam jangka panjang.

Yang pertama adalah program loyalitas, yang biasanya digunakan bisnis untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Program-program ini dirancang berdasarkan dua program umum; program non-finansial dan program finansial. Program keuangan adalah program yang secara harfiah menghasilkan uang, termasuk poin, penawaran khusus, cashback, dan keanggotaan berjenjang (Gonu dkk., 2023). Program non-keuangan, pada gilirannya, dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dan emosional, seperti pengakuan status, layanan tanpa antrian, dan layanan yang dipersonalisasi. Beberapa contoh praktik yang telah

diterapkan sejauh ini untuk menggabungkan skema poin dan layanan yang dipersonalisasi untuk anggota ke dalam perangkat lunak aplikasi mereka adalah pengecer, layanan terkait perbankan, dan bahkan layanan online seperti *e-commerce*. Hal ini telah terbukti menghasilkan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan lebih banyak emosi positif pada pelanggan daripada emosi negatif, yang berpotensi memicu perilaku pembelian berulang (Ibrahim dan Aljarah, 2023; Ledro dkk., 2022).

Meskipun hadiah dapat dianggap sebagai insentif rasional awal, apa yang dihasilkan pada tahap selanjutnya adalah hubungan loyalitas, yang akan berubah menjadi hubungan sosiologis dan fungsional yang jauh lebih kuat yang sulit dihancurkan oleh pesaing. Hubungan interrelasional ini dioperasionalkan pada tiga tingkatan; ikatan sosial, ikatan personalisasi, dan ikatan struktural. Penciptaan hubungan pribadi yang intim, komunitas di antara pelanggan, dan pertukaran nilai emosional pribadi antara perusahaan dan pelanggannya merupakan cara untuk mencapai ikatan sosial (Wongsansukcharoen, 2022). Ikatan yang terkait dengan individualisasi dan penyesuaian layanan terhadap selera dan preferensi individu disebut ikatan kustomisasi. Hubungan struktural didasarkan pada tingkat integrasi teknologi tertinggi, yang menghasilkan biaya peralihan atau hambatan yang lebih tinggi antara pelanggan (Hidayat dan Idrus, 2023). Pentingnya membangun lapisan hubungan jenis ini adalah kesempatan untuk berkomunikasi secara aktif dengan pelanggan, berupaya membangun loyalitas merek (Khan dkk., 2022).

Ketiga jenis keterlibatan ini juga digunakan untuk menciptakan hambatan peralihan yang memperkuat retensi pelanggan. Keterlibatan sosial meningkatkan keterlibatan emosional, keterlibatan kustomisasi meningkatkan relevansi layanan, dan keterlibatan struktural meningkatkan ketergantungan pelanggan pada sistem perusahaan. Ketiga

keterlibatan konglomerat tersebut merupakan bukti bahwa loyalitas tidak dapat ditumbuhkan hanya berdasarkan insentif, tetapi melalui hubungan berlapis yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Terdapat sifat sinergis dari gagasan membangun hubungan loyalitas dan manajemen hubungan pelanggan. Bersama-sama, keduanya mencakup hubungan holistik dan nilai transaksional bagi kedua belah pihak. Tumpang tindih yang erat antara keduanya telah membuka jalan bagi tingkat loyalitas jangka panjang yang tinggi dan penciptaan hubungan ikatan pelanggan yang abadi yang tidak dapat lagi dirancang ulang oleh pasar (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). Selain itu, dalam lanskap pemasaran digital saat ini, analitik Big Data, yang dipadukan dengan imbalan dan keterlibatan loyalitas, memungkinkan bisnis untuk menghadirkan pengalaman pelanggan yang sangat personal, terintegrasi, dan terpadu ke platform omnichannel (Ledro *et al.*, 2022; Ibrahim dan Aljarah, 2023). Terakhir, imbalan dan pembangunan hubungan bukanlah gimmik pemasaran, tetapi investasi strategis jangka panjang yang akan menjadikan pelanggan sebagai mitra sejati dan aset terpenting bagi keberlanjutan perusahaan di masa depan.

Dengan demikian, konsep reward dan pembangunan loyalitas dapat diinterpretasikan sebagai bagian dari strategi CRM dan SCRM yang menghubungkan pengalaman, kepercayaan, dan loyalitas dengan kinerja bisnis. Penting untuk dicatat bahwa strategi loyalitas pelanggan jangka panjang ini tidak hanya berfokus pada insentif langsung tetapi juga pada kualitas kemampuan untuk membangun hubungan jangka panjang yang berharga, personal, dan konsisten di dalam perusahaan.

10.8 Dari CRM Tradisional ke SCRM: Tantangan & Peluang di Era Modern

Customer Relationship Management (CRM) adalah konsep yang bergantung pada filosofi pemasaran klasik yang berfokus pada transaksi cepat dan penjualan satu lawan satu. Kebijakan pemasaran perusahaan ditandai dengan orientasi jangka pendek, dan fokus utamanya adalah menyelesaikan transaksi dengan cepat dan kurangnya niat serius untuk membangun hubungan di masa depan (Hidayat dan Idrus, 2023). Selain itu, sistem CRM historis secara historis dianggap sebagai sistem otomatisasi tenaga penjualan (Buttle, 2004) dan sistem basis data pelanggan pasif. Tidak diharapkan adanya hubungan jangka panjang dan pelanggan hanya perlu membeli dan beroperasi dengan informasi pelanggan fungsional yang tersimpan dalam basis data sebagai saluran penjualan.

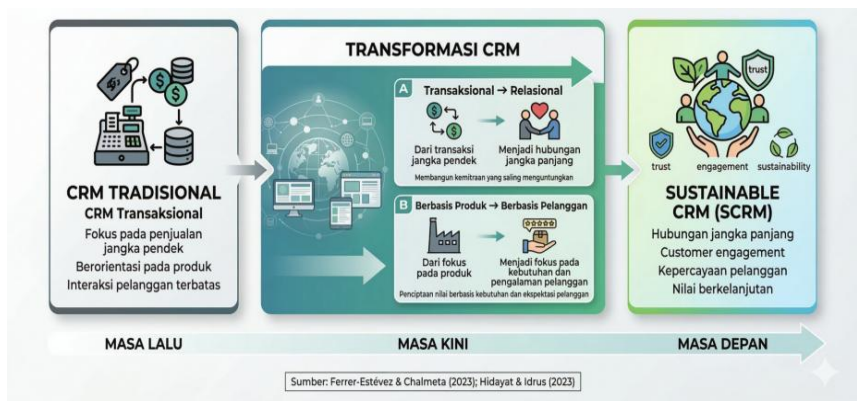
Keterbatasan *Customer Relationship Management* (CRM) tradisional adalah lebih berfokus pada efisiensi transaksi daripada membangun hubungan. Pendekatan ini tidak efisien untuk mencapai nilai pelanggan penuh, khususnya *Customer Lifetime Value* (CLV), loyalitas pelanggan, dan kualitas hubungan. Perkembangan CRM modern tidak hanya mengubah alat yang digunakan tetapi juga menggeser orientasi strategis perusahaan dari transaksi ke manajemen hubungan pelanggan yang berkelanjutan.

Seiring perkembangan teknologi informasi yang progresif di dunia modern, CRM saat ini telah memperoleh bentuk yang sepenuhnya baru dan informasi elektronik yang diperoleh telah mendapat nama baru yaitu CRM Elektronik (E-CRM) (Kumar dkk., 2022). Namun, CRM bukanlah gudang data, melainkan sistem cerdas yang secara khusus berorientasi pada peningkatan interaksi aktif dengan pelanggan, interaksi aktif yang difasilitasi oleh platform digital dan media sosial (Wongsansukcharoen, 2022). Hal ini

disebabkan oleh fakta bahwa bisnis beralih ke omnichannel, yang mencakup internet, perangkat lunak seluler, media sosial, dan bahkan penggunaan sarana fisik untuk berkomunikasi dengan cabang dan menyatukan pengalaman pelanggan di semua titik kontak dalam lingkungan bisnis kontemporer (Kumar dkk., 2022). Pendekatan interaktif memang berpotensi membantu perusahaan merespons pelanggan dalam waktu yang relatif singkat dan menciptakan nilai tambah yang tinggi.

Perubahan ini membuktikan bahwa teknologi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan yang lebih personal dan responsif. Komunikasi yang ditingkatkan di berbagai platform ini menghasilkan pengalaman pelanggan yang lebih baik, yang mengarah pada tiga pilar utama yaitu kepuasan pelanggan, kepercayaan, dan loyalitas. CRM modern merupakan mediator antara teknologi, pengalaman pelanggan, dan hasil pemasaran layanan.

Perbandingan antara metode CRM tradisional dan modern menunjukkan bahwa dua transformasi drastis telah terjadi dalam paradigma konsep CRM dan diilustrasikan pada Gambar dibawah: Evolusi Konsep CRM menuju CRM Berkelanjutan (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023).



Pergeseran paradigma pertama adalah pergeseran fokus transaksional ke fokus hubungan. Ini berarti bahwa penjualan langsung bukan lagi tujuan strategis perusahaan, melainkan perjalanan menuju penciptaan saling ketergantungan jangka panjang yang akan menguntungkan kedua belah pihak secara setara (Hidayat dan Idrus, 2023). Kedua, kami berpusat pada pelanggan, bukan berpusat pada produk. Di sinilah kebutuhan dan harapan pelanggan dipertimbangkan ketika mengembangkan penciptaan nilai, rencana pemasaran, dan fungsi bisnis (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023).

Alasannya adalah CRM baru-baru ini mulai berpikir dalam dimensi etika, yang mengarah pada *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM). Meskipun demikian, ada sejumlah masalah saat ini yang mendefinisikan model ini. Keberlanjutan adalah perhatian yang paling mendesak, dan perusahaan tidak hanya diminta untuk mempertanyakan aktivitas yang berorientasi pada keuntungan tetapi juga tentang dampak sosial dan lingkungan dari tindakan mereka (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). Era digital, yang ditandai dengan banjir informasi, juga dikaitkan dengan kelebihan beban digital dan ketakutan akan privasi data di kalangan konsumen. Hal ini secara harfiah akan membunuh kepercayaan pelanggan sampai pengumpulan dan penggunaan data diungkapkan (Ledro dkk., 2022). Sebagai salah satu aset terkuat dari bisnis yang sukses (Khan dkk., 2022), insiden yang melibatkan pelanggaran etika atau privasi dapat menjadi viral dan sulit dilacak secara online, meninggalkan bekas yang tak terhapuskan pada reputasi perusahaan.

Meskipun demikian, SCRM memiliki potensi strategis yang signifikan bagi bisnis untuk menjadi tangguh di dunia kontemporer. Dengan munculnya gagasan keberlanjutan dan transparansi, perusahaan akan dapat menemukan lebih banyak calon klien yang ramah lingkungan dan membangun

hubungan jangka panjang (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). *Community Relationship Management* (CoRM) adalah jenis pemasaran komunitas lain di mana interaksi dua arah dan pertukaran nilai antara merek dan konsumen terjadi dalam realitas digital baru (Wongsansukcharoen, 2022). Setelah budaya kemitraan komunitas, kepercayaan, dan kepercayaan perusahaan diadopsi pada tahap akhir, budaya loyalitas berkelanjutan akan menjadi aset berharga bagi bisnis dalam jangka panjang (Khan *et al.*, 2022).

Mengintegrasikan dimensi keberlanjutan dalam CRM bukan hanya tentang memberikan lapisan etika pada sistem yang ada, tetapi juga dirancang untuk mengubah logika manajemen hubungan pelanggan seperti yang kita pahami saat ini. Kualitas layanan, skema loyalitas pelanggan, manajemen data terbuka, tanggung jawab sosial, proses bisnis yang etis dan ramah lingkungan semuanya dapat dianggap sebagai kepercayaan pelanggan (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023; Das dan Hassan, 2022). Konsumen di dunia modern semakin menghakimi perusahaan mana pun bukan hanya berdasarkan nilai fungsional dari layanan apa pun yang ditawarkan, tetapi berdasarkan kesesuaian nilai mereka dengan identitas perusahaan dan nilai-nilai mereka sendiri (Verhoff, 2003). Ini berarti bahwa di era SCRM, loyalitas pelanggan tidak lagi dapat dioptimalkan hanya melalui program insentif finansial, tetapi membutuhkan keselarasan antara praktik bisnis perusahaan dan harapan sosial pelanggannya. Dengan memasukkan konsep keberlanjutan seperti etika data, inklusi sosial, dan tanggung jawab lingkungan ke dalam rencana CRM mereka, perusahaan akan mampu menumbuhkan rasa loyalitas yang lebih kuat, menjadi kurang rentan terhadap persaingan, dan menjadi lebih berharga bagi semua pemangku kepentingan (Wongsansukcharoen, 2022; Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023).

Secara keseluruhan evolusi dari CRM tradisional menuju *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) menunjukkan pergeseran mendasar dari orientasi transaksi menuju pengelolaan hubungan pelanggan yang berkelanjutan dan berbasis nilai. Integrasi antara teknologi digital, pengalaman pelanggan, kepercayaan, dan loyalitas memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan *Customer Lifetime Value* (CLV) serta menciptakan profitabilitas jangka panjang. Dalam konteks ini, praktik CRM tidak lagi berdiri sendiri, tetapi terhubung secara sistematis dengan kualitas layanan, retensi pelanggan, serta pembentukan switching barriers yang memperkuat hubungan pelanggan. Lebih lanjut, SCRM memperluas kerangka CRM dengan memasukkan dimensi keberlanjutan, di mana transparansi, tanggung jawab sosial, dan etika bisnis menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan seluruh elemen tersebut secara konsisten akan memiliki keunggulan kompetitif dalam membangun hubungan pelanggan jangka panjang di industri jasa.

Secara keseluruhan, bab ini menunjukkan bahwa praktik CRM dalam pemasaran jasa beroperasi melalui rangkaian kausal yang saling terhubung: strategi CRM yang dirancang dengan baik menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan, yang kemudian mengkonsolidasikan diri menjadi retensi jangka panjang melalui pembentukan switching barriers yang kuat, dan pada akhirnya memperkuat relationship quality sebagai fondasi loyalitas yang berkelanjutan (Morgan & Hunt, 1994; Verhoef, 2003; Zeithaml, V.A. dkk., 2024). Dalam rantai ini, kepuasan berperan sebagai prasyarat awal yang diperkuat oleh pengalaman layanan yang konsisten dan personal; *switching barriers* baik finansial, sosial, maupun struktural mencegah perpindahan pelanggan dan memberikan stabilitas pendapatan; sedangkan *relationship quality* mencerminkan kedalaman kepercayaan dan

komitmen yang memungkinkan hubungan pelanggan berkembang melampaui sekadar transaksi (Hidayat & Idrus, 2023; Wongsansukcharoen, 2022). CLV kemudian menjadi indikator terukur dari efektivitas seluruh rantai ini semakin kuat CRM diimplementasikan, semakin tinggi CLV yang dihasilkan, dan semakin kokoh profitabilitas perusahaan jasa dalam jangka panjang (Kustelega dkk., 2025; Payne & Frow, 2005). Dengan memahami benang merah ini, perusahaan dapat merancang strategi CRM yang tidak hanya reaktif terhadap kebutuhan pelanggan, tetapi proaktif dalam membangun ekosistem hubungan yang bernilai tinggi, berkelanjutan, dan tahan terhadap tekanan kompetitif.

STUDI KASUS MINI:

Jebakan “Bakar Uang” dan Lahirnya Konsumen Deal-Prone di Era Digital

Di era modern, kehidupan konsumen telah teraugmentasi secara masif oleh teknologi. Sebagian besar waktu harian konsumen kini dihabiskan untuk berinteraksi melalui gadget di dalam ekosistem digital yang beroperasi tanpa henti selama 24/7. Momentum konektivitas absolut ini memicu pergeseran strategi pada banyak perusahaan rintisan dan platform layanan digital seperti yang terjadi pada industri *ride-hailing* (layanan transportasi online) dalam persaingan sengit antara Uber dan kompetitor lokalnya di pasar Asia. Untuk memenangkan atensi konsumen yang terus-menerus terhubung dengan gadget, banyak perusahaan terjebak dalam orientasi transaksional. Mereka membombardir layar perangkat konsumen dengan iklan masif dan melakukan strategi “bakar uang” (intensive cash burning) melalui subsidi tarif dan diskon besar-besaran. Pada fase awal, strategi ini terlihat sangat sukses. Metrik performa jangka pendek seperti Return on Ad Spend (ROAS)

dan lonjakan konversi instan meroket tajam, sehingga manajemen merasa telah memenangkan pasar. Namun, ketika perusahaan mulai mengurangi subsidi dan menormalkan harga demi mencapai profitabilitas, mereka menemukan fakta yang mengejutkan: loyalitas pelanggan ternyata sangat rapuh. Konsumen dengan mudah dan cepat melakukan brand switching (berpindah merek) ke aplikasi pesaing yang menawarkan promo lebih baik. Strategi pemasaran yang terlalu bergantung pada insentif finansial jangka pendek ini tanpa disadari telah mengedukasi konsumen menjadi kelompok ***deal-prone*** : yakni pelanggan yang sangat sensitif terhadap harga, selalu mencari penawaran termurah, dan hanya "loyal" pada momentum promo. Akibatnya, perusahaan kehilangan arah dalam membangun ekuitas merek berjangka panjang. Dominasi perhatian pada metrik penjualan sesaat ini membuat manajer gagal mengoptimalkan *Customer Lifetime Value* (CLV), yang seharusnya menjadi fondasi utama profitabilitas bisnis.. Pada akhirnya, pendekatan berbasis diskon ini tidak memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena sangat mudah ditiru oleh pesaing dan justru merusak esensi kepercayaan dari Sustainable Customer Relationship Management (SCRM).

Secara teoritis, kasus ini mengilustrasikan perbedaan mendasar antara loyalitas sejati (*true loyalty*) dan perilaku deal-prone dalam kerangka CRM dan SCRM. Pelanggan deal-prone memiliki CLV yang rendah karena hubungan mereka bersifat transaksional dan kondisional hanya berlangsung selama insentif finansial tersedia (Reichheld & Sasser, 1990; Oliver, 1999). Strategi relationship marketing yang efektif, sebaliknya, berfokus pada pembangunan ikatan sosial, kustomisasi, dan struktural yang meningkatkan switching barriers dan memperkuat loyalitas pelanggan secara organik (Hidayat dan Idrus, 2023; Wongsansukcharoen, 2022). Dari perspektif SCRM, pendekatan "bakar uang" juga bertentangan

dengan prinsip keberlanjutan bisnis, karena mengurus sumber daya tanpa membangun fondasi hubungan yang bermakna dan berorientasi nilai jangka panjang (Ferrer-Estévez dan Chalmeta, 2023). Dengan demikian, keberhasilan sejati dalam pemasaran jasa tidak diukur dari lonjakan metrik jangka pendek, melainkan dari kemampuan perusahaan dalam membangun basis pelanggan yang loyal, bernilai tinggi (high CLV), dan berorientasi pada hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

BAHAN DISKUSI :

1. Mengapa ketergantungan pada metrik jangka pendek (seperti ROAS dan jumlah akuisisi pengguna baru) dapat membahayakan penerapan Sustainable Customer Relationship Management (SCRM) di perusahaan digital? Kaitkan jawaban Anda dengan konsep pergeseran dari pemasaran transaksional ke relasional!
2. Mengacu pada kasus di atas, apakah pelanggan yang terus membeli layanan suatu perusahaan karena adanya diskon besar-besaran dapat dikategorikan sebagai pelanggan yang loyal? Jelaskan perbedaan mendasar antara loyalitas sejati (true loyalty) dan perilaku deal-prone!
3. Jika Anda ditunjuk sebagai Manajer CRM di perusahaan tersebut, strategi "ikatan loyalitas" (loyalty bonds) seperti apa baik secara ikatan sosial, ikatan kustomisasi, maupun ikatan struktural yang akan Anda rancang agar pelanggan tidak mudah berpindah ke pesaing saat "perang diskon" dihentikan?

DAFTAR PUSTAKA

- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management. Concepts and Tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Chalmeta, R. (2023) 'Methodology and computer architecture for Sustainable Customer Relationship Management', *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 16(2). Available at: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p44-59>.
- Das, S. and Hassan, H.M.K. (2022) 'Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), pp. 2140–2160. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0441>.
- Ferrer-Estévez, M. and Chalmeta, R. (2023) 'Sustainable customer relationship management', *Marketing Intelligence and Planning*, 41(2), pp. 244–262. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2022-0266>.
- Gazi, M.A.I. *et al.* (2024) 'The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), p. 100227. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>.
- Gonu, E. *et al.* (2023) 'Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective', *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>.

- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114
- Hidayat, K. and Idrus, M.I. (2023) 'The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers', *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00270-7>.
- Ibrahim, B. and Aljarah, A. (2023) 'The era of Instagram expansion: matching social media marketing activities and brand loyalty through customer relationship quality', *Journal of Marketing Communications*, 29(1), pp. 1-25. <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1984279>.
- Khan, R.U. dkk. (2022) 'The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction', *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), pp. 1-26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2016), *Marketing Management*, 15th ed., Pearson, Noida.
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2022). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 551-572. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>
- Kustelega, M. dkk (2025). The Impact of Customer Lifetime Value in Customer Relationship Management: A Bibliometric Analysis. *TEM Journal*, 14(3).

- Ledro, C. dkk (2022) 'Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(13), pp. 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(September–October), 105–111.
- Sharma, R., Shastri, S., & Rathore, J. S. (2020). Exploring E-CRM in Indian banking sector. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(5), 653–663.
- Starbucks Corporation. (2023, November 2). Starbucks reports Q4 and full year fiscal 2023 results (Exhibit 99.1). U.S. Securities and Exchange Commission.
- Starbucks Corporation. (2024a, January 30). Starbucks reports Q1 fiscal 2024 results (Exhibit 99.1). U.S. Securities and Exchange Commission.
- The AI Report. (2023). How Starbucks uses AI to make a 30% ROI. <https://www.theaireport.ai/articles/how-starbucks-uses-ai-to-make-a-30-roi>.

- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- Wirtz, J. (2022). *Essentials of Services Marketing* (4th ed.). Pearson.
- Wongsansukcharoen, J. (2022) ‘Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand’, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64(October 2021), p. 102826. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>.
- Zeithaml, V. A., Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). The customer pyramid: Creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43(4), 118–142. <https://doi.org/10.2307/41166106>
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2024) ‘Services Marketing Strategy’, in *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>.

BAB 11

SUSTAINABLE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Oleh Samat Ngadimin

11.1 *Sustainable Customer Relationship Management*

Dalam hubungan antara perusahaan dan pelanggan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas transaksional semata, tetapi sebagai proses strategis yang berorientasi jangka panjang. Pergeseran ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan meningkatkan penjualan, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Hubungan tersebut menjadi aset penting karena berkontribusi terhadap keberlangsungan bisnis serta keunggulan kompetitif yang sulit ditiru (Wongsansukcharoen, 2022; Das and Hassan, 2022).

Seiring dengan meningkatnya persaingan dan pilihan konsumen, perusahaan dituntut untuk menciptakan hubungan yang lebih bermakna melalui kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan komunikasi yang efektif. Ketiga elemen tersebut saling berinteraksi dalam membentuk kepuasan dan kepercayaan pelanggan, yang kemudian menjadi dasar dalam membangun hubungan jangka panjang. Dalam konteks pemasaran jasa, hubungan ini tidak hanya

berfungsi untuk mempertahankan pelanggan, tetapi juga untuk meningkatkan loyalitas dan retensi pelanggan.

Perkembangan ini semakin diperkuat dengan meningkatnya kesadaran terhadap isu sosial dan lingkungan, yang mendorong perluasan konsep *Customer Relationship Management* (CRM) menjadi *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM). Dalam pendekatan ini, prinsip keberlanjutan diintegrasikan ke dalam praktik CRM tradisional, sehingga hubungan pelanggan tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga pada tanggung jawab sosial dan lingkungan. Sehingga *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) menghubungkan pengelolaan hubungan pelanggan dengan nilai keberlanjutan dalam membangun hubungan yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Sustainable Customer Relationship Management (SCRM) bekerja melalui mekanisme yang menghubungkan praktik keberlanjutan dengan perilaku pelanggan. Praktik keberlanjutan yang dilakukan perusahaan membentuk persepsi positif pelanggan terhadap merek, yang kemudian meningkatkan kepercayaan. Kepercayaan tersebut memengaruhi bagaimana pelanggan mengevaluasi pengalaman layanan yang mereka terima, yang selanjutnya berdampak pada kepuasan, loyalitas, dan retensi pelanggan. Dengan demikian, hubungan pelanggan dalam SCRM terbentuk melalui alur yang saling terhubung antara persepsi, pengalaman, dan kepercayaan.

Sustainable Customer Relationship Management (SCRM) menekankan pentingnya transparansi, konsistensi, dan tanggung jawab dalam interaksi dengan pelanggan. Konsumen modern tidak hanya menilai kualitas layanan, tetapi juga bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya secara etis dan berkelanjutan. Ketidaksesuaian antara komunikasi dan praktik nyata dapat menurunkan

kepercayaan pelanggan, sedangkan konsistensi antara keduanya dapat memperkuat kredibilitas dan hubungan jangka panjang (Ferrer-Estévez and Chalmeta, 2023).

Peran teknologi digital juga menjadi elemen penting dalam SCRM. Platform digital, media sosial, dan analitik data memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam, meningkatkan kualitas interaksi, serta membangun komunikasi yang lebih personal dan responsif. Dalam konteks ini, teknologi digital tidak hanya mendukung efisiensi CRM, tetapi juga memperkuat pengalaman pelanggan dan hubungan yang berkelanjutan.

Sustainable Customer Relationship Management (SCRM) berkontribusi terhadap pembentukan hubungan jangka panjang melalui peningkatan keterlibatan dan loyalitas pelanggan. Ketika pelanggan merasa bahwa nilai keberlanjutan perusahaan sejalan dengan nilai pribadi mereka, akan terbentuk keterikatan emosional yang lebih kuat. Hal ini mendorong pelanggan untuk tetap menggunakan layanan, memberikan rekomendasi, serta berpartisipasi aktif dalam interaksi dengan merek (Gazi *et al.*, 2024).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Sustainable Customer Relationship Management* tidak hanya berfungsi sebagai strategi pengelolaan pelanggan, tetapi juga sebagai pendekatan yang mengintegrasikan kualitas layanan, pengalaman pelanggan, kepercayaan, dan nilai keberlanjutan dalam membangun hubungan jangka panjang. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, *Sustainable Customer Relationship Management (SCRM)* menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi pelanggan, memperkuat loyalitas, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Khan dkk., 2022a).

11.2 Hubungan Jangka Panjang dengan Pelanggan

Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan merupakan tujuan utama dalam pemasaran modern, khususnya dalam konteks pemasaran jasa. Perusahaan tidak hanya berfokus pada akuisisi pelanggan baru, tetapi juga pada upaya mempertahankan pelanggan melalui hubungan yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa retensi pelanggan lebih efisien dibandingkan akuisisi, serta berkontribusi terhadap stabilitas dan keberlangsungan bisnis (Guerola-Navarro dkk, 2024a).

Hubungan jangka panjang dalam pemasaran terbentuk melalui interaksi antara kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan komunikasi yang konsisten. Kualitas layanan yang baik mendorong terbentuknya kepuasan pelanggan, yang kemudian berkembang menjadi kepercayaan. Kepercayaan ini menjadi faktor kunci dalam mendorong pelanggan untuk terus menggunakan layanan serta mempertahankan hubungan dengan perusahaan (Kumar, Mokha dan Pattnaik, 2022). Dengan demikian, hubungan jangka panjang tidak terjadi secara instan, tetapi merupakan hasil dari proses kumulatif yang melibatkan pengalaman positif yang konsisten.

Pengalaman pelanggan yang positif juga berperan dalam mendorong perilaku rekomendasi. Pelanggan yang puas cenderung membagikan pengalaman mereka kepada orang lain, sehingga memperluas jangkauan pasar melalui word-of-mouth yang lebih kredibel dibandingkan promosi konvensional (Wongsansukcharoen, 2022). Dalam konteks ini, hubungan jangka panjang tidak hanya berdampak pada retensi pelanggan, tetapi juga pada pertumbuhan pelanggan baru.

Hubungan jangka panjang juga dipengaruhi oleh transparansi dan keadilan dalam interaksi antara perusahaan dan pelanggan. Komunikasi yang terbuka dan jujur

membantu membangun kepercayaan, terutama ketika perusahaan mampu menunjukkan konsistensi antara informasi yang disampaikan dan praktik yang dilakukan (Gazi dkk., 2024; Khan dkk., 2022a). Dalam konteks keberlanjutan, transparansi terkait dampak sosial dan lingkungan menjadi faktor penting yang memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kredibilitas perusahaan.

Kesesuaian nilai antara pelanggan dan perusahaan juga berperan dalam memperkuat hubungan jangka panjang. Konsumen modern cenderung mempertimbangkan nilai-nilai seperti tanggung jawab sosial, etika bisnis, dan kepedulian terhadap lingkungan dalam mengevaluasi suatu merek. Ketika terdapat keselarasan antara nilai perusahaan dan nilai pribadi pelanggan, maka akan terbentuk keterikatan emosional yang memperkuat hubungan tersebut (Gonu dkk., 2023).

Hubungan jangka panjang *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) merupakan hasil dari integrasi antara kualitas layanan, pengalaman pelanggan, kepercayaan, dan nilai keberlanjutan. Proses ini mendorong terbentuknya loyalitas pelanggan, yang ditandai dengan penggunaan layanan secara berulang, toleransi terhadap perubahan, serta kesediaan untuk memberikan rekomendasi. Loyalitas ini tidak hanya memberikan keuntungan ekonomi, tetapi juga memperkuat hubungan yang stabil dan berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggan.

Disimpulkan bahwa hubungan jangka panjang dengan pelanggan dapat dipahami sebagai hasil dari proses yang saling terhubung antara kualitas layanan, kepuasan, kepercayaan, dan kesesuaian nilai. Dalam *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM), hubungan ini menjadi fondasi utama dalam membangun loyalitas dan mempertahankan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

11.3 Peran Kepercayaan dalam Hubungan Pelanggan

Kepercayaan merupakan elemen kunci dalam membangun dan mempertahankan hubungan antara perusahaan dan pelanggan, terutama dalam sektor jasa yang memiliki karakteristik tidak berwujud (*intangibility*). Dalam kondisi ini, pelanggan tidak dapat mengevaluasi kualitas layanan sebelum mengalaminya, sehingga kepercayaan berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan (Das dan Hassan, 2022). Oleh karena itu, kepercayaan tidak hanya menjadi hasil dari interaksi, tetapi juga menjadi dasar dalam pembentukan hubungan jangka panjang.

Kepercayaan terbentuk melalui interaksi antara pengalaman pelanggan, kualitas layanan, dan konsistensi perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggan. Pengalaman yang positif dan konsisten akan membentuk persepsi bahwa perusahaan dapat diandalkan, yang kemudian berkembang menjadi kepercayaan. Sebaliknya, pengalaman negatif atau ketidakkonsistenan dalam layanan dapat dengan cepat merusak kepercayaan yang telah dibangun (Ledro, Nosella dan Vinelli, 2022). Dengan demikian, kepercayaan merupakan hasil dari proses kumulatif yang melibatkan evaluasi pelanggan terhadap pengalaman layanan. Selain dipengaruhi oleh pengalaman layanan, kepercayaan juga berkaitan dengan bagaimana perusahaan menjalankan praktik bisnisnya. Dalam konteks *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM), kepercayaan tidak hanya dibangun melalui kualitas layanan, tetapi juga melalui komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. Konsumen modern cenderung mengevaluasi apakah perusahaan menjalankan praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan. Ketika terdapat kesesuaian antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik nyata

perusahaan, maka kepercayaan pelanggan akan meningkat (Ferrer-Estévez dan Chalmers, 2023).

Kepercayaan yang terbentuk kemudian memengaruhi perilaku pelanggan dalam jangka panjang. Pelanggan yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi cenderung lebih loyal, lebih bersedia untuk terus menggunakan layanan, serta menunjukkan toleransi terhadap kesalahan kecil dalam proses layanan. Dalam konteks ini, kepercayaan berfungsi sebagai penghubung antara pengalaman pelanggan dan loyalitas, sekaligus memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan.

Dengan demikian bahwa kepercayaan dalam hubungan pelanggan dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan konsistensi praktik bisnis yang berkelanjutan. Dalam kerangka SCRM, kepercayaan menjadi fondasi utama yang memungkinkan terbentuknya loyalitas dan hubungan yang stabil, sehingga berkontribusi terhadap keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Kepercayaan yang terbentuk melalui pengalaman layanan dan komunikasi yang konsisten menjadi penghubung utama antara pengalaman pelanggan dan loyalitas, sehingga memperkuat hubungan jangka panjang dalam kerangka *Sustainable Customer Relationship Management*.

11.4 Pengalaman Pelanggan yang Berkelanjutan

Pengalaman pelanggan merupakan keseluruhan kesan yang terbentuk dari interaksi antara pelanggan dan perusahaan sepanjang perjalanan layanan (*customer journey*). Dalam konteks pemasaran jasa, pengalaman ini tidak hanya terjadi pada saat konsumsi layanan, tetapi juga mencakup tahap sebelum, selama, dan setelah penggunaan layanan. Setiap titik interaksi tersebut berkontribusi dalam

membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan serta kredibilitas perusahaan (Das dan Hassan, 2022). Dengan demikian, pengalaman pelanggan tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari layanan, tetapi juga sebagai mekanisme utama dalam membentuk evaluasi pelanggan terhadap perusahaan.

Pengalaman pelanggan terbentuk melalui berbagai bentuk interaksi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Interaksi langsung terjadi melalui layanan yang diberikan oleh karyawan, sedangkan interaksi tidak langsung terjadi melalui media digital seperti situs web, aplikasi, dan media sosial (Ibrahim dan Aljarah, 2023). Dalam konteks ini, setiap titik interaksi memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi pelanggan. Pengalaman yang konsisten, mudah, dan nyaman pada setiap tahap interaksi akan meningkatkan persepsi positif terhadap perusahaan, yang kemudian memengaruhi penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan (Hidayat dan Idrus, 2023).

Pengalaman pelanggan dalam *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) tidak hanya dievaluasi dari aspek fungsional layanan, tetapi juga dari nilai-nilai yang tercermin dalam proses layanan. Artinya, pelanggan tidak hanya menilai hasil layanan, tetapi juga bagaimana layanan tersebut diberikan. Praktik seperti efisiensi operasional, penggunaan teknologi digital untuk mengurangi dampak lingkungan, serta tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bagian dari pengalaman yang dirasakan pelanggan (Das dan Hassan, 2022). Ketika pelanggan merasakan bahwa perusahaan menjalankan bisnis secara bertanggung jawab, maka pengalaman yang terbentuk akan memiliki nilai emosional dan sosial yang lebih kuat. Sebagai contohnya pemanfaatan teknologi digital dalam layanan seperti penggunaan dokumen elektronik, sistem pembayaran digital, dan komunikasi berbasis aplikasi tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kemudahan bagi pelanggan, tetapi juga

mencerminkan komitmen perusahaan terhadap praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Dalam konteks ini, teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai bagian dari pengalaman pelanggan yang memperkuat persepsi terhadap tanggung jawab perusahaan (Dwivedi dkk., 2024).

Pengalaman pelanggan juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan merespons berbagai situasi, khususnya dalam menangani keluhan pelanggan. Dalam banyak kasus, pelanggan tidak hanya menilai apakah suatu masalah terjadi, tetapi lebih pada bagaimana perusahaan merespons masalah tersebut. Respons yang cepat, solusi yang jelas, serta sikap yang profesional dapat mengubah pengalaman negatif menjadi pengalaman positif, yang pada akhirnya memperkuat hubungan antara pelanggan dan perusahaan (Khan dkk., 2022b). Sebaliknya, respons yang tidak memadai dapat merusak pengalaman pelanggan dan menurunkan kepercayaan terhadap perusahaan (Ledro, Nosella dan Vinelli, 2022).

Konsistensi layanan menjadi faktor penting dalam membentuk pengalaman pelanggan yang berkelanjutan. Konsistensi memastikan bahwa pelanggan memperoleh kualitas layanan yang sama pada setiap interaksi, sehingga meningkatkan kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian dalam penggunaan layanan. Ketika pengalaman yang diberikan selalu konsisten dan sesuai harapan, pelanggan akan lebih yakin untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan (Khan dkk., 2022a).

Pengalaman pelanggan yang positif juga berperan dalam membentuk kepuasan pelanggan, yang kemudian berkembang menjadi kepercayaan dan loyalitas. Pelanggan yang puas cenderung menggunakan layanan secara berulang serta menunjukkan perilaku positif seperti memberikan rekomendasi kepada orang lain. Dalam konteks ini,

pengalaman pelanggan menjadi penghubung antara kualitas layanan dan loyalitas pelanggan (Gazi dkk., 2024).

Dalam era digital pengalaman pelanggan tidak hanya bersifat individual, tetapi juga bersifat kolektif. Ulasan pelanggan, komentar di media sosial, serta diskusi dalam platform digital dapat memengaruhi persepsi publik terhadap suatu perusahaan. Oleh karena itu, pengalaman pelanggan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk citra dan reputasi perusahaan secara lebih luas (Gazi dkk., 2024).

Dengan demikian maka disimpulkan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan dapat dipahami sebagai proses yang mengintegrasikan kualitas layanan, nilai keberlanjutan, serta interaksi digital dalam membentuk persepsi, kepuasan, dan kepercayaan pelanggan. Dalam kerangka SCRM, pengalaman pelanggan berperan sebagai mekanisme utama yang menghubungkan praktik keberlanjutan dengan loyalitas dan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan. Perusahaan yang mampu menciptakan pengalaman yang positif dan konsisten tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperkuat loyalitas serta memastikan keberlangsungan hubungan dalam jangka panjang (Hidayat dan Idrus, 2023).

Pengalaman pelanggan yang positif tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga memperkuat kepercayaan, yang selanjutnya mendorong loyalitas dalam hubungan pelanggan yang berkelanjutan.

11.5 Peran Komunikasi dalam Hubungan Pelanggan

Komunikasi merupakan elemen strategis dalam membangun dan mempertahankan hubungan antara perusahaan dan pelanggan, khususnya dalam konteks pemasaran jasa. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan. Melalui komunikasi yang efektif, perusahaan dapat membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan serta kredibilitas merek (Hidayat dan Idrus, 2023; Gazi dkk., 2024). Dengan demikian, komunikasi berperan penting dalam membentuk dasar hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan.

Komunikasi pada *Customer Relationship Management* (CRM) berlangsung sepanjang perjalanan pelanggan (customer journey), mulai dari tahap sebelum pembelian, selama penggunaan layanan, hingga setelah transaksi selesai. Pada tahap awal, komunikasi berfungsi dalam membentuk persepsi awal pelanggan melalui penyampaian informasi yang jelas dan relevan mengenai produk atau layanan. Cara perusahaan mengelola komunikasi pada tahap ini akan memengaruhi bagaimana pelanggan menilai kredibilitas dan profesionalisme perusahaan (Kumar, Mokha dan Pattnaik, 2022).

Selama proses penggunaan layanan, komunikasi berperan dalam membentuk pengalaman pelanggan. Respons perusahaan terhadap pertanyaan, kebutuhan, dan permasalahan pelanggan menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas pengalaman yang dirasakan. Komunikasi yang responsif, jelas, dan solutif akan meningkatkan persepsi kualitas layanan serta memperkuat kepuasan pelanggan (Wongsansukcharoen, 2022; Gonu dkk.,

2023). Sebaliknya, komunikasi yang lambat atau tidak jelas dapat menurunkan kualitas pengalaman dan memengaruhi persepsi pelanggan terhadap perusahaan.

Setelah proses layanan selesai, komunikasi tetap memiliki peran penting dalam menjaga hubungan jangka panjang. Melalui komunikasi lanjutan seperti permintaan umpan balik, penyampaian informasi layanan baru, serta interaksi yang bersifat informatif, perusahaan dapat mempertahankan keterlibatan pelanggan. Dalam konteks ini, komunikasi berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat hubungan dan menjaga kedekatan antara perusahaan dan pelanggan.

Komunikasi *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) juga berperan dalam menyampaikan nilai keberlanjutan yang diusung oleh perusahaan. Informasi mengenai tanggung jawab sosial, praktik bisnis yang ramah lingkungan, serta komitmen perusahaan terhadap masyarakat disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk media digital. Komunikasi ini tidak hanya membentuk citra perusahaan, tetapi juga memengaruhi persepsi pelanggan terhadap integritas dan kredibilitas merek (Kumar, Mokha dan Pattnaik, 2022).

Efektivitas komunikasi sangat bergantung pada tingkat transparansi dan konsistensi antara pesan yang disampaikan dengan praktik nyata perusahaan. Konsumen modern cenderung mengevaluasi kesesuaian antara komunikasi dan realitas operasional. Ketidaksesuaian antara keduanya dapat menurunkan kepercayaan pelanggan serta memicu persepsi negatif terhadap perusahaan, terutama dalam lingkungan digital yang sangat terbuka (Wongsansukcharoen, 2022; Dwivedi dkk., 2024). Komunikasi yang jujur dan transparan menjadi faktor kunci dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan pelanggan. Selain sebagai sarana penyampaian informasi, komunikasi juga berfungsi

sebagai mekanisme interaksi dua arah antara perusahaan dan pelanggan. Perusahaan perlu menyediakan berbagai saluran komunikasi yang memungkinkan pelanggan untuk menyampaikan pendapat, kritik, dan pengalaman mereka. Interaksi dua arah ini tidak hanya meningkatkan kualitas komunikasi, tetapi juga memperkuat keterlibatan pelanggan dalam hubungan dengan perusahaan (Khan dkk., 2022b; Gazi dkk., 2024).

Masukan yang diberikan oleh pelanggan melalui komunikasi tersebut menjadi sumber informasi yang penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan. Dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, perusahaan dapat melakukan perbaikan yang lebih tepat serta mengembangkan layanan yang lebih sesuai. Ketika pelanggan merasa bahwa pendapat mereka didengarkan dan dihargai, maka akan terbentuk keterikatan emosional yang memperkuat hubungan dengan perusahaan (Das dan Hassan, 2022; Hidayat dan Idrus, 2023).

Komunikasi yang efektif juga dapat membantu perusahaan membangun hubungan yang lebih personal dengan pelanggan. Pendekatan komunikasi yang jelas, sederhana, dan mudah dipahami akan meningkatkan kenyamanan pelanggan dalam berinteraksi dengan perusahaan. Hal ini tidak hanya memperkuat pengalaman pelanggan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan terhadap layanan yang diberikan (Kumar, Mokha dan Pattnaik, 2022).

Dengan demikian dapat disimpulkan, komunikasi dalam hubungan pelanggan dapat dipahami sebagai mekanisme yang menghubungkan persepsi, pengalaman, dan kepercayaan pelanggan. Dalam kerangka SCRM, komunikasi berperan dalam membentuk pengalaman yang positif, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong keterlibatan dan loyalitas pelanggan. Ketika komunikasi dilakukan secara konsisten, transparan, dan responsif, hubungan antara

perusahaan dan pelanggan akan menjadi lebih kuat dan berkelanjutan (Guerola-Navarro dan., 2024a).

Komunikasi yang efektif berperan dalam membentuk pengalaman pelanggan dan memperkuat kepercayaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap loyalitas dan retensi pelanggan dalam SCRM.

11.6 Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan tujuan utama dalam pengelolaan hubungan antara perusahaan dan pelanggan, khususnya dalam konteks pemasaran jasa dan *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, loyalitas tidak hanya mencerminkan keputusan pelanggan untuk terus menggunakan layanan, tetapi juga menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang yang didasarkan pada kepercayaan dan kepuasan. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan tidak hanya dipandang sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai indikator keberhasilan strategi hubungan pelanggan (Wongsansukcharoen, 2022).

Loyalitas pelanggan terbentuk melalui proses yang bersifat kumulatif dan berkelanjutan. Pada tahap awal, pelanggan mungkin hanya melakukan pembelian berdasarkan kebutuhan atau faktor situasional. Namun, seiring dengan meningkatnya interaksi, pengalaman pelanggan mulai memainkan peran penting dalam membentuk evaluasi terhadap perusahaan. Pengalaman yang positif dan konsisten akan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang kemudian berkembang menjadi kepercayaan. Kepercayaan ini menjadi dasar utama dalam mendorong pelanggan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan dalam jangka panjang (Gazi dkk., 2024).

Loyalitas pelanggan pada pemasaran jasa merupakan hasil dari interaksi antara kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan kepercayaan. Kualitas layanan yang baik mendorong terbentuknya kepuasan, yang selanjutnya memperkuat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Kepercayaan tersebut kemudian memengaruhi keputusan pelanggan untuk terus menggunakan layanan serta mengurangi kecenderungan untuk berpindah ke pesaing (Khan dkk., 2022a). Dengan demikian, loyalitas pelanggan dapat dipahami sebagai hasil dari proses yang menghubungkan pengalaman, kepuasan, dan kepercayaan dalam hubungan pelanggan.

Loyalitas pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek fungsional layanan, tetapi juga oleh nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Konsumen modern cenderung mempertimbangkan apakah perusahaan menjalankan praktik bisnis yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Ketika perusahaan mampu menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan, pelanggan akan membentuk persepsi positif yang tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga emosional (Kumar, Mokha dan Pattnaik, 2022). Persepsi ini kemudian memperkuat keterikatan pelanggan terhadap perusahaan.

Kesesuaian nilai antara pelanggan dan perusahaan juga menjadi faktor penting dalam memperkuat loyalitas. Ketika pelanggan merasa bahwa nilai perusahaan sejalan dengan nilai pribadi mereka, maka akan terbentuk keterikatan emosional yang lebih kuat. Dalam kondisi ini, pelanggan tidak hanya berperan sebagai pengguna layanan, tetapi juga sebagai individu yang memiliki hubungan yang lebih dalam dengan merek. Keterikatan ini mendorong loyalitas yang lebih stabil dan berkelanjutan (Ibrahim dan Aljarah, 2023). Selain memberikan manfaat bagi pelanggan, loyalitas juga memiliki implikasi strategis bagi perusahaan. Pelanggan yang loyal cenderung melakukan pembelian ulang secara

konsisten, lebih toleran terhadap perubahan harga, serta memiliki kecenderungan untuk merekomendasikan layanan kepada orang lain. Dalam konteks ini, loyalitas tidak hanya berkontribusi terhadap retensi pelanggan, tetapi juga terhadap pertumbuhan pelanggan melalui word-of-mouth yang lebih kredibel (Kinnunen dkk., 2022).

loyalitas pelanggan dalam kerangka SCRM merupakan hasil dari integrasi berbagai elemen dalam hubungan pelanggan, termasuk komunikasi, pengalaman pelanggan, kepercayaan, serta nilai keberlanjutan. Proses ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak terbentuk secara terpisah, tetapi merupakan hasil dari interaksi antar elemen yang saling mendukung. Ketika perusahaan mampu menjaga konsistensi dalam kualitas layanan, komunikasi yang transparan, serta praktik bisnis yang bertanggung jawab, maka loyalitas pelanggan akan terbentuk secara lebih kuat dan berkelanjutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan dapat dipahami sebagai hasil akhir dari proses yang mengintegrasikan pengalaman pelanggan, kepercayaan, komunikasi, dan nilai keberlanjutan dalam hubungan pelanggan. Dalam konteks SCRM, loyalitas tidak hanya mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun hubungan jangka panjang yang berkelanjutan serta menciptakan keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks.

11.7 Teknologi Digital dalam Pengelolaan Hubungan Pelanggan

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara signifikan cara perusahaan membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan. Dalam konteks pemasaran jasa dan *Sustainable Customer Relationship Management (SCRM)*, teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai enabler utama dalam menciptakan interaksi yang lebih cepat, efisien, dan responsif antara perusahaan dan pelanggan (Ibrahim dan Aljarah, 2023). Transformasi ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola hubungan pelanggan secara lebih terstruktur dan berbasis data.

Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data pelanggan secara lebih efektif. Informasi mengenai preferensi, perilaku, serta riwayat interaksi pelanggan dapat digunakan untuk memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam. Pemanfaatan data ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan yang lebih personal (*personalized service*), yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan. Dalam konteks ini, teknologi digital berperan sebagai penghubung antara pemahaman pelanggan dan peningkatan kualitas layanan (Gazi dkk., 2024).

Teknologi digital juga memfasilitasi berbagai bentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggan melalui berbagai platform, seperti aplikasi, situs web, dan media sosial. Kemudahan akses terhadap layanan digital meningkatkan kenyamanan pelanggan serta memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih cepat dan fleksibel. Interaksi yang responsif ini berkontribusi dalam membentuk pengalaman pelanggan yang positif, yang kemudian memengaruhi tingkat kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

Teknologi digital pada SCRM juga berperan dalam mendukung praktik keberlanjutan. Penggunaan dokumen digital, sistem layanan online, serta otomatisasi proses bisnis membantu mengurangi penggunaan sumber daya fisik dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, teknologi digital tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat komitmen perusahaan terhadap praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan (Ibrahim dan Aljarah, 2023).

Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk membangun komunikasi yang lebih transparan dan interaktif dengan pelanggan. Melalui media digital, perusahaan dapat menyampaikan informasi secara terbuka serta merespons umpan balik pelanggan secara real-time. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan pelanggan, tetapi juga memperkuat kepercayaan terhadap perusahaan, terutama ketika komunikasi yang dilakukan konsisten dengan praktik bisnis yang dijalankan.

Pemanfaatan teknologi digital juga memerlukan pengelolaan yang bertanggung jawab, khususnya dalam hal keamanan data dan perlindungan privasi pelanggan. Kepercayaan pelanggan sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan mengelola informasi pribadi mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa penggunaan teknologi digital dilakukan secara aman, transparan, dan sesuai dengan etika bisnis. Pengelolaan data yang baik tidak hanya melindungi pelanggan, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menjaga hubungan jangka panjang.

Dengan demikian disimpulkan teknologi digital dalam pengelolaan hubungan pelanggan dapat dipahami sebagai mekanisme yang menghubungkan data, pengalaman pelanggan, dan komunikasi dalam membentuk kepercayaan dan loyalitas. Dalam konteks SCRM, teknologi digital berperan sebagai enabler yang memperkuat kualitas layanan,

meningkatkan pengalaman pelanggan, serta mendukung terbentuknya hubungan jangka panjang yang berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggan.

Teknologi digital memperkuat hubungan antara pengalaman, komunikasi, dan kepercayaan dengan memungkinkan interaksi yang lebih personal, sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

11.8 Tantangan dalam *Sustainable Customer Relationship Management*

Meskipun *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) menawarkan berbagai manfaat dalam membangun hubungan pelanggan yang berkelanjutan, penerapannya dalam praktik bisnis menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek operasional, tetapi juga menyangkut integrasi antara tujuan bisnis, nilai keberlanjutan, serta ekspektasi pelanggan yang terus berkembang (Kumar, Mokha dan Pattnaik, 2022). Implementasi *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) memerlukan pendekatan yang strategis dan konsisten agar dapat memberikan dampak yang optimal.

Salah satu tantangan utama dalam penerapan SCRM adalah menyeimbangkan antara tujuan ekonomi dan tanggung jawab sosial serta lingkungan. Perusahaan dituntut untuk tetap menjaga profitabilitas, sementara pada saat yang sama harus mengintegrasikan praktik bisnis yang berkelanjutan. Ketidakseimbangan antara kedua aspek ini dapat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap perusahaan. Jika perusahaan terlalu berfokus pada keuntungan tanpa mempertimbangkan keberlanjutan, maka kepercayaan pelanggan dapat menurun. Sebaliknya, jika praktik keberlanjutan tidak diintegrasikan secara efektif

dalam strategi bisnis, maka dapat mengurangi daya saing perusahaan di pasar (Das dan Hassan, 2022).

Perubahan perilaku konsumen juga menjadi tantangan dalam penerapan *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM). Meskipun kesadaran terhadap isu keberlanjutan semakin meningkat, keputusan pembelian pelanggan sering kali masih dipengaruhi oleh faktor harga, kenyamanan, dan kemudahan akses layanan. Hal ini menciptakan kesenjangan antara sikap dan perilaku konsumen (*attitude-behavior gap*), yang membuat perusahaan perlu merancang strategi yang mampu mengintegrasikan nilai keberlanjutan tanpa mengorbankan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan.

Tantangan lainnya berkaitan dengan konsistensi dalam menjalankan praktik keberlanjutan. Dalam konteks pemasaran jasa, pelanggan tidak hanya menilai apa yang dikomunikasikan oleh perusahaan, tetapi juga bagaimana nilai tersebut diwujudkan dalam pengalaman layanan. Ketidaksesuaian antara komunikasi dan praktik nyata dapat menurunkan kepercayaan pelanggan serta berdampak negatif terhadap hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, konsistensi antara komunikasi, pengalaman pelanggan, dan praktik operasional menjadi faktor kunci dalam keberhasilan *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM).

Implementasi *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) juga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi. Perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh bagian organisasi, termasuk manajemen dan karyawan, memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya keberlanjutan dalam hubungan pelanggan. Kurangnya dukungan internal dapat menghambat implementasi strategi serta menurunkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam konteks ini, integrasi nilai keberlanjutan ke dalam budaya organisasi menjadi elemen penting dalam

mendukung keberhasilan *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) (Guerola-Navarro dkk., 2024a).

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah pengelolaan teknologi digital dalam hubungan pelanggan. Meskipun teknologi digital memberikan berbagai kemudahan dalam pengelolaan data dan interaksi pelanggan, penggunaan teknologi yang tidak tepat dapat menimbulkan risiko, terutama terkait keamanan data dan privasi pelanggan. Ketidakmampuan perusahaan dalam menjaga keamanan data dapat merusak kepercayaan pelanggan serta berdampak pada loyalitas dan hubungan jangka panjang.

Dengan demikian bahwa tantangan dalam *Sustainable Customer Relationship Management* (SCRM) tidak hanya berkaitan dengan implementasi teknis, tetapi juga mencakup aspek strategis yang memengaruhi persepsi, kepercayaan, dan pengalaman pelanggan. Perusahaan perlu mengelola berbagai tantangan tersebut secara terintegrasi agar dapat menjaga konsistensi antara nilai keberlanjutan dan praktik bisnis. Dengan pendekatan yang tepat, tantangan tersebut tidak hanya dapat diminimalkan, tetapi juga dapat menjadi peluang untuk memperkuat hubungan pelanggan serta meningkatkan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

Sustainable Customer Relationship Management (SCRM) dapat dipahami sebagai kerangka integratif yang menghubungkan praktik keberlanjutan dengan pengelolaan hubungan pelanggan dalam konteks pemasaran jasa. Dalam kerangka ini, praktik keberlanjutan membentuk persepsi positif pelanggan, yang kemudian memperkuat kepercayaan serta meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan. Kepercayaan dan pengalaman tersebut, yang didukung oleh komunikasi yang transparan dan pemanfaatan teknologi digital, secara simultan mendorong kepuasan, loyalitas, dan retensi pelanggan dalam jangka panjang. Dengan demikian, SCRM tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan operasional,

tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang menciptakan nilai relasional dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam industri jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Das, S. and Hassan, H.M.K. (2022) 'Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), pp. 2140–2160. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0441>.
- Dwivedi, R.K. *et al.* (2024) 'The Customer Loyalty vs. Customer Retention: The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction', *Web Intelligence*, 22(3). Available at: <https://doi.org/10.3233/WEB-230098>.
- Ferrer-Estévez, M. and Chalmeta, R. (2023) 'Sustainable customer relationship management', *Marketing Intelligence and Planning*, 41(2), pp. 244–262. Available at: <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2022-0266>.
- Gazi, M.A.I. *et al.* (2024) 'The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), p. 100227. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>.
- Gong, Y. *et al.* (2023) 'How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention? The moderating role of corporate social responsibility', *Frontiers in Physiology* [Preprint], (March). Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128686>.

- Gonu, E. *et al.* (2023) 'Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective', *Cogent Business and Management*, 10(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>.
- Guerola-Navarro, V. *et al.* (2024a) *Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review*, *International Entrepreneurship and Management Journal*. Springer US. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>.
- Guerola-Navarro, V. *et al.* (2024b) 'Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2). Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>.
- Hidayat, K. and Idrus, M.I. (2023) 'The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers', *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). Available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00270-7>.
- Ibrahim, B. and Aljarah, A. (2023) 'The era of Instagram expansion: matching social media marketing activities and brand loyalty through customer relationship quality', *Journal of Marketing Communications*, 29(1), pp. 1–25. Available at: <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1984279>.

- Khan, R.U. *et al.* (2022a) 'The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction', *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), pp. 1-26. Available at: <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>.
- Khan, R.U. *et al.* (2022b) 'The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction', *Journal of Relationship Marketing*, 21(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>.
- Kinnunen, J. *et al.* (2022) 'Strategic sustainability in the construction industry: Impacts on sustainability performance and brand', *Journal of Cleaner Production*, 368(November 2021), p. 133063. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133063>.
- Kumar, P., Mokha, A.K. and Pattnaik, S.C. (2022) 'Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry', *Benchmarking*, 29(2), pp. 551-572. Available at: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>.
- Ledro, C., Nosella, A. and Vinelli, A. (2022) 'Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(13), pp. 48-63. Available at: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>.

Wongsansukcharoen, J. (2022) 'Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64(October 2021), p. 102826. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>.

BAB 12

STRATEGI PEMULIHAN LAYANAN DALAM ERA DIGITAL

Dalam dunia bisnis berbasis layanan dengan teknologi digital, bukan berarti akan terhindar dari kesalahan dalam layanan terhadap pelanggan. Dalam era teknologi, interaksi antara pelanggan dan perusahaan terjadi begitu cepat, dan dalam jangkauan yang luas. Pemulihan layanan merupakan faktor penting dalam membangun ikatan yang baik dengan pelanggan setelah pelanggan mengalami kekecewaan dalam layanan yang diberikan perusahaan. Tujuan dari pemulihan layanan adalah untuk mengembalikan kepercayaan pelanggan, serta untuk mempertahankan hubungan yang berkelanjutan. Teknologi digital dalam mendukung pemulihan layanan sangat membantu dalam menangani proses seperti bagaimana mengembalikan kepercayaan pelanggan yang dikecewakan. Respon pelanggan terhadap tanggapan perusahaan mengenai pengaduan pelanggan, sangat berpengaruh dalam penanganan kekecewaan yang dialami pelanggan dimana pihak perusahaan bisa melihat dampaknya setelah pemulihan dilakukan. Media sosial merupakan wadah bagi perusahaan dan pelanggan dalam memantau semua kegiatan yang terjadi antara penyedia layanan dan pelanggan. Perusahaan harus bertindak cepat dan terbuka, karena hal ini bisa membantu perusahaan dalam

mempertahankan dan membina hubungan yang baik dan berkelanjutan dengan pelanggan. Sebuah kasus dari JetBlue dan Badai Es di hari Valentine di JFK merupakan contoh kasus yang sangat relevan dengan pemulihan layanan suatu perusahaan.

Dalam kasus ini sebuah maskapai penerbangan JetBlue yang awal penerbangannya pada tahun 2000 dari New York City ke Fort Lauderdale, Florida, dan Buffalo, New York. Maskapai ini memiliki hal-hal yang begitu memikat hati para pelanggan, seperti tarif murah dibandingkan dengan pesaingnya, kenyamanan selama penerbangan dilengkapi televisi satelit pada setiap kursi yang memanjakan pelanggan dengan berbagai informasi penting dari berbagai channel, para pramugari yang selalu ramah dan rapih dalam berpenampilan. Maskapai ini sudah banyak mendapatkan penghargaan dalam hal kualitas layanan. Sampai sebuah tragedi yang menggemparkan terjadi pada hari Valentine tahun 2007. Badai ini telah menimbulkan masalah besar bagi maskapai ini, mulai dari cuaca buruk, manajemen yang buruk mengakibatkan gerbang penuh, antrean panjang, bahkan ada pelanggan yang sempat terjebak di dalam pesawat hingga sembilan jam. Situasi ini menimbulkan kekecewaan dari pihak pelanggan. Dalam menghadapi kekecewaan pelanggan ini, pihak maskapai JetBlue dengan cepat mengambil tindakan dengan mendengarkan banyak saran, dan meminta maaf secara terbuka, baik secara langsung, juga melalui media sosial. Untuk mengembalikan reputasi JetBlue langsung bertindak cepat, dengan menangani semua keluhan, merealisasikan Customer's Bill yang sudah disepakati bersama antara pembuat layanan dengan pelanggan. Tindakan ini langsung mendapat respons positif dari pelanggan, dan juga membangkitkan kembali kepercayaan pelanggan, serta menciptakan kembali hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan. (Zeithaml, dkk., 2018)

12.1 Teknologi Digital Dalam Mendukung Pemulihan Layanan

Transformasi digital menjadi hal penting dalam bisnis yang berbasis layanan, seperti pada industri pariwisata telah mengalami dampak dari transformasi teknologi yang maju pesat. Semakin meningkatnya permintaan konsumen akan layanan yang cepat dan nyaman, dengan layanan yang disesuaikan dengan harapan pelanggan di era digital saat ini. Kasus JetBlue adalah salah satu contoh yaitu ketikan maskapai mengalami musibah yang membuat pelanggan merasa kecewa dan dirugikan, pihak perusahaan melakukan pemulihan layanan dengan cepat, didukung teknologi digital melalui berbagai media sosial di platform secara real time, dimana perusahaan memanfaatkan platform daring untuk menjangkau pelanggan secara luas, personal, dan interaktif. Di era teknologi digital, dimana perusahaan dapat berkomunikasi dengan pelanggan, membangun hubungan jangka Panjang melalui media social. Perusahaan juga dapat melihat dan memahami kegiatan pemasaran melalui media social. Pengaruh pemasaran media social terhadap loyalitas pelanggan seperti Tokopedia dengan komitmen, kepercayaan, dan kepuasan pelanggan. Sebuah penelitian layanan dengan menggunakan analisis perangkat lunak visualisasi kesamaan, kegagalan layanan, pemulihan layanan, serta keadilan yang dirasakan dalam penanganan kegagalan, dapat dikelompokkan ke dalam kluster analisis kutipan dan ikatan bibliografis. Hal ini cukup menolong Perusahaan dalam mendekteksi kegagalan layanan dengan cepat, sebelum pelanggan mengeluh, penyedia layanan sudah mengantisipasi hal-hal buruk apa yang bakal terjadi. Langkah-langkah pemulihan layanan di era teknologi dengan melakukan deteksi masalah secara real-time, yaitu Perusahaan harus tanggap dan tidak menunda-nunda penanganannya karena bisa berakibat buruk. Pentingnya integrasi antara pemulihan teknis, komunikasi kritis, dan

pengelolaan reputasi dalam menjaga keberlanjutan suatu Perusahaan, kolaborasi yang serasi antara teknologi dan layanan secara langsung dapat menciptakan hubungan yang berkesinambungan. Pelanggan yang dikecewakan bisa berdampak buruk bagi kelangsungan suatu Perusahaan, jika tidak ditangani dengan baik dan cepat. Secara umum, kegagalan layanan bisa didefinisikan sebagai kinerja layanan yang berada dibawah ekspektasi pelanggan. Ada beberapa alasan terjadinya kegagalan layanan seperti: layanan yang tidak tersedia saat dijanjikan, mungkin diberikan terlambat atau terlalu lambat, dan hasilnya mungkin salah atau ditangani dengan buruk, tidak sesuai dengan harapan pelanggan., atau karyawan yang kasar atau tidak peduli. Menjadi tantangan serius bagi Perusahaan, untuk selalu memelihara keberlanjutan hubungan dengan pelanggan. Cisco juga merupakan salah satu contoh perusahaan dengan yang menerapkan self-service recovery, sebuah perusahaan teknologi jaringan dan komunikasi global. Pemulihan layanan dalam perusahaan ini memungkinkan pelanggan dapat menyelesaikan masalah mereka sendiri melalui teknologi digital. Masalah-masalah yang sering muncul di hampir semua perusahaan seperti: masalah gangguan jaringan, system eror, konfigurasi perangkat, atau troubleshooting. Ketika masalah-masalah ini bisa ditangani oleh pelanggan sendiri, hal ini memungkinkan staf Cisco untuk dapat focus pada masalah lain yang lebih kompleks yaitu masalah yang memerlukan penanganan langsung. Dengan digital support, semua saluran dukungan Cisco telah dikoordinasikan untuk memberikan pengalaman yang lancar dan konsisten bagi para pelanggannya. Meskipun pelanggan dapat menggunakan telepon untuk berbicara dengan petugas pusat panggilan, tapi pelanggan semakin menuntut akses real-time terhadap informasi dan keahlian saat menghadapi masalah, dan mengharapkan penyelesaiannya melalui berbagai saluran. Digital support memberikan dukungan kepada pelanggan Cisco pada waktu

yang sesuai bagi mereka., baik saat mereka sedang dalam perjalanan, hal ini memudahkan mereka dalam mengatasi masalah sendiri dengan lebih cepat. Salah satu saluran itu adalah Komunitas Dukungan Cisco. Komunitas ini selalu tersedia dan memiliki pemahaman terkini mengenai masalah dan penyelesaiannya. (Uthman & Marie, 2025), “ (Simarmata, dkk., 2025), (Sahaf & Fazili, 2023), (Wirtz, (2022), (Liddiana, dkk., 2026), (Zeithaml, dkk., 2018)

12. 2 Dampak Pemulihan Layanan

Kegagalan layanan merupakan masalah serius bagi perusahaan, karena setiap perusahaan memiliki tujuan untuk sukses dan berdaya saing serta mampu bertahan dalam menghadapi kemajuan teknologi digital yang mengakibatkan tuntutan yang lebih banyak dari pelanggan. Pelanggan yang kecewa dan langsung ditangani dengan cepat, sopan, sesuai dengan harapan pelanggan, akan menghasilkan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas, ada yang tetap setia pada layanan yang diberikan akan tetapi ada juga yang memutuskan untuk berpindah ke layanan yang lain.

Penyelesaian masalah layanan secara efektif akan berdampak positif terhadap pelanggan dan juga penyedia layanan. Di era teknologi digital saat ini dunia bisnis menjadi semakin tertantang bukan hanya di sisi produknya tapi juga pada factor layanan yang diberikan. Untuk meningkatkan daya saing, perkembangan teknologi informasi memiliki pengaruh besar terhadap preferensi dan gaya hidup Masyarakat saat ini. Untuk kemajuan suatu Perusahaan perlu berinovasi dengan meningkatkan teknologi, karena semakin tinggi teknologi itu semakin besar pengaruhnya dalam menarik pelanggan. Dengan kemajuan teknologi baik pra penyampaian layanan, selama penyampaian layanan, dan pasca penyampaian layanan pada akhirnya menciptakan nilai layanan yang berkualitas khususnya dalam tiga factor yaitu

ekonomi, sosio-budaya, dan lingkungan. Penelitian yang mengkaji dampak transformasi digital terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan dengan hasil menunjukkan bahwa instrument digital berkontribusi pada inovasi model bisnis dan juga menciptakan saluran distribusi baru, cara-cara baru dalam menciptakan suatu penyampaian nilai kepada pelanggan. (Bhiyan, *et all* (2022), (Cham, dkk., 2022), (Tie Cui & Aulton, 2023)

12. 3 Bagaimana Pelanggan Merespon Kegagalan Layanan

Respon pelanggan ketika mengalami kekecewaan memiliki cara yang beragam dalam menanggapi kegagalan layanan seperti: memilih diam atau no action yaitu pelanggan tidak langsung mengajukan keluhan tapi kemudian segera mengambil tindakan dengan menyebarkan kekecewaannya melalui di platform seperti facebook, intagram dll, ada juga pelanggan yang langsung merespons dengan menyampaikan keluhan langsung kepada penyelia layanan. Hal ini merupakan respon positif bagi Perusahaan karena mereka memiliki kesempatan kedua pada saat itu untuk memenuhi harapan pelanggan dan juga dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Berikut adalah contoh gambar pengaduan pelanggan:



Gambar 12. 1 *Complaining Customer*

(Sumber: <https://www.istockphoto.com/id/vektor/mengelu-pelanggan-tersembunyi-gunung-es-infografis-template-banner-adalah-umpan-gm1470740223-501502691>)

Gambar ini merupakan penjelasan tentang pelanggan yang mengeluh tentang kekecewaan mereka dari apa yang mereka terima lewat layanan dari perusahaan. Gambar gunung es pelanggan yang mengeluh. Terlihat bahwa sebagian besar pelanggan ternyata tidak menyampaikan kekecewaan atau keluhan mereka kepada perusahaan.

Pada bagian atas yang terlihat, 1% - 5% yaitu bagian paling kecil dari gunung es ini berada di permukaan merupakan pelanggan yang menyampaikan keluhan kepada manajemen. Hal ini berarti keluhan yang diterima perusahaan hanyalah sebagian kecil dari sekian banyak keluhan yang tidak disampaikan ke pihak perusahaan. Kedua, atau bagian tengah gunung es ini, pelanggan menyampaikan keluhan ke bagian lini depan, seperti kepada customer

service, staf pelayanan, dan keluhan ini mungkin tidak bersifat formal, sehingga tidak ada penanganan dari pihak perusahaan. Ketiga, bagian paling bawah, 50% yang pelanggan yang dikecewakan, mengalami masalah, tetapi mereka tidak menyampaikannya ke pihak manajemen atau perusahaan, tetapi memilih diam. Bagian yang paling besar ini yaitu 50% pelanggan yang memilih diam, sangat berdampak buruk terhadap perusahaan karena mereka bisa berpindah ke kompetitor dan juga bisa menyebarkan pengalaman buruk kepada orang lain. Perusahaan harus mengantisipasi jauh sebelum terjadi hal ini untuk mencegah dampak buruk ini. Perusahaan harus menyediakan wadah keluhan yang mudah, melakukan survei tentang kepuasan pelanggan, melakukan pelatihan terhadap staf yang berada di lini depan, lalu mengadakan layanan pemulihan dengan cepat untuk menjaga dan mempertahankan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

Penelitian yang mengkaji dampak transformasi digital terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan dengan hasil menunjukkan bahwa instrument digital berkontribusi pada inovasi model bisnis dan juga menciptakan saluran distribusi baru, cara-cara baru dalam menciptakan suatu penyampaian nilai kepada pelanggan.

United Breaks Guitars, juga merupakan contoh kasus nyata tentang kegagalan layanan dari penanganan keluhan pelanggan yang tidak efektif. Dalam kasus ini Dave Carell, seorang Musisi, menyaksikan dengan matanya sendiri bagaimana petugas bagasi United Airlines melempar gitar Taylornya yang mahal secara kasar di bandara O'Hare, Chicago, dial alu melaporkan kerusakan tersebut kepada awak kabin dan berusaha mengurus klaim setelah tiba di Omaha, namun dia menghadapi penolakan klaim selama 15 bulan, ketidakpuasan Carrol memuncak sehingga dia membuat tiga lagu dan video yang menggambarkan pengalaman buruknya dengan United Airlines yang

kemudian diunggahnya di Youtube. Video ini kemudian menjadi viral, dan ditonton lebih dari 1,6 juta kali dalam 4 hari. Akibat buruknya penanganan masalah ini, mengakibatkan saham United Airlines jatuh 10% yang jika di uangkan sekitar \$180. Jadi kasus ini menekankan pentingnya penangan keluhan yang cepat, efektif, dan komunikatif. Pemulihan layanan yang cepat akan memberikan dampak yang cepat pula. Karena masalah yang berlarut-larut di tangani atau menunda-nunda menyelesaikan masalah itu hanya akan menambah masalah baru bahkan akan lebih dari itu. Sangat penting untuk memahami konsep nilai ditingkat individu, organisasi, dengan mengintegrasikan wawasan dibidang manajemen dan pemasaran layanan. (Zeithaml dkk, (2018), (Tie Cui & Aulton,2023)

12.4 Teknologi Dalam Merancang Proses Layanan

Teknologi merupakan bagian penting dalam proses layanan untuk membantu mempermudah perusahaan mendisain proses layanan yang lebih efisien, cepat dan konsisten. Perusahaan yang beralih ke teknologi digital membantu perusahaan mengotomatisasi bagian-bagian tertentu dari proses layanan agar lebih cepat dan mengurangi tingkat kesalahan manusia. Contohnya system pemesanan online di hotel atau maskapai penerbangan, dimana pelanggan dengan menggunakan aplikasi pemesanan bisa dengan muda melakukan pemesanan dan pembayaran melalui aplikasi yang sudah tersedia. Ada juga system pembayaran, digital di restoran, misalnya melalui Qiris atau pembayaran online lainnya. Banyak kemudahan yang dirasakan Ketika perusahaan menggunakan teknologi dalam system layanan. Perusahaan yang masih menggunakan layanan manual akan tertinggal jauh dengan yang sudah beralih ke teknologi digital.

Layanan digital saat ini semakin banyak tersedia di

berbagai sektor baik pemerintahan maupun organisasi profit dan nonprofit. Layanan digital melalui berbagai aplikasi yang bisa berinteraksi langsung dengan pengguna yang berpotensi meningkatkan efisiensi layanan public. hal ini memberikan kepuasan layanan Ketika pelanggan mengalami efisiensi, pemenuhan dan ketersediaan

serta menghasilkan respons cepat terhadap keluhan pelanggan, saat ini pelanggan dapat menyampaikan keluhan atau kekecewaan yang dirasakannya melalui: aplikasi layanan, live chat, email, dan tentunya cara lain bagi pelanggan yang memiliki empati yang tinggi terhadap perusahaan sehingga pelanggan itu hanya menyampaikan dengan menggunakan platform resmi dari perusahaan. Teknologi juga bisa membantu perusahaan dalam mendeteksi dan merespons keluhan pelanggan dengan lebih cepat. Penanganan yang cepat akan berdampak positif bagi perusahaan juga bagi pelanggan yang mengajukan keluhan. System digital juga membantu perusahaan dalam mengontrol dan menangani keluhan pelanggan. Tujuan dari system ini adalah untuk melacak keluhan dengan cepat, mengkaji kegagalan layanan, serta perusahaan bisa membuat perbaikan akan kegagalan layanan yang terjadi. Adapun saluran keluhan digital berupa: live chat, email, media sosial, aplikasi mobile, yang masing-masing memiliki keunggulan, lebih mudah diakses dan respon lebih cepat. (Yovian, dkk., 2025)

12.5 Media Sosial Membuat Pemulihan Layanan Lebih Transparan

Saat ini banyak kasus terjadi di media social seperti facebook, twitter, Instagram, dimana pelanggan yang dikecewakan sering mencurahkan kekecewaan lewat social media, sehingga hal ini menimbulkan masalah yang lebih kompleks bagi penyedia layanan dalam mengembalikan

kepercayaan pelanggan. Keluhan pelanggan lewat media social jika tidak ditangani dengan cepat itu akan mempengaruhi citra Perusahaan. Dalam hal ini Perusahaan dapat mengantisipasi hal ini dengan memonitoring percakapan pelanggan dan selalu mendeteksi dini masalah pelanggan. Apabila pihak penyedia layanan dapat menangani keluhan dengan baik maka nama baik perusahaan dapat terjaga, dan juga bisa menjadi pengalaman pemulihan yang positif baik bagi pelanggan atau penyedia layanan itu sendiri, karena pelanggan merasa adanya tanggung jawab dari pihak penyedia layanan atau perusahaan.

Dengan teknologi akan memberi solusi dengan cepat dan lebih praktis. Contohnya dengan pemberian voucher atau kompensasi secara digital kepada pelanggan. Menggunakan system online untuk semua keperluan seperti pengembalian dana secara otomatis, pemberian ganti rugi secara online. (Adi & Arijanti, 2025)

12.8 Tantangan Dalam Pemulihan Layanan Digital

Dengan adanya beragam keluhan pelanggan yang masuk baik melalui email, chat, media social yang berdampak pada lambannya penanganan dan menurunnya kualitas layanan yang di rasakan pelanggan. Untuk mengelola banyaknya keluhan seperti ini Perusahaan perlu melakukan pengelompokkan keluhan berdasarkan urgensi dan juga seberapa sering itu terjadi. Dengan teknologi, Perusahaan dapat mengelola berapa banyak data secara efisien dan efektif. Sehingga respon menjadi lebih cepat.

Transformasi digital dalam dunia bisnis dan layanan sangat membantu dan meningkatkan produktifitas, tapi juga Perusahaan perlu mengantisipasi tantangan yang harus dihadapi seperti pelanggan yang terlalu over dalam

menyampaikan keluhan, resiko pemahaman negative public tentang keluhan pelanggan, menyangkut nama baik Perusahaan karena yang menyaksikan adalah Masyarakat dunia maya yang tidak dapat diukur, dikenal. Transformasi digital memberikan peluang bagi Perusahaan dalam pertumbuhan keuangan yang stabil dalam menghadapi tantangan perekonomian yang semakin tidak menentu. Sebagai contoh Bank Syariah Indonesia yang layanannya beralih ke transformasi digital dengan meluncurkan layanan digital seperti BSI mobile, Internet banking, sms banking, dan virtual assistant. Tujuannya adalah untuk memudahkan layanan agar lebih cepat, lebih mudah, dan lebih nyaman, aman terkendali, juga menolong perusahaan dalam mempercepat dan mempermudah layanan, tapi di satu sisi hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan untuk dapat mengantisipasi hal-hal setelah transformasi digital. Di BSI

Untuk mengantisipasi peretasan, yaitu serangan siber yang dapat melumpuhkan layanan, juga memastikan kelangsungan operasional bank tetap berjalan selama insiden. Dalam dunia teknologi digital, peretasan serangan syber harus di waspandai dengan menggunakan kata sandi yang kuat artinya yang tidak mudah di ketahui serta memerlukan pendekatan yang proaktif. Aktifkan autentikasi dua faktor dan selalu perbaharui perangkat lunak, menghindari tautan yang tidak dikenal, hindari menggunakan wifi publik untuk transaksi penting, serta selalu melakukan back up data secara berkala. menegaskan bahwa media sosial memiliki peran penting dalam membentuk sikap publik, dimana media sosial semakin dipercaya public untuk menuangkan semua kekecewaan, kesenangan, ataupun kepuasan publik. Penting bagi perusahaan untuk memperbaiki reputasi yang mencerminkan fokus teori budaya konsumen. (Kurniati, 2025), (Rynarzwqska, dkk., 2026)

12.7 Strategi Pemulihan Layanan: Memperbaiki Pelanggan

Dalam pemulihan layanan, strategi yang dirancang dengan baik akan memberikan hasil yang dapat meningkatkan layanan yang berkelanjutan, secara umum, strategi pemulihan layanan terbagi menjadi dua jenis. Jenis pertama mencakup Tindakan yang diambil oleh Perusahaan untuk memulihkan hubungan dengan pelanggan—yaitu, untuk “memperbaiki pelanggan” jenis kedua adalah Tindakan yang diambil untuk memperbaiki masalah dan, idealnya, untuk menceganya terulang kembali—yaitu, untuk “memperbaiki masalah tersebut” ketika pelanggan meluangkan waktu dan usaha untuk mengajukan keluhan, pelanggan umumnya memiliki harapan yang tinggi, dalam hal ini pelanggan bukan hanya mengharapkan respons positif dari perusahaan akan tetapi juga pelanggan dengan mengajukan keluhan, Perusahaan dapat bertanggung jawab dengan memberikan kompensasi atas kekecewaan dan kerugian yang dialami pelanggan tersebut. Pelanggan juga mengharapkan agar Perusahaan dapat berlaku baik, sopan, dan serius juga segera dalam penanganan masalah mereka dengan melakukan hal ini pelanggan merasa puas dan dihargai. Dengan demikian hal ini akan memulihkan hubungan yang baik antara pelanggan dan Perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat 63 % pelanggan yang mengalami masalah serius tidak menerima tanggapan dari pihak Perusahaan. Apa nanti yang akan dilakukan oleh mereka yang termasuk pada 63 persen tersebut dalam melampiaskan kekesalan dan kekecewaan mereka. Banyak sekali kerugian jika tidak ada pemulihan layanan, atau dengan menggunakan strategi pemulihan layanan yang tidak efektif. Pemulihan layanan merupakan masalah serius bagi perusahaan, karena itu diperlukan penanganan yang serius dan cepat. Untuk mendapatkan hasil yang memuaskan di antara kedua belah pihak yaitu dipihak pemberi layanan dan

dipihak pelanggan maka harus ada strategi yang sesuai dengan kebutuhan agar masalah dapat teratasi dengan baik. Strategi pemulihan layanan memiliki tujuan penting untuk menyelesaikan suatu keadaan Ketika terjadi kegagalan layanan. Yaitu suatu usaha untuk memulihkan hubungan di antara pelanggan dan pemilik layanan. Begitu krusialnya pelanggan dari sudut pandang perusahaan sehingga perlu membuat dan mengimplementasi strategi yang sesuai untuk mencegah terjadinya hal-hal negative dari pihak pelanggan seperti kecewa, frustrasi, marah, yang bisa berdampak pada rusaknya loyalitas pelanggan.

Ada beberapa tipe pelanggan yang mengalami kegagalan layanan, seperti: pelanggan yang menyampaikan keluhan, memiliki harapan besar agar keluhannya bisa didengar oleh penyedia layanan, dan segera mendapatkan penanganan yang cepat. Ada juga yang mengajukan keluhan, agar mereka bisa memperoleh pengembalian atau kompensasi dari pihak perusahaan.

Beberapa elemen penting dari Strategi dalam memperbaiki pelanggan seperti: elemen pertama adalah 'Respon cepat', yaitu pada saat menerima keluhan dari pelanggan, menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk segera bertindak cepat untuk menangani keluhan yang terjadi atau ketidakpuasan pelanggan. Menunda berarti akan memperburuk keadaan, karena pelanggan akan merasa kecewa dan tidak dihargai. Penanganan yang segera, menghargai waktu pelanggan, serta berkomitmen untuk memperbaiki keadaan. Elemen kedua adalah adanya 'komunikasi yang tepat', karena dengan adanya komunikasi dua arah antara pelanggan dan pemberi layanan, akan memberi aura positif diantara keduanya jika terjadi transparan atau keterbukaan, empati pada pelanggan, serta mau mendengarkan keluhan dengan sabar dan penuh pemahaman. Elemen ketiga adalah 'memperlakukan pelanggan secara adil' elemen ini terdiri dari tiga aspek utama

yaitu: outcome fairness, yaitu dengan menyampaikan keluhan pelanggan diberikan kompensasi atas kerugian yang dialami. Kemudian aspek berikutnya adalah procedural fairness, yaitu penanganan yang cepat, tanpa hambatan birokrasi. Aspek berikutnya adalah interactional fairness dimana perusahaan memperlakukan pelanggan dengan baik, sopan selama pemulihan berlangsung. (Vallery, dkk., 2028), (Furst, dkk., 2025).

12.8 Deteksi Masalah Secara *Real Time*

Perusahaan yang memiliki daya saing, mampu mengerti dan memahami harapan pelanggan yang merupakan hal penting dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Perusahaan harus proaktif jangan hanya mengumpulkan keluhan, menunda penanganan, bersifat pasif, karena pelanggan yang dikecewakan, ingin agar kekecewaannya bisa segera terbayarkan. Kemampuan dari suatu perusahaan dalam memahami dan merespons kegagalan layanan dengan cepat, sebelum pelanggan mengeluh disebut deteksi masalah secara real time. Hal ini sangat krusial bagi perusahaan sehubungan dengan situasi pelanggan yang selalu ingin mendapatkan penanganan yang cepat, responsif dan personal di era digital saat ini. Mendeteksi masalah secara real time artinya pihak perusahaan melakukan pemantauan proses layanan secara langsung, perusahaan dapat mengenali tanda-tanda ketidakpuasan pelanggan, serta melakukan tindakan pemulihan dengan cepat.

Solusi pemulihan layanan di era teknologi yaitu: pertama, deteksi masalah secara real – time, atau dengan cepat, karena penanganan yang lambat, akan membuat pelanggan lebih kecewa.

Dengan teknologi perusahaan dapat menemukan kegagalan layanan dengan lebih cepat, bahkan sebelum pelanggan mengeluh. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk dapat mengantisipasi keluhan lebih cepat, seperti pada sistem monitoring otomatis, yang berfungsi untuk mengamati situasi dan perilaku pelanggan secara langsung. Hal ini memudahkan perusahaan dalam proses penanganan masalah. Teknologi juga di gunakan pada tracking layanan, seperti pengiriman, transaksi, yang bertujuan untuk menghemat waktu, biaya, dan layanan. Kemudian dibutuhkan juga sikap proaktif, bukan hanya reaktif. Penting bagi perusahaan ketika menerima keluhan, langsung mengambil tindakan cepat, tidak mengulur-ulur waktu, karena dengan menunda berarti keluhan akan bertambah, kekecewaan pelanggan akan memuncak, jangan sampai pelanggan melakukan tindakan proaktif dengan mencurahkan kekecewaan mereka dari mulut ke mulut atau ke media sosial, yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Kalau sudah dalam posisi begitu, maka akan lebih rumit lagi perusahaan dalam menanggulangi kekecewaan pelanggan, karena disisi lain perusahaan juga harus menangani bagaimana mengembalikan citra perusahaan yang sudah rusak akibat ulah pelanggan yang mencurahkan segala kekesalan di media sosial.

Begitu cepatnya perkembangan teknologi, yang pada akhirnya meningkatnya juga tuntutan pelanggan terhadap perusahaan, sehingga untuk mempertahankan pelanggan menjadi tantangan bagi perusahaan dewasa ini. Dalam situasi seperti ini kualitas layanan dan juga pemulihan layanan menjadi faktor utama yang berperan dalam membangun hubungan jangka panjang. Hubungan jangka panjang di konteks digital bergantung pada kemampuan platform dalam menciptakan rasa aman, kepercayaan dan pengalaman layanan yang memuaskan, karena dengan transformasi digital perusahaan banyak mendapatkan kemudahan,

keuntungan yang berdampak pada meningkatnya profitabilitas. Perusahaan harus proaktif karena dengan kemajuan teknologi yang dibarengi dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan, menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam mempersiapkan dan selalu mengembangkan perusahaan dengan selalu dikombinasikan layanan dengan teknologi yang selalu disesuaikan dengan perkembangan. (Wirtz, 2022), (Cuandra, dkk., 2026)

12.9 Analisis Data Keluhan Pelanggan Mencegah Kegagalan Layanan di Masa Depan

Pengumpulan data keluhan dari pelanggan dapat dilakukan dengan bantuan teknologi agar proses lebih cepat dan menghemat biaya. Dengan penanganan yang tepat dan cepat maka perusahaan dapat memperbaiki system layanan, meningkatkan kualitas layanan, serta dapat mengurangi kemungkinan kegagalan layanan yang berulang. Dengan demikian perusahaan dapat merespons dan mengolah keluhan pelanggan lebih cepat, menangani keluhan di media social dan memberikan solusi secara terbuka, serta meningkatkan kualitas layanan.

Perkembangan ekonomi dan media social telah memengaruhi cara pengusaha berinteraksi dengan konsumen, tetapi juga membawa resiko praktik pemasaran yang menyesatkan, jika salah dalam menggunakan. Penguatan kerangka hukum dan penegakan hukum yang lebih efektif diperlukan untuk melindungi konsumen dari kerugian. Di Indonesia, perlindungan konsumen yang berkelanjutan dapat dicapai dengan mendorong praktik pemasaran yang etis dan transparansi, yang selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan, dimana pelanggan yang dirugikan bisa mendapatkan perlindungan lewat jalur hukum yang sudah disediakan pemerintah yang bertujuan menolong dan melindungi mereka yang mengalami kerugian. Hal ini

dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dan juga mengembalikan citra positif perusahaan. (Prastyanti & Srisuk, 2025)

12.10 Berpindah atau Tetap Menggunakan Layanan Setelah Pemulihan

Layanan yang berkualitas, belum tentu bisa menjamin loyalitas pelanggan dalam jangka waktu yang lama, karena penyedia layanan, dengan fasilitas yang lengkap baik dari segi peralatan, jasa, itu hanyalah merupakan pelengkap. Yang terutama yaitu bagaimana perusahaan mau mengerti dan memahami ekspektasi pelanggan, serta menciptakan suasana nyaman dan hubungan yang memiliki chemistry satu dengan yang lain untuk hubungan yang berkelanjutan. Pelanggan yang mengalami kerugian, kekecewaan, walaupun sudah ditangani dengan baik, diberikan kompensasi, belum tentu pelanggan tersebut tetap bertahan. Tentang bagaimana perusahaan bisa mempertahankan pelanggan, memerlukan kemampuan tersendiri bagi setiap perusahaan yaitu strategi bagaimana membina hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan, untuk keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Memiliki layanan yang berkualitas, dengan mengembangkan dan meningkatkan kualitas layanan. Penting bagi Perusahaan untuk menangani keluhan pelanggan dengan cepat dan segera mengantisipasi tantangan yang bisa terjadi setelah pemulihan. Karena pelanggan yang dikecewakan, walaupun sudah diberikan respons positif dari Perusahaan, namun ada juga pelanggan yang enggan untuk menggunakan layanan yang sama di mana pelanggan itu pernah dikecewakan. tahap sebelum di adakan pemulihan, merupakan kesadaran akan adanya masalah. Saat itu terjadi komunikasi antara pelanggan dan penyedia layanan, pada tahap ini Perusahaan harus dengan tekun mencari Solusi Dimana fase ini merupakan fase yang sangat penting untuk memahami ekspektasi pelanggan.

Karena bagaimana kegagalan layanan di tangani dan seperti apa respons nanti dari pelanggan terhadap Upaya pemulihan itu berdampak pada Keputusan di waktu yang akan datang, apakah pelanggan itu akan terus setia, bertahan, atau memutuskan untuk berpindah ke layanan yang lain. Sifat hubungan pelanggan dengan penyedia layanan juga sangat mempengaruhi apakah pelanggan akan tetap setia atau nanti akan berpaling ke pesaing, karena hubungan yang baik, seperti keramahan, kesopanan, sabar dalam melayani serta senyuman dalam layanan bisa memikat hati pelanggan dan bisa membuat pelanggan untuk tetap setia menggunakan layanan walaupun setelah pemulihan. (Anwar & Wilson, 2022)

Faktor yang paling utama adalah bagaimana mempertahankan pelanggan dan memiliki hubungan jangka panjang dengan mereka. Dalam menjalankan perusahaan tidaklah lepas dari apa yang dinamakan 'layanan', hal ini begitu krusial bagi perusahaan dalam menambah, dan mempertahankan pelanggan untuk keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Di era transformasi digital, dimana setiap bisnis perusahaan ataupun organisasi, diperhadapkan pada suatu tantangan untuk terus memiliki daya saing, mengikuti situasi saat ini, tuntutan konsumen yang terus meningkat, sehingga hal itu menjadi pemicu bagi setiap perusahaan untuk terus melakukan tindakan-tindakan pro-aktif untuk kelanjutan perusahaan dan tetap memiliki daya saing. Sebuah layanan tidaklah mengalir begitu saja akan tetapi memerlukan suatu kerjasama antara pelanggan dan pemilik layanan. Pelanggan yang merasa puas tentu akan setia dan bisa bertahan. Namun ada juga pelanggan yang tidak puas dengan layanan. Mereka di kecewakan, dirugikan, oleh pihak penyedia layanan atau perusahaan. Penanganan keluhan pelanggan menjadi lebih kompleks, karena respon pelanggan yang mengalami kekecewaan memiliki cara yang beragam. Ada yang diam saja, atau tidak mau menyampaikan

kekecewaan mereka kepada perusahaan, hal ini sangat berdampak buruk bagi perusahaan, karena ada pelanggan yang diam saja akan tetapi mereka menyalurkan kekecewaan mereka lewat media sosial yang di tonton oleh begitu banyak orang. Perusahaan mengambil tindakan pro-aktif dengan menggunakan media sosial untuk selalu memonitor pelanggan mereka dan menyediakan solusi dengan cepat dan terbuka dan mengutamakan kepuasan pelanggan. Ada juga pelanggan yang segera menyampaikan keluhan mereka kepada perusahaan dengan tujuan untuk bisa mendapatkan solusi yang cepat, mendapatkan kompensasi. Ada pelanggan yang merasa puas dengan hal ini tapi ada juga yang berhenti menjadi pelanggan. Strategi yang dilakukan perusahaan dalam menangani pelanggan seperti ini adalah dengan bertindak cepat langsung menangani masalah, dengan menggunakan berbagai aplikasi digital, lewat email, dan media sosial untuk menjangkau pelanggan. Kesabaran, kesopanan dan mau mendengarkan juga memahami pelanggan, serta menjalin komunikasi positif, menjalin hubungan secara profesional dengan pelanggan, juga meningkatkan layanan sesuai dengan situasi dan kondisi dengan berinovasi, berkolaborasi dengan kemajuan teknologi digital.

Perusahaan yang berkompeten, tentu sudah membuat perencanaan yang matang untuk pelaksanaan Perusahaan yang berhasil dan berdaya saing. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mempersiapkan pemulihan layanan adalah: pertama, mengukur biaya, baik dari pihak pelanggan maupun dari pihak Perusahaan. Karena biaya yang dikeluarkan pihak pelanggan seperti waktu, yang dikorbankan untuk mendapatkan pelayanan dan membayar kekecewaan yang dirasakan karena kegagalan layanan yang diterima pelanggan. Perusahaan harus menanggung biaya ketika pelayanan yang sama Kembali terjadi pada pelanggan yang sama. Kedua adalah 'diam dan mendengarkan keluhan',

tidak semua pelanggan mau menyampaikan keluhan yang mereka rasakan kepada perusahaan. Oleh karena itu perlu bagi Perusahaan untuk bertindak proaktif dalam mengadakan survei terhadap kepuasan pelanggan, hal ini bisa dilakukan dengan wawancara, diskusi group dan Perusahaan itu sendiri, atau menjalankan kuesioner. Ketiga adalah ‘mengantisipasi kebutuhan pemulihan’,

Perusahaan yang proaktif dapat melihat kinerja layanan dan sistemnya sehingga segera melakukan antisipasi kegagalan yang kemungkinan terjadi untuk bisa di rencanakan suatu pemulihan yang baik dan efektif dan efisien. Keempat adalah ‘cepat bertindak’ hal ini sudah terlalu banyak disinggung dalam bab ini karena cepat bertindak itu bisa mengurangi ataupun menjegah resiko buruk yang bakal terjadi. Perusahaan yang cepat mengambil Tindakan saat terjadi kegagalan layanan akan berdampak positif bagi Perusahaan itu sendiri. Kelima, yaitu ‘memberdayakan karyawan baris depan’, karyawan baris depan atau yang disebut front liner atau lini depan bertugas untuk memberikan layanan yang dapat diandalkan seperti memiliki kesabaran, pemahaman akan layanan yang diberikan, sopan, jujur, suka menolong, ramah. Sifat-sifat ini harus dimiliki oleh lini depan Perusahaan, Dimana mereka juga harus memiliki rasa empati besar terhadap pelanggan, sabar mendengarkan cerita atau mendengar keluhan pelanggan. Karena pelayanan di lini depan sangat menentukan keberhasilan Perusahaan. Pemanfaatan teknologi dalam menangani pemulihan layanan, seperti: Resolusi industri 4.0 yaitu “internet of things” berupa penggunaan telepon pintar, dengan berbagai aplikasi sesuai kebutuhan pengguna yang terhubung dengan internet merupakan peralatan sehari-hari oleh public. Peralatan ini menghasilkan layanan-layanan baru yang tentunya tidak pernah dirasakan oleh generasi jauh sebelum generasi di era digital ini. Di era transformasi digital ini, Dimana revolusi industri sedang dan telah membuat suatu perubahan besar

pada budaya kerja karyawan baik pada Perusahaan profit maupun non-profit, Dimana karyawan yang bekerja atau melayani tidak lagi mengandalkan kertas, tapi sudah beralih ke digital based, mengharuskan setiap karyawan bisa berkolaborasi dan mau berinisiatif untuk terus belajar dan menyesuaikan dengan kemajuan teknologi dari masa ke masa. Teknologi revolusi industry 4.0 menciptakan otomatisasi, system integrasi, manajemen data, dan segala sesuatu yang berhubungan dengan layanan dalam Perusahaan dengan tujuan untuk mempercepat, mempermudah, dengan teknologi modern, kecanggihan peralatan kantor, yang dapat menghemat waktu, tenaga, sumber daya manusia, yang juga berdampak pada ke efektifan dan ke efisienan kerja dan membantu Perusahaan dalam penghematan. (Afrian Pratama, 2026)

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, T. W., & Arijanti, S. (2025). Reputational risk in the social media era: A case study of crisis management strategies for major brands in Indonesia. *Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting*, 2(4), 38-48.
<https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i4.411>
- Afriani Pratama, (Maret 2026). BMP/EKMA4369/MODUL 4 (hal 4.20-4.21).
<https://www.scribd.com/document/679870946/dis-3-operasi-jasa>
- Andreas Furst, Leonie Tribler, Robin Friedrich (2025) Service recovery by AI or human age matter? *Journal of Service Management*, <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2024-0190>
- Anwar, S., & Ozuem, W. (2022). An integrated service recovery process for service failures: insights from systematic review. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(4), 433-452.
<https://doi.org/10.1108/QMR-12-2021-0147>
- Bhuiyan, Kamrul Hasan, Jahan, Israt, Zayed, Nurul Mohammad, Islam, Khan Mohammad Anwarul, Suyaiya, Sayma, Tkackenko, Olena, Nitsenko, Vitalii (2022) Smart Tourism Ecosystem: A New Dimension toward Sustainable Value Co-Creation:<https://doi.org/10.3390/su142215043>
- Cham, Tat-Huei, Cheah, Jun-Hwa, Memon, Mumtaz Ali, Fam, Kim-Shyan (2022) Digitalization and Its Impact on Contemporary Marketing Strategies and Practices. <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00167-6>
- Cuandra, F., Christina, C., Purwianti, L., Yulianto, E., & Susanto,

- S. (2026). pengaruh e service quality dan e-service recovery terhadap loyalitas pelanggan e commerce melalui kepercayaan dan kepuasan. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 15(1), 69-90.
- Hoffman, K. D.& Bateson, J. E. (2024) Service Marketing concepts,
- Jochen Wirtz, (2023). *Essentials of Services Marketing* (4th ed.). Pearson.(p.250-300)
- Kurniati, R. R. (2025). Peluang dan Tantangan Transformasi Digital pada Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 16(1), 33-42. DOI: <https://doi.org/10.33005/jbi.v16i1.5443>
- Liddiana, A., Aminullah, M., & Andrean, R. (2026). Pemulihan Kepercayaan Nasabah Bank Syariah Pasca Kegagalan Layanan Digital: Analisis Komunikasi Krisis Dan Reputasi Perusahaan Pada Byond By BSI. *Jimmi: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Multidisiplin*, 3(1), 1-13.Doi: <https://doi.org/10.71153/jimmi.v3i1.490>
- Prastyanti, R. A., & Srisuk, P. (2025). Achieving sustainable consumer protection in the era of social media. *Journal of Sustainable Development and Regulatory Issues (JSDERI)*, 3(1), 121-146. <https://doi.org/10.53955/jsderi.v3i1.52>
- Rynarzewska, A. I., Nafees, L., Johnson, K. C., LeMay, S., & Helms, M. M. (2026). The role of social media content creators in reputation repair: a netnographic study of Depp v. Heard. *Journal of Product & Brand Management*, 1-19. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2024-5325>
- Sahaf, T. M., & Fazili, A. I. (2024). Service failure and service

recovery: a hybrid review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), e12974. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12974>

Simarmata, J., Sihombing, S., & Rachmatsyah, T. H. (2025). E-Recovery Service Quality and E-Loyalty in Indonesian Online Travel Agents. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 5743-5758. DOI: 10.37641/jimkes.v13i6.4463

strategies & cases (6th ed).

Tie Cui, Aulton, Katharine (2023) Conceptualizing the elements of value in public services: insights from practitioners, *Public Management Review*, <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2226676>

Uthman, M. F., & Marie, A. L. (2025). The Influence of Social Media Marketing Activities through Commitment, Trust, and Satisfaction on Customer Loyalty. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1). DOI: 10.26905/jmdk.v13i1.15521

Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler (2018) *Service Marketing and Case. Integrating Customer Focus Across the Firm* Seventh Edition

Yovian, Y., & Pratama. N. R. (2025). Examining The Impact of E-Service Quality and E Recovery Service Quality in Digital Public Services in Indonesia. *Journa of World Science*, 4(6). 754-768. <https://doi.org/10.58344/jws.v4i6.1426>

BAB 13

MEMBANGUN ORGANISASI LAYANAN KELAS DUNIA

13.1 Sinergi Lintas Fungsi: Fondasi Internal Organisasi Layanan Kelas Dunia

Membangun organisasi layanan kelas dunia adalah tujuan strategis dalam perubahan fundamental dalam cara perusahaan beroperasi. Dalam era modern saat ini keunggulan layanan tidak bisa dicapai dengan satu departemen saja, tapi dibutuhkan *cross-functional integration* dalam menyinkronkan fungsi pemasaran, operasional dan sumber daya manusia. *Cross-functional integration* suatu proses kerja sama strategis untuk menciptakan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan yang superior sesuai dengan tujuan organisasi (Norrman & Prataviera, 2023). Kolaborasi lintas fungsi ini adalah sebagai fondasi internal utama dalam menciptakan suatu nilai yang unggul bagi organisasi, arus pertukaran informasi yang bersinergi dari tiap fungsi dapat memenuhi janji dan ekspektasi layanan sehingga konflik kepentingan dalam perusahaan bisa di atasi (D'Souza *et al.*, 2022; Norrman & Prataviera, 2023).

Dalam mencapai *cross-functional integration* yang kuat harus di dukung oleh system manajemen kinerja dan transformasi teknologi digital sebagai instrument strategis. Infrastruktur digital berfungsi sebagai pengungkit dalam

mengisi kesenjangan yang terjadi antara dinamika permintaan pelanggan dan kapasitas pasokan operasional. Melalui otomatisasi organisasi dapat mengakselerasi waktu respon dalam menyampaikan layanan dan akses informasi tersedia dengan jelas sehingga pertukaran informasi secara *real time* terintegrasi dengan panggung depan dan panggung belakang. Transformasi teknologi ini tidak hanya memodifikasi alur kerja internal menjadi lebih efisien dan terstandardisasi, tetapi juga secara kausal berdampak langsung pada peningkatan konsistensi kualitas layanan yang diterima oleh konsumen (Hansen, 2021; Lima *et al.*, 2024; Ziółkowska, 2021).

Meskipun sistem digital dan teknologi terintegrasi memainkan peran yang vital, spektrum kemampuan terstruktur tersebut tidak akan menghasilkan layanan yang superior jika tidak ditopang oleh kesiapan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang berpusat pada kesejahteraan karyawan. Di industri jasa, tenaga kerja garda depan adalah ujung tombak yang mewakili identitas perusahaan melalui kontak pertama dalam membentuk persepsi konsumen. Oleh karena itu, *Servent leadership* dan *authentic leadership* dalam ekosistem kerja yang inklusif sangatlah esensial. Pemimpin yang memotivasi, menekankan keterbukaan terhadap perkembangan dan cepat merespon kemungkinan terjadinya *service failure*, akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan tampil percaya diri dalam melayani konsumen (Cho & Choi, 2021; Ortiz-Gómez *et al.*, 2022; Yusuf *et al.*, 2024).

Sinergi kausalitas antara integrasi lintas fungsi, infrastruktur digital yang mutakhir, dan kepemimpinan yang memberdayakan ini sebagai mesin penggerak dalam efektivitas model *service-profit chain*. Organisasi yang baik dalam mengelola kapabilitas internal, mengedepankan kualitas layanan eksternal, unggul dan konsisten akan menjaga tingkat kepuasan karyawan. Kinerja layanan

eksternal yang unggul dan cepat respon kebutuhan konsumen ini secara langsung mendorong kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan menunjukkan loyalitas tinggi, dan juga sebagai pendukung dalam merekomendasikan layanan tersebut pada pihak luas (Hogreve *et al.*, 2021; Tan *et al.*, 2024).

Pada puncaknya, penciptaan kepuasan pelanggan yang diakselerasi oleh keunggulan kapabilitas internal organisasi tersebut akan menghasilkan dampak kinerja finansial dan nilai pasar jangka panjang yang sangat signifikan. Berbagai bukti empiris menunjukkan bahwa investasi pada sistem internal untuk memuaskan pelanggan bukanlah sebuah biaya yang membebani, melainkan sebuah aset yang memitigasi risiko bisnis dan mendatangkan imbal hasil tinggi. Keunggulan layanan dan kepuasan pelanggan yang terbentuk ini pada gilirannya direfleksikan melalui lonjakan nilai pasar perusahaan (*Tobin's Q*), peningkatan profitabilitas operasional seperti *Return on Assets*, serta pertumbuhan ekuitas pelanggan yang solid. Dengan demikian, menjadi pemimpin layanan berkelas dunia adalah sebuah manifestasi dari strategi komprehensif yang mengonversi ekosistem internal yang terintegrasi menjadi keunggulan daya saing dan kekayaan nyata bagi para pemegang saham (Alyahya & Agag, 2025; Demydyuk & Carlbäck, 2024; Won *et al.*, 2024; Zhan *et al.*, 2020).

13.2 Kinerja Layanan menuju Keunggulan Organisasi

Kinerja layanan tidak dapat kita lihat hanya dari sisi kualitas baik ataupun buruk ketika menilai posisi keunggulan kompetitif suatu organisasi. Sebaliknya, kinerja organisasi dievaluasi dan diklasifikasikan mencakup empat tingkatan: *service losers*, *service non-entities*, *service professionals*, dan *service leaders*. organisasi yang melintasi keempat level ini,

berbasis pada sejauh mana mereka mampu menyelaraskan fungsi pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia secara holistik. Penilaian posisi organisasi pada dimensi ini dibutuhkan audit secara mendalam terhadap jalur integrasi lintas fungsi. Tanpa adanya keterampilan koordinasi dan kolaborasi yang solid antar departemen, organisasi tidak akan mampu merespons ekspektasi pelanggan secara memadai, yang pada akhirnya menghambat penciptaan kualitas layanan yang konsisten (D'Souza *et al.*, 2022; Norrman & Prataviera, 2023).

Pada titik terbawah spektrum, organisasi yang berada di level *service losers* dan *service non-entities* sering kali tertahan dalam budaya kerja yang biasa saja akibat kegagalan sistemik. Di tingkat *losers*, fungsi sumber daya manusia kerap diabaikan dan pendekatan kepemimpinan cenderung sangat kaku, sehingga karyawan garda depan tidak memiliki kapasitas dalam membuat solusi saat berhadapan dengan pelanggan. Kondisi ini memicu tingginya frekuensi kegagalan layanan serta buruknya strategi pemulihan layanan di lapangan (Galeazzo *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2024; Tan *et al.*, 2024; Yusuf *et al.*, 2024). Sementara itu, meskipun organisasi di level *non-entities* telah memiliki standar operasional dasar yang cukup baik untuk menekan biaya, mereka masih dikelola dengan otoritas yang tersentralisasi (*centralized authority*) dan struktur yang kaku. Akibatnya, pengalaman pelanggan yang tercipta bersifat murni transaksional dan gagal membangun ikatan emosional yang bermakna (Galeazzo *et al.*, 2021; Hansen, 2021).

Hambatan utama yang mencegah organisasi di level bawah ini untuk naik kelas adalah lemahnya infrastruktur kolaborasi dan keengganan untuk berbagi informasi antardivisi. Pada organisasi *non-entities*, sekat-sekat fungsional (silos) adalah rintangan terbesar karena proses permintaan pelanggan dan pasokan operasional masih berjalan secara manual atau tidak sinkron. Keterbatasan

sarana infrastruktur fisik maupun teknologi digital ini menyebabkan komunikasi internal menjadi tidak sejalan, sehingga menghambat responsivitas layanan secara keseluruhan. Oleh karena itu, investasi pada sistem informasi dan teknologi digital mutlak diperlukan untuk menjembatani kesenjangan komunikasi tersebut, memastikan transparansi, serta mempercepat waktu respons agar organisasi siap bertransisi ke tingkat kinerja yang lebih tinggi (Lima *et al.*, 2024; Norrman & Prataiviera, 2023).

Sebaliknya, transisi menuju tingkat kinerja unggul sebagai *service professionals* ditandai oleh pergeseran paradigma radikal dari sekadar mencapai efisiensi proses menuju orkestrasi nilai pelanggan secara kolaboratif. Pada level ini, reputasi dan strategi penempatan pasar (*positioning*) perusahaan telah terintegrasi dengan sangat jelas, didukung oleh kesadaran manajerial bahwa peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) menuntut partisipasi aktif dari setiap departemen (Galeazzo *et al.*, 2021; Hansen, 2021). Kemampuan ini diperkuat melalui pengembangan pembelajaran berbasis tindakan (*action learning*) serta dukungan moral dari pimpinan untuk memicu perilaku kerja yang inovatif di kalangan staf. Ketika seluruh elemen ini bersinergi, organisasi tidak hanya mampu meminimalkan cacat operasional, tetapi juga mulai berhasil menciptakan ikatan relasional yang kuat dengan pelanggannya (Tan *et al.*, 2024; Yang *et al.*, 2023).

Manifestasi tertinggi dari progresi ini adalah *service leaders*, di mana perusahaan secara universal diakui sebagai yang terbaik di industrinya. Organisasi kelas dunia ini menilai layanan yang baik bukan dari proses fungsional yang terpisah, melainkan melalui pengalaman tanpa celah (*seamless*) yang berpusat sepenuhnya pada kenyamanan pelanggan. Untuk mencapai dan mempertahankan status ini, *service leaders* sangat bergantung pada kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), etis, dan autentik untuk

menjaga kesejahteraan subjektif karyawan serta memberdayakan mereka (Ortiz-Gómez *et al.*, 2022; Yang *et al.*, 2023). Dominasi konsisten yang ditunjukkan oleh *service leaders* dalam memadukan otomatisasi teknologi, ketepatan pengambilan keputusan, dan SDM yang unggul pada akhirnya akan menciptakan loyalitas pelanggan yang tinggi, yang secara langsung mendorong restrukturisasi finansial dan peningkatan nilai pasar perusahaan dalam jangka panjang (Alyahya & Agag, 2025; Hansen, 2021; Lima *et al.*, 2024).

13.3 Sinergi Lintas Fungsi Dalam Mencapai Keunggulan

Kehadiran organisasi layanan kelas dunia (*service leaders*) bertumpu pada sinergi lintas fungsi yang harmonis. Kolaborasi yang terjalin di tiap departemen pemasaran, operasional, dan sumber daya manusia (SDM) harus absolut agar menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi. Di era modern, fungsi-fungsi ini tidak lagi sekadar menjalankan tugas administratif dasar secara terpisah, tetapi dituntut untuk beradaptasi secara cepat dan bekerja sama dalam menemukan sistem atau kondisi baru guna merespons ekspektasi pasar yang dinamis (Lima *et al.*, 2024; Ziółkowska, 2021)

Hubungan kausalitas antara sinergi internal dan keunggulan layanan eksternal sangatlah kuat. Ketika ada hambatan dalam suatu departemen berhasil diruntuhkan, organisasi mampu merancang lintasan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Pemasaran tidak lagi membuat janji yang berlebihan kepada pelanggan, operasional mampu mengeksekusi kapasitas layanan dengan presisi, dan SDM menyediakan talenta yang tepat. Sinergi lintas fungsi ini secara langsung meminimalkan miskomunikasi internal yang sering kali menjadi akar penyebab dari kegagalan layanan

(*service failure*) di mata konsumen (D'Souza *et al.*, 2022; Norrman & Pratavia, 2023).

Dalam kerangka sinergi tersebut, fungsi operasional kini bertransformasi menjadi tulang punggung utama penciptaan pengalaman pelanggan, bukan sekadar pusat pemotongan biaya. Terutama pada industri dengan tingkat interaksi yang tinggi antara karyawan dan pelanggan, operasi layanan dituntut untuk membangun ketahanan (*resilience*) guna memitigasi dampak buruk dari potensi kegagalan layanan. Operasional yang tangguh ini dibangun dalam jalur inovasi yang terus dilakukan, transparansi disetiap proses, fleksibilitas alokasi sumber daya, serta gesit dalam menanggapi dinamika pasar. Didukung oleh teknologi mutakhir, kapabilitas ini secara otomatis mengintegrasikan proses panggung depan (*front stage*) dan panggung belakang (*back stage*) untuk menjamin konsistensi eksekusi pada layanan langsung (Lima *et al.*, 2024; Ofori, 2024).

Di sisi lain, kapabilitas operasional dan teknologi tidak akan berjalan optimal tanpa dukungan strategis dari fungsi SDM. Saat ini, peran SDM telah berkembang jauh melampaui urusan administratif mereka menjadi keunggulan strategis utama perusahaan. Tenaga kerja garda depan (*frontline employees*) diakui sebagai ujung tombak yang berinteraksi langsung dan secara signifikan mendikte tingkat kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, implementasi praktik manajemen SDM yang berkelanjutan seperti program pelatihan yang komprehensif, sistem kompensasi yang adil, dan jaminan kesejahteraan yang memadai menjadi krusial untuk meningkatkan kualitas hidup dan dedikasi para karyawan (Cho & Choi, 2021; Hansen, 2021).

Puncak dari keberhasilan sinergi ini terjadi ketika organisasi mampu memadukan ketahanan operasional sekaligus lingkungan kerja yang harmonis memberdayakan (*empowerment*). Selain itu, komunikasi yang terbuka

memberikan otonomi dan kepercayaan diri yang tinggi bagi staf garda depan untuk mengambil keputusan secara cepat dan tanggap saat menyelesaikan keluhan pelanggan di lapangan. Pada akhirnya, kombinasi yang harmonis antara ekosistem teknologi operasional yang adaptif dan sumber daya manusia yang berdaya ini akan menjamin pencapaian target pasar sekaligus mendorong peningkatan profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan (Cho & Choi, 2021; Galeazzo *et al.*, 2021; Hansen, 2021).

Lebih lanjut, hubungan sebab akibat antara kapabilitas internal dan kinerja layanan ini sangat bergantung pada penerapan Manajemen SDM Berkelanjutan (Sustainable Human Resource Management). Praktik ini mencakup pelatihan yang terarah, sistem penghargaan yang adil, serta jaminan manfaat kesejahteraan (*benefit*). Dengan merujuk pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), karyawan garda depan yang merasa kebutuhan kompetensi dan kesejahteraannya dipenuhi oleh organisasi akan merespons melalui komitmen orientasi pelanggan yang tinggi. Namun, kepuasan karyawan ini hanya dapat bergeser menjadi layanan prima apabila organisasi menyediakan ruang bagi otonomi dan komunikasi terbuka, sehingga staf memiliki determinasi diri (*self-determination*) yang kuat saat berhadapan langsung dengan pelanggan (Cho & Choi, 2021).

Lingkungan kerja yang memberdayakan tersebut secara langsung menjadi katalisator bagi pembentukan identitas peran kreatif pada diri karyawan. Melalui pelatihan inovasi berkelanjutan, seperti *Lean Innovation Training*, dan dukungan dari kepemimpinan transformasional, karyawan didorong untuk tidak sekadar menjalankan rutinitas kaku, melainkan menampilkan perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang transformasional menstimulasi keberanian karyawan untuk memecahkan masalah secara mandiri, mengeliminasi birokrasi yang lamban, dan secara proaktif menciptakan

solusi-solusi baru yang bernilai tambah bagi pengalaman pelanggan di lapangan (Tan *et al.*, 2024)

Perilaku kerja yang inovatif dan tangkas ini memegang peranan yang sangat fundamental, terutama ketika organisasi dihadapkan pada krisis atau kegagalan layanan (*service failure*). Kapabilitas SDM yang mumpuni memungkinkan organisasi untuk mengeksekusi strategi pemulihan layanan (*service recovery*) secara elegan dan tepat waktu. Pemulihan layanan yang responsif ini sangat krusial untuk mencegah terjadinya deviasi ganda (*double deviation*) sebuah kondisi fatal di mana pelanggan sudah kecewa akibat layanan yang gagal, dan semakin marah karena penanganan komplain yang juga buruk. Pencegahan *double deviation* melalui keandalan SDM ini secara langsung memitigasi risiko balas dendam pelanggan (*customer revenge*) yang dapat menghancurkan ekuitas merek perusahaan (Liu *et al.*, 2024)

13.4 Dampak Strategis Sentrisitas Pelanggan terhadap Kinerja keuangan Jangka Panjang

Pemusatan pada pelanggan (*customer centricity*) merupakan filosofi inti yang membedakan pemimpin layanan kelas dunia dari para pesaing mediokernya. Selama lebih dari dua dekade, model empiris rantai laba-layanan (*service-profit chain*) telah membuktikan bahwa komitmen terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan bukanlah sekadar janji pemasaran yang kosong, melainkan penggerak utama kesuksesan finansial jangka panjang. Transformasi dari level pecundang menjadi pemimpin layanan menuntut pergeseran paradigma manajerial, di mana pengeluaran untuk meningkatkan kualitas layanan dan praktik lingkungan perusahaan tidak lagi dipandang sebagai beban biaya fungsional, melainkan sebagai investasi strategis yang direspons secara positif oleh pasar modal (Hogreve *et al.*, 2021; Zhan *et al.*, 2020).

Secara empiris, perusahaan yang konsisten menjaga tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi mampu menghasilkan imbal hasil portofolio yang secara signifikan melampaui indeks pasar saham secara umum, seperti yang didokumentasikan oleh *American Customer Satisfaction Index* (ACSI). Kepuasan pelanggan yang solid bertindak sebagai bantalan yang mampu menstabilkan kinerja perusahaan dan secara keseluruhan menurunkan risiko bisnis. Pencapaian keunggulan layanan ini secara langsung bermuara pada lonjakan valuasi saham perusahaan, di samping meningkatkan metrik profitabilitas akuntansi seperti pengembalian aset (*Return on Assets*) dan pengembalian penjualan (*Return on Sales*), terutama ketika dipadukan dengan optimalisasi transformasi digital (Alyahya & Agag, 2025; Hogreve *et al.*, 2021).

Mekanisme sebab-akibat di balik peningkatan profitabilitas finansial ini berakar kuat pada terciptanya efisiensi biaya operasional jangka panjang. Pelanggan yang terpuaskan terbukti mengonsumsi lebih sedikit biaya administrasi, distribusi, dan penanganan keluhan di masa depan dibandingkan dengan pelanggan yang tidak puas (Bhattacharya *et al.*, 2021). Lebih lanjut, dalam industri dengan tingkat persaingan yang intens dan margin yang tidak pasti, seperti sektor perhotelan, tingkat kepuasan pelanggan memiliki dampak yang jauh lebih presisi dalam mengunci profitabilitas dibandingkan dengan taktik perang diskon harga jangka pendek. Hal ini membuktikan bahwa loyalitas yang lahir dari kepuasan mampu memberikan perlindungan margin yang tidak dapat dicapai melalui strategi penetapan harga semata (Demydyuk & Carlbäck, 2024).

Di balik metrik profitabilitas yang tampak di permukaan neraca keuangan, sentrisitas pelanggan sejatinya sedang membangun sebuah aset tak berwujud yang masif, yaitu ekuitas pelanggan. Sebuah evaluasi longitudinal terhadap lebih dari 2.000 perusahaan selama 25 tahun

menunjukkan bahwa rata-rata ekuitas pelanggan dapat mencapai hingga 169% dari total nilai aset perusahaan. Lebih krusial lagi, tingkat ekuitas pelanggan yang solid tidak hanya mencerminkan kesehatan pendapatan saat ini, tetapi memiliki daya prediksi yang tajam untuk memproyeksikan pengembalian saham berlebih di masa depan (*future excess returns*). Bagi para investor, ekuitas ini memberikan sinyal diagnostik yang valid mengenai potensi penciptaan nilai tersembunyi yang dimiliki perusahaan di tengah dinamika ketidakpastian pasar (Won *et al.*, 2024).

Relevansi sentrisitas pelanggan sebagai jangkar stabilitas finansial menjadi semakin vital di era ekosistem digital yang bergerak cepat. Di masa guncangan ekonomi ekstrem, seperti krisis keuangan global 2008, kepuasan pelanggan terbukti mampu mempertahankan kinerja dan nilai pasar perusahaan jauh lebih akurat daripada yang dapat dideteksi oleh rasio-rasio keuangan murni. Selain itu, dengan maraknya visibilitas merek di media sosial dan kemunculan kelas investor ritel secara masif, pasar saham terbukti cenderung memberikan imbal hasil abnormal yang lebih tinggi kepada perusahaan-perusahaan dengan reputasi kepuasan pelanggan yang kokoh. Dalam lanskap modern ini, kepuasan pelanggan dipandang oleh pemegang saham bukan lagi sekadar sebagai data kualitas operasional, melainkan sebagai indikator fundamental atas kedalaman keunggulan kompetitif perusahaan (Ngo,*et al.*, 2023; Zamudio *et al.*, 2025).

13.5 Praktik Pemimpin Layanan Global : Diferensiasi, Inovasi, dan Pengalaman Pelanggan

Transformasi digital yang eksponensial kini memaksa organisasi kelas dunia untuk mereimajinasi struktur tradisional dari rantai laba-layanan (*service-profit chain*). Pemasaran jasa tidak lagi hanya bertumpu pada interaksi manusia secara fisik, melainkan telah berevolusi melalui integrasi sistem siber-fisik (*cyber-physical systems*) dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*). Pada level integrasi lintas fungsi internal, teknologi digital seperti *Big Data*, komputasi awan (*cloud computing*), dan sistem keamanan siber bertindak sebagai tulang punggung yang memastikan aliran informasi berjalan secara instan dan presisi. Optimalisasi perangkat digital ini memecah silo antar-departemen, memungkinkan penyelarasan data permintaan dan pasokan secara waktu-nyata (*real-time*), serta menghasilkan keputusan operasional yang jauh lebih akurat dan terstandardisasi (Lima *et al.*, 2024; Ziółkowska, 2021).

Meskipun otomatisasi menjanjikan efisiensi biaya, penerapannya membawa implikasi psikologis yang kompleks terhadap kapabilitas sumber daya manusia. Dalam konteks pemasaran internal, implementasi AI dan algoritma data dapat bertindak sebagai pedang bermata dua. Di satu sisi, teknologi ini menciptakan stres positif (*techno-eustress*) dengan memberikan peluang analitik baru yang meningkatkan rasa kompetensi dan produktivitas karyawan. Namun di sisi lain, teknologi yang diimplementasikan secara intrusif dapat memicu distress teknologi (*technostress*), di mana karyawan merasa kehilangan otonomi, terbebani oleh evaluasi algoritmik, hingga merasa terancam posisinya oleh robot layanan. Oleh karena itu, agar teknologi digital dapat berdampak positif pada kepuasan dan loyalitas staf, organisasi harus melibatkan karyawan sebagai kontributor

dalam merancang sistem pendukung AI tersebut, bukan sekadar menjadikannya sebagai objek otomasi (Hogreve *et al.*, 2021).

Pada akhirnya, perubahan lanskap teknologi di ranah internal ini akan merombak arsitektur pemasaran eksternal, khususnya pada titik kontak pelanggan (*digital touchpoints*). Kemunculan layanan mandiri berbasis AI (*AI-enabled self-services*) menawarkan potensi personalisasi pengalaman pelanggan secara massal. Namun demikian, ketergantungan yang berlebihan pada mesin memunculkan risiko terputusnya ikatan emosional antara perusahaan dan konsumennya. Jika pelanggan mengalami kegagalan sistem layanan digital, rasa frustrasi mereka dapat melonjak tajam. Oleh sebab itu, pemimpin layanan kelas dunia selalu memastikan bahwa teknologi AI difungsikan sebagai komplementer (pelengkap) untuk mempercepat proses transaksional, sementara sentuhan empati manusia tetap dipertahankan sebagai benteng utama dalam membangun ikatan emosional dan menangani interaksi pelanggan yang kompleks (Hogreve *et al.*, 2021).

13.6 Praktik Pemimpin Layanan Global : Diferensiasi, Inovasi, dan Pengalaman Pelanggan

Untuk memenangkan persaingan di industri jasa global yang semakin ketat, pemahaman teoretis mengenai keunggulan operasional harus ditranslasikan ke dalam eksekusi strategi di lapangan. Analisis terhadap pemimpin layanan berkelas dunia seperti Singapore Airlines (SIA), Banyan Tree, dan Uber menunjukkan bahwa dominasi pasar tidak diraih secara kebetulan. Kesuksesan mereka bertumpu pada kemampuan organisasi dalam mengorkestrasi tiga konstruksi fundamental pemasaran jasa: diferensiasi layanan

(*service differentiation*), inovasi layanan (*service innovation*), dan penciptaan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang bermakna. Ketiga kasus ini membuktikan bahwa strategi yang berpusat pada pelanggan mengharuskan perusahaan untuk keluar dari jebakan komoditisasi dan mentransformasi setiap titik kontak layanan menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru (Demydyuk & Carlbäck, 2024; Ngo, 2023).

Dalam kasus Singapore Airlines (SIA), strategi diferensiasi layanan (*service differentiation*) dieksekusi melalui keunggulan SDM yang secara paradoks mampu menekan biaya operasional (*cost-effective service excellence*). SIA berhasil mematahkan asumsi bahwa layanan premium harus selalu berbiaya tinggi dengan cara menanamkan investasi besar pada pelatihan komprehensif dan desain kerja berbasis tim (*ward system*). Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada standar operasional, tetapi juga pada pemberdayaan garda depan (*frontline empowerment*) untuk memecahkan masalah pelanggan secara mandiri. Melalui kepemimpinan transformasional di tingkat tim, karyawan SIA memiliki kepercayaan diri dan otonomi untuk melakukan pemulihan layanan (*service recovery*) yang personal dan kreatif. Pendekatan SDM yang berkelanjutan ini menjadi pendorong utama terciptanya pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang superior, yang pada akhirnya mengunci loyalitas penumpang di segmen premium secara konsisten (Cho & Choi, 2021; Galeazzo *et al.*, 2021; Tan *et al.*, 2024).

Pendekatan berbeda namun sama efektifnya ditunjukkan oleh Banyan Tree, yang memanfaatkan diferensiasi layanan (*service differentiation*) melalui integrasi desain fisik (*servicescape*) dan stimulasi sensorik. Alih-alih bersaing pada fasilitas akomodasi standar, Banyan Tree membangun identitas merek yang holistik (*brand gestalt*) dengan mengusung proposisi nilai "*Sanctuary for the Senses*".

Mereka mengintegrasikan kekayaan budaya lokal, pelestarian lingkungan, dan pemberdayaan komunitas ke dalam setiap titik kontak pelanggan untuk menciptakan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang utuh (Mandagi *et al.*, 2021; Rondonuwu & Mandagi, 2023). Lebih dari itu, Banyan Tree mendefinisikan ulang keterlibatan pelanggan dengan menjadikan mereka sebagai ko-kreator nilai (*co-creator*) melalui program pelestarian ekologi seperti penanaman karang dan dukungan terhadap pengrajin lokal melalui *Banyan Tree Gallery*. Pengalaman yang dirancang secara beretika dan bermakna ini secara empiris terbukti memperkuat keterikatan emosional, meningkatkan kepuasan, dan melambungkan nilai ekuitas pelanggan perusahaan (Demydyuk & Carlbäck, 2024; Mandagi & Centeno, 2024; Won *et al.*, 2024).

Sementara SIA dan Banyan Tree berfokus pada sentuhan manusia dan lingkungan, kasus Uber dan Didi Chuxing memberikan pelajaran krusial mengenai inovasi layanan (*service innovation*) di era disrupsi digital. Uber pada awalnya merevolusi pengalaman pelanggan (*customer experience*) melalui aplikasi seluler yang menyatukan permintaan dan pasokan transportasi secara real-time dengan algoritma penetapan harga dinamis (*dynamic pricing*). Namun, kegagalan Uber saat menghadapi Didi Chuxing di pasar Tiongkok membuktikan bahwa inovasi layanan global yang berbasis teknologi tidak akan bertahan lama tanpa adanya adaptasi kontekstual terhadap kebutuhan lokal. Didi berhasil memenangkan pasar karena mereka lebih peka terhadap kebiasaan komuter lokal seperti memperkenalkan fitur carpooling (*Hitch*) yang lebih terjangkau dan mengintegrasikan pembayaran tanpa kartu kredit melalui Alipay. Hal ini menegaskan bahwa inovasi layanan bukan sekadar soal kecanggihan teknologi, melainkan seberapa baik teknologi tersebut memfasilitasi

penciptaan nilai relasional bagi pengguna lokal (Won *et al.*, 2024; Zamudio *et al.*, 2025).

Secara keseluruhan, dari ketiga kasus global ini menegaskan bahwa transformasi dari sekadar penyedia layanan menjadi *service leader* menuntut pergeseran interaksi dari yang bersifat transaksional menjadi relasional. Diferensiasi dan inovasi layanan hanya akan berdampak pada profitabilitas jangka panjang apabila keduanya diarahkan untuk terus meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan. Integrasi antara keselarasan praktik SDM yang memberdayakan (SIA), desain pengalaman yang menggugah sensorik serta tanggung jawab sosial (Banyan Tree), dan kemudahan teknologi yang diadaptasi secara lokal (Uber dan Didi) merupakan pilar utama bagi merek jasa. Ketiga strategi ini terbukti secara empiris tidak hanya mampu menekan biaya operasional dari kegagalan layanan, tetapi juga menjadikan kepuasan pelanggan sebagai jangkar stabilitas finansial di tengah lanskap persaingan global yang dinamis (Bhattacharya *et al.*, 2021; Ngo, 2023).

Perjalanan transformasi sebuah organisasi dari sekadar pecundang layanan (*service loser*) menuju puncak keunggulan sebagai pemimpin layanan kelas dunia (*service leader*) bukanlah pencapaian instan, melainkan hasil dari arsitektur strategis yang menyeluruh. Keunggulan layanan akan sangat sulit dicapai melalui departemen yang beroperasi secara terisolasi. Sebaliknya, organisasi dituntut untuk meruntuhkan sekat-sekat silo melalui integrasi lintas fungsi (*cross-functional integration*) yang menyelaraskan lini pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia (SDM). Harmonisasi ketiga pilar internal ini memastikan bahwa janji merek, ketahanan operasional, dan kapasitas talenta bekerja dalam satu ekosistem yang utuh untuk merespons ekspektasi pasar yang dinamis (Lima *et al.*, 2024; Norrman & Prataviera, 2023).

Di inti integrasi lintas fungsi tersebut terdapat filosofi sentrisitas pelanggan (*customer-centricity*), yang berperan sebagai kompas strategis bagi organisasi. Berbagai literatur telah menunjukkan bahwa sentrisitas pelanggan adalah mesin penggerak utama dalam rantai laba-layanan (*service-profit chain*). Hubungan ini dibangun di atas premis kausalitas bahwa lingkungan kerja yang memberdayakan dan praktik SDM yang berkelanjutan akan menciptakan kepuasan pada karyawan garda depan. Karyawan yang terpuaskan dan memiliki otonomi ini secara alamiah akan memberikan kualitas layanan eksternal yang superior, yang pada akhirnya mengunci tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan secara berkelanjutan (Cho & Choi, 2021; D'Souza *et al.*, 2022; Hogreve *et al.*, 2021).

Lebih jauh, komitmen teguh terhadap kepuasan pelanggan ini bukanlah sekadar biaya operasional, melainkan investasi strategis yang bermuara langsung pada kinerja keuangan jangka panjang (*long-term firm performance*). Berbagai bukti empiris yang telah dibahas menegaskan bahwa keunggulan layanan secara signifikan menurunkan biaya operasional penanganan keluhan, meningkatkan pengembalian aset (*Return on Assets*), dan melonjakkan nilai pasar perusahaan (Tobin's Q). Akumulasi kepuasan pelanggan ini bertransformasi menjadi ekuitas pelanggan yang solid, sebuah aset tak berwujud yang berfungsi sebagai bantalan pelindung (*buffer*) saat menghadapi krisis ekonomi maupun guncangan pasar, sekaligus memberikan sinyal positif bagi para pemegang saham (Alyahya & Agag, 2025; Bhattacharya *et al.*, 2021; Demydyuk & Carlbäck, 2024; Won *et al.*, 2024).

Namun, penciptaan nilai finansial yang digerakkan oleh pelanggan ini tidak dapat dipertahankan tanpa adanya dukungan kepemimpinan yang etis dan adaptasi teknologi. Kepemimpinan transformasional dan melayani (*servant leadership*) mutlak diperlukan untuk membina iklim kerja

yang aman, mendorong inovasi, serta memfasilitasi kelancaran pemulihan layanan (*service recovery*). Di saat yang bersamaan, orkestrasi nilai ini harus diperkuat oleh transformasi digital yang tangkas untuk memangkas inefisiensi dan menciptakan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang personal dan responsif. Sinergi antara kepemimpinan yang visioner dan infrastruktur digital inilah yang memastikan organisasi tetap relevan di tengah lanskap persaingan global yang penuh disrupsi (Ortiz-Gómez *et al.*, 2022; Yang *et al.*, 2023; Ziółkowska, 2021).

Pada akhirnya, seluruh cetak biru strategi, penguasaan atas metrik kinerja layanan, dan pemahaman kausalitas pemasaran jasa ini tidak akan membawa dampak apa pun tanpa adanya keberanian untuk mengeksekusinya di lapangan. Mengakhiri penjelajahan dalam studi ini, sangat tepat untuk merefleksikan kembali filosofi mendalam dari Tony Robbins: "*It's not knowing what to do, it's doing what you know*" (Ini bukan sekadar tentang mengetahui apa yang harus dilakukan, melainkan melakukan apa yang anda ketahui). Pemahaman teoretis tentang kepemimpinan layanan, sentrisitas pelanggan, dan profitabilitas hanyalah gerbang pembuka. Saat ini, panggilan aksi (*call to action*) untuk memobilisasi seluruh wawasan empiris tersebut, tampil sebagai agen perubahan (*agent of change*), yang membawa dampak nyata bagi kesejahteraan pelanggan serta kejayaan masa depan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Norrman, A., & Pratawiera, L. B. (2023). Revisiting postponement: The importance of cross-functional integration to understand tax implications in global supply chains. *Journal of Business Logistics*, 44, 693–718. <https://doi.org/10.1111/jbl.12351>
- D'Souza, D. E., Bement, D. & Cory, K. (2022) Cross-functional integration skills: Are business schools delivering what organizations need? *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 20, 117–130. <https://doi.org/10.1111/dsji.12262>
- Hansen A (2021), "The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 8 pp. 1249–1271, doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2021-0245>
- Lima FAF, Pimenta ML, Fodra M, Hilletoft P (2025), "Cross-functional integration between demand and supply processes: a case study about the role of digital technologies". *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 36 No. 2 pp. 553–573, doi: <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2023-0553>
- Ortiz-Gómez M, Molina-Sánchez H, Ariza-Montes A, de los Ríos-Berjillos A. Servant Leadership and Authentic Leadership as Job Resources for Achieving Workers' Subjective Well-Being Among Organizations Based on Values. *Psychol Res Behav Manag*. 2022;15:2621-2638 <https://doi.org/10.2147/PRBM.S371300>

- Yusuf, J., D'Souza, N.J., A.T. Caldwell, H. *et al.* Exploring health equity integration among health service and delivery systems in Nova Scotia: perspectives of health system partners. *Int J Equity Health* 23, 171 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12939-024-02256-7>
- Alyahya, M., & Agag, G. (2025). How Does Corporate Environmental Performance Contribute to Firm Performance and Customer Satisfaction? A Longitudinal Investigation. *Sustainability*, 17(4), 1644. <https://doi.org/10.3390/su17041644>
- Liu, D., Zhao, Y., Wang, G., Schrock, W. A., & Voorhees, C. M. (2024). Thirty Years of Service Failure and Recovery Research: Thematic Development and Future Research Opportunities From a Social Network Perspective. *Journal of Service Research*, 27(2), 268-282. <https://doi.org/10.1177/109467052311194>
- Galeazzo A, Furlan A, Vinelli A (2021), "The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 13 pp. 34–64, doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0482>
- Tan AB, van Dun DH, Wilderom CP (2024), "Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization". *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 15 No. 8 pp. 1–31, doi: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0126>

- Yang, M., Luu, T. T., & Hoang, G. (2023). Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103548.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103548>
- Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability*, 13(7), 3693.
<https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Ofori, D. (2024). Necessary condition analysis of organisational capabilities for a resilient service operation in the hotel industry in Ghana. *Heliyon*, 10(4), e26473.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26473>
- Ziółkowska, M. J. (2021). Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 13(5), 2512.
<https://doi.org/10.3390/su13052512>
- Hogreve, J., Iseke, A., & Derfuss, K. (2022). The Service-Profit Chain: Reflections, Revisions, and Reimaginings. *Journal of Service Research*, 25(3), 460-477.
<https://doi.org/10.1177/109467052110524>
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2021). Customer Satisfaction and Firm Profits in Monopolies: A Study of Utilities. *Journal of Marketing Research*, 58(1), 202-222. <https://doi.org/10.1177/002224372096240>
- Demydyuk, G. V., & Carlback, M. (2024). Balancing short-term gains and long-term success in lodging: The role of customer satisfaction and price in hotel profitability model. *Tourism Economics*, 30(4), 844-875.
<https://doi.org/10.1177/1354816623119915>

- Won, Chaehwan and Won, Youngdai and Won, Peter Y., Valuing Customers under Margin Uncertainty: Customer Equity, Excess Returns, and Strategic Marketing Investment (July 31, 2024). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4972534>
- Ngo, T. . (2023). Comparing the Predictive Power of Price-to-Earnings Ratio and Customer Satisfaction Index on Firm Performance. *Journal of Policy Options*, 6(2), 28-35. <http://resdojournals.com/index.php/jpo/article/view/313>
- Zamudio, C., Mah, S. & Swaminathan, V. Old signals, new era: Reconsidering how customer satisfaction and employee satisfaction impact shareholder wealth. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2025). <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01087-4>
- Mandagi, D. W., Centeno, D. D. G., & Indrajit. (2021). Brand gestalt scale development and validation: A takeoff from tourism destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100539. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100539>
- Rondonuwu, B. F., & Mandagi, D. W. (2023). Brand Gestalt As A Key Determinant Of Tourist Satisfaction And Loyalty: Empirical Study Of Super-Priority Destination Likupang . *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 452–464. Retrieved from <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1699>
- Mandagi, D. W., & Centeno, D. (2024). Destination brand gestalt: Dimensionalizing co-created tourism destination branding. *International Journal of Tourism Cities*. 11(3-4). 530-563. <https://doi.org/10.1108/IJTC-02-2024-0049>

BIODATA PENULIS



Deske W. Mandagi

Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Klabat,
Manado, Indonesia
deskemandagi@unklab.ac.id

Deske W. Mandagi adalah associate profesor di Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Klabat, Manado, Indonesia. Penulis menyelesaikan PhD di bidang Marketing dan MSc di bidang Manajemen Science dari University of the Philippines. Selain itu, penulis memiliki gelar master di bidang Manajemen Pemasaran dari Universitas Klabat.

Mengampu mata kuliah Metode Riset Bisnis, Manajemen Pemasaran, Digital Marketing dan Digital Business. Penelitiannya berfokus pada isu-isu kontemporer dalam pemasaran seperti pemasaran pariwisata, pemasaran digital, pemasaran media sosial dll. Penulis telah mempublikasikan sejumlah artikel di jurnal internasional berputasi termasuk Journal of Destination Marketing and Management (JDDM), Journal of Hospitality and Tourism Insights (JHTI), Journal of

Pharmaceutical and Healthcare Marketing (JPHM), Anatolia dan International Journal of Tourism Cities (IJTC).

BIODATA PENULIS



Miguel Angelo Maramis, S.Kom.
miguelmaramis@gmail.com

Penulis adalah seorang pengusaha yang bergerak di bidang distribusi daging ayam olahan dan sedang menempuh pendidikan sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat, dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran. Saat ini berdomisili di Manado, Sulawesi Utara. Memiliki ketertarikan pada bidang manajemen pemasaran, perilaku konsumen, dan pengembangan bisnis.

BIODATA PENULIS



Hanni Purwati
anniwati.11@gmail.com

Penulis seorang pegawai pada instansi pemerintah pusat yang membidangi urusan keuangan negara, memiliki perhatian dan minat akademik pada bidang Manajemen, Pemasaran, Pariwisata, Pelayanan Publik, Kehumasan, serta Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi.

Dalam perjalanan kariernya, Penulis aktif berbagi pengetahuan dan pengalaman sebagai narasumber pada berbagai kegiatan penyuluhan dan in-house training yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Komitmennya terhadap pengembangan akademik juga diwujudkan melalui publikasi artikel ilmiah di bidang manajemen.

BIODATA PENULIS



Jessica Stevanie Tumonggor, S.Ak
Jtumonggor@gmail.com

Penulis lahir di Sorong pada 23 Juni 1996. Penulis merupakan praktisi di bidang pengadaan barang dan jasa serta manajemen rantai pasok yang saat ini berkarier di perusahaan multinasional asal. Berbekal pengalaman profesional di dunia industri, penulis memiliki ketertarikan pada manajemen pemasaran, strategi bisnis, dan pengembangan organisasi.

BIODATA PENULIS



Bernice Rosemerry Neman S.M
berniceneman11@gmail.com

Penulis merupakan seorang profesional di bidang administrasi dan keuangan. Penulis memiliki pengalaman dalam bidang administrasi, pengelolaan keuangan, serta penyusunan dokumen akademik. Selain aktif dalam dunia profesional, penulis juga memiliki ketertarikan pada bidang manajemen strategis, manajemen kualitas, perilaku organisasi, dan penelitian ilmiah, khususnya mengenai kualitas manajemen, kinerja organisasi, serta kepuasan penerima manfaat pada organisasi nirlaba.

BIODATA PENULIS



Marchel Refrent Thomas, S.Kom.
marselthomas23@gmail.com

Penulis lahir di Amurang pada tanggal 23 Mei 2001 dan menyelesaikan pendidikan Sarjana Komputer (S.Kom.). Penulis memiliki ketertarikan pada bidang manajemen dan pemasaran, serta aktif mengikuti kegiatan akademik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat. Kombinasi antara pemahaman teknologi informasi dan minat yang kuat di bidang strategi bisnis menjadikan penulis memiliki perspektif yang luas dalam mengkaji kolaborasi antara teknologi, pengelolaan organisasi, dan dinamika pasar modern. Buku/karya ini merupakan salah satu wujud kontribusi serta pemikirannya dalam mengintegrasikan keahlian lintas disiplin tersebut.

BIODATA PENULIS



Samuel Merlando Rantung S.Kom

samuelmrantung@gmail.com

Penulis lahir di Bitung tanggal 25 Mei 2000. Penulis menyelesaikan sarjana di program studi Informatika Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Klabat. Di samping aktivitasnya di pendidikan, ia juga merupakan seorang Software Developer dan praktisi teknologi yang berfokus pada pengembangan sistem dan aplikasi modern. Penulis memiliki minat riset pada bidang *Natural Language Processing* (NLP) dan analisis sentimen. Penulis telah memiliki publikasi artikel ilmiah terakreditasi nasional.

BIODATA PENULIS

Briana Limpele S.Ak
brianalimpele1@gmail.com

Penulis merupakan seorang profesional di bidang akuntansi dan keuangan yang saat ini bekerja pada Kantor Gereja Masehi Advent Hari Ketujuh (GMAHK) Daerah Konferens Minahasa sebagai staf Accounting. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Program Studi Akuntansi, Universitas Klabat. Penulis memiliki pengalaman dalam bidang akuntansi, pengelolaan keuangan, administrasi, serta penyusunan dan pengelolaan dokumen. Selain aktif dalam dunia profesional, penulis memiliki ketertarikan pada bidang manajemen pemasaran, manajemen strategis, perilaku organisasi, serta penelitian ilmiah yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi, kualitas pelayanan, kinerja organisasi, dan kepuasan penerima manfaat, khususnya dalam konteks organisasi nirlaba.

BIODATA PENULIS



Cynthia Clara Jessica Pangalila, S.Ak
cynthiapangalila@gmail.com

Penulis lahir di Kota Bitung pada 9 Januari 1997. Penulis merupakan pengusaha yang bergerak di bidang jasa yaitu mempunyai usaha laundry dan juga makanan kebab yang bekerjasama dengan franchise Kebab Babarafi. Saat ini penulis memiliki ketertarikan pada manajemen pemasaran, strategi bisnis, dan pengembangan sumber daya manusia.

BIODATA PENULIS



Flowry Charles Pangkey, S.E.
fchpangkey@gmail.com

Penulis adalah seorang pengusaha yang sedang menempuh pendidikan Magister Manajemen di Universitas Klabat. Memiliki ketertarikan pada bidang manajemen, kewirausahaan, dan pengembangan bisnis. Selain aktif mengelola usaha, penulis juga aktif dalam kegiatan akademik dan telah mempublikasikan beberapa artikel ilmiah pada jurnal terakreditasi nasional. Penulis berkomitmen mengembangkan penelitian yang memberikan kontribusi bagi dunia bisnis dan manajemen.

BIODATA PENULIS



Samat Ngadimin

Pengusaha di bidang advertising outdoor yang berbasis di Manado
samatngadimin@gmail.com

Samat Ngadimin merupakan praktisi bisnis yang memiliki pengalaman dalam industri advertising outdoor di Kota Manado. Berbekal latar belakang akademik di bidang bisnis dan sistem informasi serta pengalaman profesional di sektor komunikasi pemasaran, penulis memiliki ketertarikan pada pengembangan strategi pemasaran, perilaku konsumen, dan transformasi bisnis. Melalui karya ini, penulis berupaya menghadirkan perspektif yang mengintegrasikan teori, hasil penelitian, dan praktik bisnis untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pemasaran serta dunia usaha.

BIODATA PENULIS



Gladies H. Sepang, A.Ma., S.Pd

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Klabat

Airmadidi Minahasa Utara 95371

Penulis lahir di Tandengan Kecamatan Eris, Kabupaten Minahasa, tanggal 1 September 1970. Penulis adalah pegawai tetap pada Departemen Bidang Akademis, Universitas Klabat. Menyelesaikan pendidikan Diploma pada Akademi Sekretari Universitas Klabat, S1 pada Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris dan melanjutkan S2 pada Magister Management Universitas Klabat, Airmadidi Minahasa Utara.

BIODATA PENULIS



Rivaldo Rano Rarumangkay, S.Pd
rivaldorarumangkay@gmail.com

Penulis lahir di Tomohon pada tanggal 27 Juni 1999, menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Manado. Memiliki latar belakang interdisipliner di bidang teknologi dan pemasaran, penulis aktif melakukan kajian akademis serta riset terkait perilaku konsumen, pemasaran digital, dan strategi bisnis untuk menunjang pengembangan karier akademis maupun profesionalnya.