

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Area penelitian ini akan memberikan perhatian yang kuat kepada peningkatan keterlibatan nasabah (*customer engagement*) yang dipengaruhi oleh variabel pengalaman nasabah (*customer experience*) dan ekosistem yang dihadapi langsung nasabah atau variabel *customer-facing ecosystem*, variabel nilai *utilitarian*, variabel nilai *hedonic* (emosional) dan variabel *social value* (nilai sosial). Dalam menganalisis variable tersebut, penelitian ini menggunakan beberapa *grand theory* dan *applied theory* serta konsep yang digunakan sebagai referensi utama.

2.1.1. Transformasi Digital

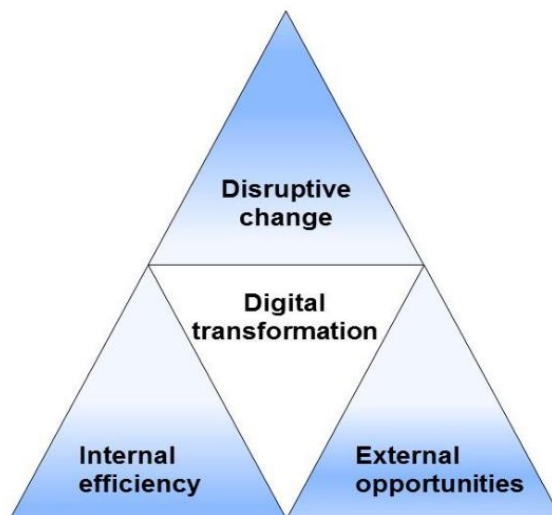
Globalisasi yang terjadi pada dekade ini telah meningkatkan tekanan yang sangat kuat terhadap perubahan bisnis dan mendorong proses integrasi bisnis yang lebih efisien untuk tidak sekedar bertahan, namun juga berusaha berkompetisi dengan lingkungan (Kraus et al., 2021). Globalisasi didorong oleh perubahan teknologi digital yang sangat cepat yang menciptakan gangguan kepada proses bisnis yang ada.

Parviainen et al. (2017) menjelaskan bahwa digitalisasi telah menjadi penggerak utama proses perubahan yang terjadi masyarakat dan bisnis saat ini dan jangka panjang. Transformasi digital didefinisikan sebagai bentuk perubahan yang terjadi dalam cara bekerja, bertindak dan memberikan usulan bisnis baru setelah adopsi teknologi digital dalam perusahaan. Selanjutnya, menurut Parviainen et al.

(2017) akan terdapat beberapa level perubahan sebagai akibat digitalisasi, yakni antara lain:

1. Level proses; akan mempersingkat proses bisnis dengan meminimalkan proses manual serta hadirnya beberapa perangkat digital baru,
2. Level organisasi; menawarkan beragam bentuk layanan baru serta meninggalkan bentuk-bentuk penawaran lama (usang); demikian juga bagaimana organisasi menawarkan layanan lama dengan cara yang baru,
3. Level domain bisnis; perubahan bentuk peran (*roles*) dan *value chain* dalam ekosistem,
4. Level masyarakat (*society*); merubah struktur masyarakat (misalnya jenis pekerjaan yang mempengaruhi Keputusan bisnis).

Gambar 2.1. Pengaruh Digitalisasi



Sumber: Parviainen et al. (2017)

Selanjutnya, pada Gambar 2.1, Parviainen et al. (2017) menjelaskan bahwa pengaruh dan proses digitalisasi terhadap organisasi dapat diidentifikasi dari 3 (tiga) sudut pandang berbeda, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Efisiensi internal; misalnya perbaikan cara bekerja yang baru melalui inovasi digital dan menata ulang proses internal.
2. Peluang eksternal; misalnya menciptakan peluang bisnis baru dalam domain bisnis yang ada sebelumnya
3. Perubahan gangguan; digitalisasi menyebabkan perubahan peran bisnis secara keseluruhan

Studi Kraus et al. (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang dapat mengintroduksi transformasi digital sebagai bagian dari strategi utama perusahaan akan mendapatkan manfaat langsung secara berturut-turut sebagai konsekuensi logis kehadiran transformasi digital tersebut serta akan memberikan keuntungan yang kuat di dalam industri (pasar).

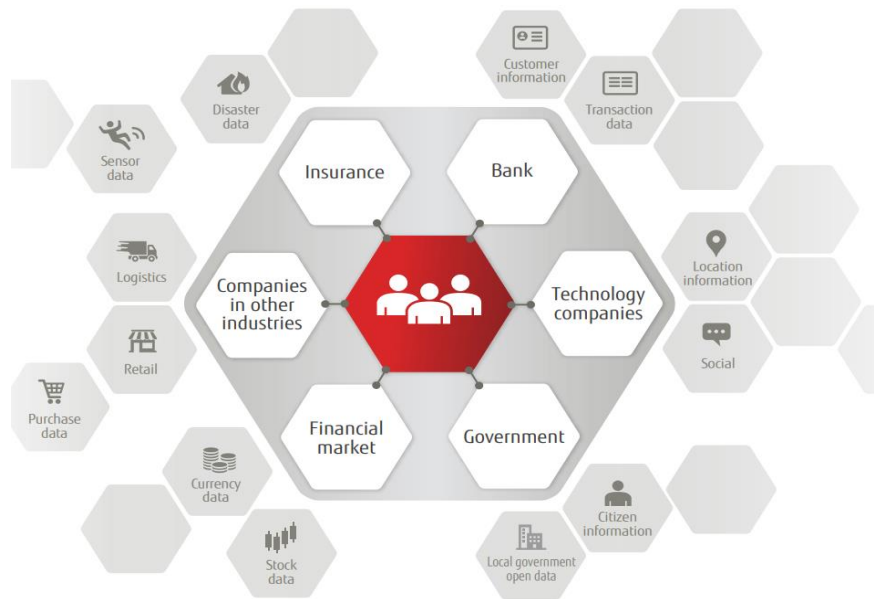
Menurut Hess et al. (2016), perusahaan dapat melakukan adaptasi transformasi digital melalui perubahan manajemen strategis organisasi dengan menghadirkan inovasi bisnis yang lebih *agile*, melakukan perubahan model bisnis serta membangun ekosistem bisnis yang lebih kolaboratif dengan lingkungan bisnis serta sosialnya. Perusahaan dapat merealisasikan transformasi bisnis yang berhasil melalui eksploitasi dan eksplorasi secara simultan terhadap apa yang seharusnya ditawarkan dari suatu organisasi yang *agile*.

Dalam proses transformasi digital di perbankan, studi Fujitsu (2018) menjelaskan bahwa teknologi digital telah jauh masuk ke hati terhadap setiap

apapun yang dilakukan saat ini. Transformasi digital telah secara cepat merubah bagaimana cara berkerja dan hidup yang lebih baik. Fujitsu (2018) mendefinisikan transformasi digital sebagai bentuk penemuan kembali terhadap proses bisnis dan model bisnis serta menjadi upaya penciptaan nilai (*value*) baru dengan menggunakan infrastruktur dan perangkat digital.

Fujitsu (2018) menjelaskan bahwa transformasi digital telah secara signifikan merubah struktur industri, dari sebelumnya struktur industri yang bersifat vertikal terpadu menjadi struktur yang terdesentralisasi dengan berbasis ekosistem, dimana nasabah menjadi pusat perhatian. Teknologi digital mempunyai kemampuan untuk menciptakan ekosistem yang menghubungkan perusahaan, mitra dan nasabah serta mendorong untuk penciptaan nilai (*co-creation*) yang dibutuhkan partisipan. Fujitsu (2018) menyebut ekosistem tersebut sebagai tipe ekosistem “*Digital Arenas*”. Ekosistem digital akan memberikan ruang yang lebih luas untuk penciptaan nilai (*value co-creation*).

Pada Gambar 2.2, Fujitsu (2018) menjelaskan bahwa dalam konsep transformasi digital pada lembaga keuangan yang menciptakan ekosistem digital, maka proses transformasi digital yang lebih maju akan mengarahkan banyak perusahaan dari semua arah akan masuk ke dalam ruang industri perbankan, termasuk perusahaan yang memiliki keunggulan teknologi maju dan atau perusahaan yang berada di industri lainnya, seperti perusahaan retail dan perusahaan telekomunikasi. Pemain-pemain baru ini akan menggantikan fungsi perbankan yang dilakukan sebelumnya dengan menghadirkan nilai baru dalam proses bisnisnya.



Gambar 2.2. Ekosistem Digital Perbankan untuk *value co-creation*
Sumber: Fujitsu (2018)

2.1.2 Kapabilitas Dinamis dan Inovasi

Teece (2009) menyebutkan bahwa kapabilitas dinamis adalah pondasi level keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi kecepatan perubahan teknologi. Perusahaan membutuhkan kemampuan merasakan (*sensing*), merebut (*seizing*), dan mentransformasikan atau merekonfigurasi pengembangan dan penggunaan kapabilitas perusahaan secara berkelanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Sensing* dan *seizing* disebut sebagai kapabilitas fundamental. Kapabilitas dinamis pada prinsipnya membutuhkan kreasi, integrasi, dan komersialisasi aliran inovasi secara konsisten dan berkelanjutan dengan menyesuaikan kebutuhan nasabah dan peluang teknologi.

Selanjutnya, dalam konteks manajemen strategi, kapabilitas dinamis mendorong pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu akan memperhitungkan bentuk inovasi teknologi dan perubahan ekspektasi nasabah.

Pemilihan strategi akan meliputi produk dan jasa yang ditawarkan, segmen pasar yang dituju, model bisnis, level kesesuaian diversifikasi, dan struktur, kebijakan, dan langkah-langkah organisasi yang dibutuhkan untuk melakukan koordinasi kegiatan perusahaan (Teece, 2009).

Teece (2009) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai bentuk kapasitas bisnis yang unik dan tidak dapat direplikasi oleh pesaing yang digunakan untuk membentuk, membentuk kembali, menyusun, menyusun kembali asset perusahaan sebagai respon terhadap perubahan teknologi dan pasar serta menghindarkan perusahaan dari kondisi yang tidak menguntungkan secara finansial (*zero-profit*).

Dalam implementasi kapabilitas dinamis, perusahaan juga harus mempertimbangkan perubahan yang terjadi sebagai akibat faktor lingkungan eksternal. Perusahaan memerlukan kapasitas untuk merespon faktor eksternal seperti perubahan regulasi, perubahan pasar, dan terjadinya gangguan terhadap industri sebagai akibat transformasi digital (Steininger et al., 2022). Selain itu, perusahaan juga membutuhkan kapabilitas ekosistem untuk memastikan perusahaan mempunyai kecakapan dalam pengelolaan nasabah, hubungan dengan mitra, dan implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang terbaik (Koch et al., 2022; Priyono dan Hidayat, 2024; Subramaniam, 2020).

Pengelolaan kapabilitas dinamis organisasi mencakup kapabilitas inovasi yang akan memberikan kemampuan organisasi melakukan eksploitasi terhadap perubahan inovasi digital dan kecenderungannya untuk menciptakan model bisnis yang layak, meningkatkan efektifitas operasional organisasi, serta inisiasi perusahaan untuk menyampaikan bentuk produk dan layanan yang terbaru sesuai

kebutuhan konsumen (Naqshbandi dan Jasimuddin, 2022). Perhatian kepada kapabilitas inovasi akan membawa perusahaan kepada level keunggulan bersaing yang terbaik, pertumbuhan bisnis, dan keberhasilan organisasi secara jangka panjang (Moradi et al., 2021).

Rowan (2019) mendefinisikan inovasi korporasi sebagai suatu bentuk pendekatan yang terbaru dalam menyampaikan nilai terbaru kepada organisasi maupun konsumennya, dimana sebelumnya perusahaan belum menilai mendesak untuk dikembangkan. Inovasi sangat besar pengaruhnya kepada organisasi sebagai akibat perkembangan teknologi yang tidak dapat dihindarkan, dimana akan cenderung mengabaikan pola aliran pendapatan ataupun proses-proses operasional yang ada sebelumnya. Inovasi menjadi bentuk strategi inisiatif perusahaan mengembangkan kapasitasnya dalam menetapkan ide-ide baru, cara-cara terbaru atau metode operasional terbaru, dan perubahan model bisnis yang semakin efisien dan efektif menciptakan peluang bisnis (Sengupta dan Sena, 2020).

Kotler et al. (2021) menjelaskan pengaruh inovasi digital sebagai bentuk transformasi digitalisasi akan mendorong implementasi teknologi dalam perspektif kemanusiaan pada beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Ekonomi digital dan kemakmuran; Digitalisasi mendorong perusahaan membangun platform dan ekosistem yang memungkinkan transaksi dalam skala besar. Teknologi digital memperkuat perusahaan untuk berinovasi pada aspek pengalaman nasabah dan model bisnis yang akan membantu perusahaan memenuhi perubahan ekspektasi konsumen, meningkatkan

keinginan membeli konsumen, serta menghasilkan penciptaan nilai yang lebih baik.

- 2) *Big data* dan pembelajaran seumur hidup; Platform digital dan ekosistem menjadi sumberdaya utama kapabilitas dinamis perusahaan untuk merubah cara melakukan bisnis melalui konektivitas dengan pihak-pihak yang berbeda, antara lain perusahaan, konsumen, dan pihak pemangku kepentingan lainnya melalui komunikasi dan transaksi tanpa batas.
- 3) Keberlanjutan dan inklusivitas sosial; inovasi teknologi digital memberikan peran signifikan terhadap keberlanjutan pengelolaan lingkungan serta secara inklusif memberikan kesetaraan sosial kepada semua pihak dalam aksesibilitas pasar.

Anning-Dorson (2016) mendefinisikan inovasi dalam layanan sebagai bentuk upaya perluasan dan perubahan dari sistem layanan perusahaan yang akan memperkaya nilai layanan. Sebaliknya, inovasi produk adalah bentuk penawaran produk dengan berorientasi kepada pemenuhan manfaat utama yang dibutuhkan konsumen terhadap produk yang sudah ada. Namun, bisa juga sebagai upaya penciptaan produk baru dari perusahaan dengan penawaran manfaat dan fitur terbaru kepada pasar.

2.1.3. Super App Mobile Banking

Menurut Accenture (2022), *Super App* merupakan payung aplikasi yang menyediakan dan melengkapi layanan mobile banking dengan ekosistem nasabah yang lengkap dari kerjasama bank dengan pihak ketiga. *Super App* akan sangat mempengaruhi perbankan dengan mengintegrasikan layanan keuangan atau

finansial ke dalam platformnya untuk menyediakan pengalaman yang nyaman (*seamless experiences*) bagi nasabahnya. *Super app* menawarkan manfaat suatu *one-stop platform* untuk beragam kebutuhan user yang dapat dilakukan secara *online*. Umumnya, *Super App* juga menciptakan *big data* nasabah. Selain itu, *Super App* juga menawarkan variasi yang luas dari pengalaman dan layanan berinteraksi.

Menurut OJK (2020), *mobile banking* atau *m-banking* adalah bentuk transaksi perbankan melalui media *handphone* baik dalam bentuk aplikasi *m-banking* maupun aplikasi bawaan operator seluler. Kehadiran *handphone* sebagai perangkat (*device*) teknologi digital akan memberikan nilai *utilitarian* bagi penggunanya dalam fungsinya sebagai perangkat aplikasi *mobile money* (Donner dan Tellez, 2008). Menurut Tobbin (2011), *mobile money* merupakan bentuk penggunaan *mobile phone* untuk mengirimkan layanan keuangan kepada *unbanked*. Selanjutnya, Donner dan Tellez (2008) menjelaskan bahwa layanan *mobile money* mencakup 1) layanan pengiriman uang dari individu ke individu (*remittances*), 2) layanan pembayaran dari individu kepada penyedia bisnis atas pembayaran pembelian layanan atau produk, dan 3) layanan *mobile banking* nasabah yang dapat mengakses rekening banknya, membayar tagihan, atau penyimpanan dan penarikan simpanan.

Menurut OJK (2020), upaya mengoptimalkan kemitraan strategis perbankan dengan mitra-mitra utama adalah upaya introduksi skema pengelolaan kegiatan layanan digital dalam berbagai bentuk, antara lain pemakaian bersama platform dan infrastruktur digital maupun inovasi pengelolaan distribusi produk dan layanan. Bentuk implementasi riil adalah melakukan kerjasama perbankan bersama mitra

berbasis keuangan ataupun non keuangan. Salah satunya adalah dengan menghadirkan layanan *Super App* sebagai bentuk *platform sharing* untuk memanfaatkan peluang ekonomi digital dari hubungan perbankan, nasabah dan mitra usaha.

Menurut pendekatan *Robosoft Technology* (2020) dalam (OJK (2020), pengembangan *Super App* dalam kerangka membangun kemitraan (*partnership*) dalam ekosistem digital antara perbankan dan mitra usahanya berdasarkan atas beberapa pertimbangan antara lain:

- a. Memperkuat *core product* layanan digital perbankan berupa *mobile banking* yang mempunyai keterlibatan nasabah yang tinggi dengan menambahkan fitur-fitur sesuai kebutuhan nasabah.
- b. Mengidentifikasi target pasar yang dituju sesuai target pasar aplikasi digital mitra usaha.
- c. Memaksimalkan analisa *big data* nasabah untuk mendapatkan pola perubahan perilaku dan kebutuhan nasabah, memastikan kesesuaian harapan nasabah, dan mengantisipasi kondisi ekonomi yang akan mendukung perluasan layanan dan saluran distribusi.
- d. Mengembangkan kapabilitas pengelolaan ekosistem dan kemitraan untuk implementasi *Super App mobile*.

2.1.4. Manajemen Strategi

Menurut Johnson (2005), dalam buku *Exploring Corporate Strategy*, seluruh organisasi akan menghadapi tantangan pengembangan strategi sebagai bentuk upaya organisasi menciptakan peluang bisnis baru. Kata strategi selalu dikaitkan

dengan arah jangka panjang dari organisasi, sehingga pengelolaan organisasi harus berdasarkan keputusan strategis. Keputusan strategi organisasi selalu terkait dengan lingkup atau area kegiatan suatu organisasi. Issu mengenai lingkup kegiatan organisasi sangat fundamental dalam konteks strategi mengingat akan mengarahkan organisasi menentukan jalan dalam pengelolaan organisasi yang bertanggungjawab sesuai dengan batasan-batasan organisasi yang dihadapi.

Selanjutnya menurut Johnson (2005), pada dasarnya keputusan strategis organisasi berupaya akan menempatkan organisasi pada posisi yang menguntungkan terhadap persaingan industri. Issu strategi juga akan menentukan pilihan strategi terbaik yang dapat diambil organisasi yang sesuai dengan lingkungan bisnis, dimana akan membutuhkan perubahan yang besar dalam pengelolaan sumberdaya organisasi di masa depan. Keputusan strategi organisasi juga bermakna sebagai upaya menciptakan peluang bisnis berdasarkan kemampuan sumberdaya dan kompetensi organisasi. Hal ini disebut sebagai bentuk strategi *resource-based view* yang akan mengeksplorasi kapabilitas strategi organisasi dalam konteks sumberdaya dan kompetensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan atau menciptakan peluang bisnis baru. Keputusan strategi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan dan kapabilitas strategi, namun juga dipengaruhi oleh nilai (*values*) dan ekspektasi dari manajemen puncak organisasi serta *stakeholders* organisasi.

Dengan demikian, definisi strategi menurut Johnson (2005) adalah sebagai arah dan lingkup organisasi sampai jangka panjang yang menciptakan keunggulan organisasi dalam berbagai kondisi perubahan lingkungan melalui pengelolaan

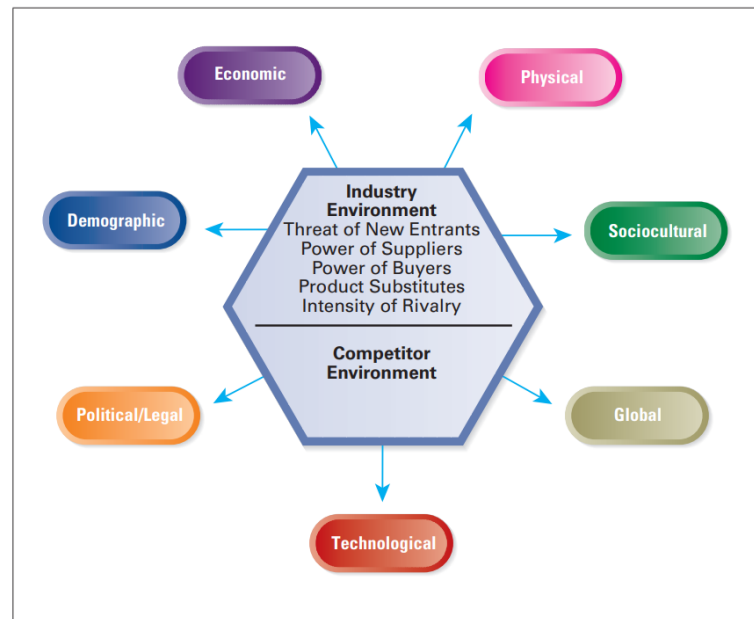
terbaik dari sumberdaya dan kompetensi yang mampu memenuhi harapan *stakeholders*. Menurut Sutton (1980), *corporate strategy* terkait dengan keberlanjutan jangka panjang dan pertumbuhan bisnis organisasi. Hal ini mencakup pilihan tujuan, pencarian terhadap bentuk pengembangan organisasi yang dapat memenuhi tujuan organisasi serta mengidentifikasi bentuk pengembangan yang dibutuhkan dan sesuai dengan sumberdaya organisasi.

Menurut Hitt et al. (2011), perusahaan akan berupaya mencapai suatu kondisi dimana perusahaan mampu memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang dapat menciptakan nilai (*a value-creating strategy*). Pencapaian ini akan membawa perusahaan mempunyai strategi yang kompetitif (*strategic competitiveness*). Hitt et al. (2011) menjelaskan bahwa strategi adalah suatu perangkat komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang disiapkan mengeksplorasi kompetensi utama perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Ketika perusahaan memilih suatu strategi, maka perusahaan sebenarnya melakukan proses pemilihan alternatif yang paling kompetitif sebagai jalur mencapai strategi yang kompetitif. Suatu perusahaan dikatakan mampu mencapai level keunggulan kompetitif adalah ketika pesaing lainnya tidak mampu menduplikasi strategi perusahaan atau juga mengimplementasikan strategi dengan biaya yang lebih mahal atau bahkan juga pesaing tidak mampu membuat strategi imitasi.

Selanjutnya, menurut Hitt et al. (2011), pemilihan dan pengelolaan strategi yang kompetitif diarahkan untuk menghasilkan pendapatan perusahaan di atas rata-rata (*average returns*), yaitu suatu pencapaian penghasilan yang melebihi

ekspektasi investor dari pengelolaan bisnis/investasi perusahaan dan resiko yang dihadapi. Dengan demikian, Hitt et al. (2011) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu perangkat komitmen, keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan pendapatan di atas rata-rata. Implementasi manajemen strategi dalam organisasi sangat dinamis serta harus terkelola dan berevolusi dengan baik dengan memperhitungkan perubahan yang terus menerus daripada pasar dan struktur persaingan industri. Adanya globalisasi ekonomi dan transformasi teknologi akan sangat mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan strategi dan model bisnis.

Dalam konsep lansekap kompetisi, transformasi teknologi yang terjadi saat ini telah menghadirkan penyebaran teknologi yang begitu dinamis serta teknologi yang mampu merusak nilai teknologi sebelumnya, terciptanya jaman informasi dan peningkatan intensitas pengetahuan (Hitt et al., 2011). Dalam konteks yang lebih luas, tekanan perubahan lingkungan eksternal akan mempengaruhi lingkungan industri dan lingkungan pesaing (Gambar 2.3). Lingkungan industri adalah sekumpulan faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, termasuk tindakan dan respon kompetitifnya. Lingkungan industri secara langsung mempengaruhi strategi kompetitif perusahaan (*strategic competitiveness*) dan kemampuan menghasilkan pendapatan di atas rata-rata (*above average returns*).



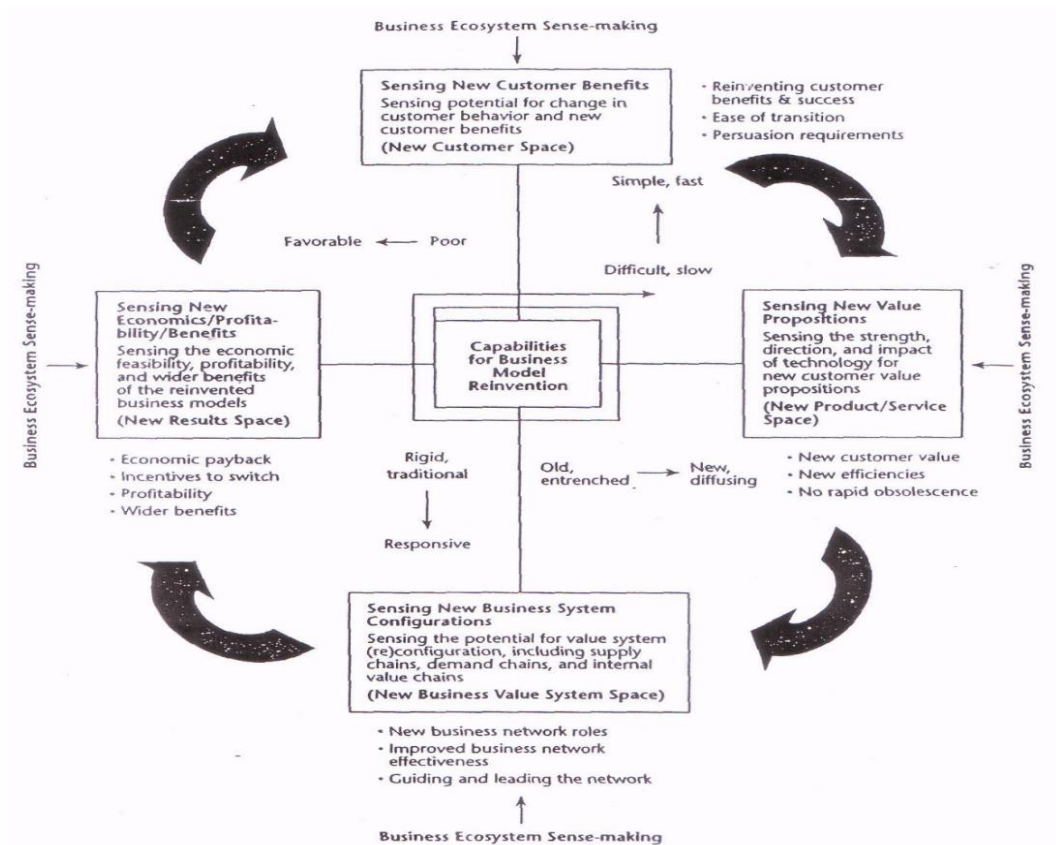
Gambar 2.3. Lingkungan Eksternal
Sumber: Hitt et al. (2011)

Menurut Davenport et al. (2006), kecepatan perubahan teknologi telah memberikan dampak besar kepada tiga fase perubahan, yakni perubahan dari *value creation* kepada *value capture*, dan kemudian perubahan menjadi *value sustainability*. Inovasi teknologi telah menyebabkan informasi menjadi tidak terbatas, tersedia dimana-mana, cepat, bebas dan memungkinkan terciptanya inovasi *value creation*, *value capture* dan *value sustainability* pada level perusahaan dan industri. Ketersediaan pengetahuan dan informasi dimana-mana menjadi kontributor utama untuk perubahan dan inovasi perusahaan.

Selanjutnya menurut Davenport et al. (2006), dorongan inovasi yang terus berlangsung dan berevolusi dalam *new innovations economy* telah menciptakan perubahan besar dalam *value chain* industri secara konsisten telah menghadirkan keberlanjutan inovasi pada produk, layanan, proses, model bisnis dan pendekatan manajemen. Inovasi *value chain* telah mendorong perusahaan menginisiasi

pendekatan terpadu dan bernilai, misalnya dalam bentuk ekosistem bisnis. Implikasi perubahan inovasi tersebut mengarahkan perusahaan berorientasi kepada eksternal organisasi dan secara proaktif melakukan penyesuaian nilai perusahaan untuk keberlanjutan ekosistem bisnis. Hakikat dan definisi perusahaan bergeser menjadi suatu entitas yang menjadi bagian dari komunitas yang saling bergantung, dimana perusahaan akan selalu bertanggungjawab kepada *value creation* dan berhak mendapatkan *value capture*.

Gambar 2.4. Roda Proses Model Bisnis yang Baru



Sumber: Davenport et al. (2006)

Davenport et al. (2006) menjelaskan bahwa proses menemukan kapabilitas bentuk model bisnis yang baru merupakan elemen kunci dalam proses penyediaan strategi yang holistik dengan berorientasi kepada *business ecosystem sense-making*. Gambar 2.4 menjelaskan bahwa salah satu elemen kunci proses adalah roda dari penemuan model bisnis baru yang mencakup 4 (empat) dimensi, yaitu 1) merasakan manfaat baru yang dibutuhkan nasabah atau disebut sebagai ruang nasabah yang baru, 2) merasakan nilai proposisi nasabah yang baru atau disebut sebagai ruang produk/layanan yang baru, 3) merasakan konfigurasi sistem bisnis yang baru atau disebut sebagai ruang sistem nilai bisnis baru, dan 4) merasakan nilai ekonomi atau profitabilitas atau benefit yang baru atau disebut ruang hasil yang baru.

Davenport et al. (2006) menjelaskan bahwa arah panah dalam proses penemuan model bisnis pada Gambar 2.4 mengindikasikan bahwa suatu model bisnis baru (atau potensial) akan selalu merespon positif terhadap 4 (empat) dimensi perubahan, yakni sebagai berikut:

1. *Sensing new customer benefits*; penelitian menjelaskan bahwa upaya dramatis menciptakan nilai proposisi nasabah yang baru dan atau kemampuan merasakan adanya potensi terobosan perubahan dalam perilaku nasabah sering menjadi indikasi awal adanya dorongan kuat terhadap kebutuhan perubahan model bisnis,
2. *Sensing new value propositions*; hal ini menjelaskan secara relatif kekuatan, arah dan dampak teknologi terhadap nilai proposisi nasabah yang baru serta jaringan bisnis. Misalnya, apakah kapabilitas teknologi yang dimiliki perusahaan sudah cukup efisien mengkomunikasikan dan

mengirimkan pesan kuat dari nilai proposisi nasabah yang baru? Atau adakah teknologi baru yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan nilai tersebut sebagai bagian dari perubahan model bisnis?

3. *Sensing new business system configurations*; lingkungan bisnis adalah suatu jejaring ekonomi yang terdiri dari beberapa ekosistem bisnis dengan mana perusahaan dapat secara proaktif berevolusi mengembangkan kemitraan dengan beberapa organisasi terpilih (supplier, kompetitor, dan lain-lain) serta individu-individu (nasabah, pegawai, dan lain-lain) untuk menciptakan model bisnis yang baru. Secara internal, apakah perusahaan mempunyai kapabilitas untuk melakukan konfigurasi dan organisasi yang memungkinkan perusahaan dapat merealisasikan proses dimaksud? atau secara eksternal, apakah konfigurasi sistem nilai yang disampaikan telah sesuai dengan kebutuhan nasabah, kompetitor, mitra atau *stakeholders*?
4. *Sensing of economics/profitability*; setiap usulan perubahan model bisnis baru seharusnya telah mempertimbangkan prinsip keberlanjutan (*sustainable*), tidak akan mudah ditiru oleh kompetitor serta seharusnya dinilai layak secara ekonomi untuk dilaksanakan. Model bisnis baru harus mampu menciptakan profitabilitas bagi perusahaan pada setiap peluang bisnis dan inovasi yang dikembangkan, termasuk dapat memperhitungkan setiap resiko dari inovasi tersebut.

2.1.5. Ekosistem Bisnis, Ekosistem Digital, Ekosistem Nasabah

Ekosistem bisnis telah menjadi pembahasan utama dalam konsep pengelolaan strategi perusahaan dalam kurun waktu terakhir dengan menekankan kepada prinsip

ketergantungan antar organisasi dan kegiatan yang berhubungan dengan ide bisnis, model bisnis, platform, kerjasama, pasar yang beragam, teknologi, jaringan, *value chain* serta jaringan nilai yang menciptakan kesadaran dan perhatian yang kuat untuk menciptakan *value creation* dan *value capture* (Adner, 2017).

Moore (1993) telah memperkenalkan terminologi ekosistem pertama kali dengan menganalogikan seperti kemitraan biologi yang secara perlahan bergerak dari lingkungan yang masih acak kepada suatu lingkungan yang lebih terstruktur. Ekosistem digambarkan sebagai bentuk kolaborasi melalui evolusi dan penciptaan inovasi baru. Penjelasan Adner (2017) juga menyampaikan bahwa istilah ekosistem telah berkembang pemahamannya yang mencakup makna ekologi. Menurut Barykin et al. (2020), penggunaan dan pemahaman istilah ekosistem pada biologi, demikian juga dalam dimensi sistem sosio-ekonomi adalah berdasarkan pola kesamaan struktur, fungsi, prinsip operasional, kondisi interaksi dan pertukaran sumber daya dengan pihak luar. Pada saat yang sama, keterkaitan antara elemen ekosistem ekonomi diartikan dalam bentuk mobilitas dan fleksibilitas yang besar jika dibandingkan terhadap ekosistem biologi.

Moore (1998) mendefinisikan ekosistem bisnis sebagai bentuk komunitas ekonomi yang diciptakan atas dasar kolaborasi dan interaksi organisasi dengan individu melalui jaringan bisnis global. Komunitas ekonomi tersebut menghasilkan barang dan jasa yang bernilai sesuai kebutuhan nasabah. Komunitas ekonomi terdiri dari pemasok, produsen utama, kompetitor, nasabah serta *stakeholder* lainnya, dimana dalam kurun waktu berjalan berevolusi bersama untuk membangun kapabilitas, peran dan penyelerasan di antara pihak tersebut melalui arahan

kepemimpinan satu atau lebih perusahaan yang mengambil peran kepemimpinan dalam komunitas dimaksud. Fungsi kepemimpinan ekosistem mendapatkan dukungan dari pihak komunitas walaupun pemimpin komunitas berganti dalam waktu berjalan. Peran kepemimpinan ekosistem sangat menentukan keberlanjutan komunitas ekonomi, terutama dalam membangun visi anggota untuk menyeleraskan investasi serta untuk mendapatkan peran yang saling mendukung.

Adner (2017) mendefinisikan ekosistem bisnis sebagai bentuk penyelerasan struktur mitra (anggota) multilateral ekosistem yang akan berinteraksi dalam merealisasikan proposisi nilai yang spesifik. Selanjutnya, Moore (1993) memberikan pandangan dalam upaya membangun strategi bisnis suatu organisasi yang lebih sistematis secara jangka panjang untuk menghadapi persaingan adalah dengan menghadirkan inovasi. Keberhasilan bisnis sangat menekankan adanya evolusi bisnis secara cepat dan efektif dari perusahaan melalui inovasi pengelolaan sumberdaya, modal, kemitraan, hubungan dengan pemasok dan nasabah serta dengan menciptakan jaringan kerjasama.

Dalam konteks ini, menurut Moore (1993) perusahaan haruslah dipandang sebagai bagian dari suatu ekosistem bisnis yang akan meliputi beberapa industri lainnya, bukan hanya sebagai bagian dari industri. Hal ini mendorong perusahaan secara bersama-sama dan strategik membangun kolaborasi bisnis dengan menghadirkan inovasi baru dalam proses bisnis yang lebih efektif dan efisien untuk menciptakan produk baru, memenuhi dan memuaskan kebutuhan nasabah serta selalu menginisiasi untuk inovasi-inovasi selanjutnya.

Selanjutnya, Adner (2017) mengklasifikasikan ekosistem bisnis ke dalam dua pandangan umum. Pandangan pertama adalah pemahaman ekosistem sebagai afiliasi yang menjelaskan pemahaman keterlibatan komunitas aktor yang terkait berdasarkan faktor platform dan jaringan. Pandangan kedua bahwa pemahaman ekosistem sebagai struktur yang menegaskan ekosistem sebagai konfigurasi kegiatan yang ditentukan dari proposisi nilai.

Dalam pandangan Adner (2017), ekosistem afiliasi dinilai belum mampu menguraikan karakteristiknya dan rekomendasi pendekatan saling ketergantungan misalnya tentang isu platform, jaringan dan pasar multilateral. Ekosistem afiliasi berkecenderungan melihat sistem secara agregat melalui pendekatan tata kelola dan peningkatan komunitas, namun masih terbatas mengungkap penciptaan nilai atau *value creation*. Penegasan Adner (2017) masih menekankan pendekatan ekosistem struktur sebagai pendekatan yang saling melengkapi untuk mempertimbangkan penciptaan nilai (*value creation*). Dengan demikian, secara singkat dapat dijelaskan bahwa ekosistem afiliasi lebih fokus kepada aktor fokalnya, sedangkan ekosistem struktur fokus kepada ektivitas penciptaan nilai.

Selanjutnya Adner (2017) menyebutkan 4 (empat) elemen penting dari ekosistem struktur, yakni 1) aktivitas, 2) aktor, 3) posisi dan 4) *link* atau hubungan dengan aktor fokal. Keempat elemen dimaksud menjadi karakter yang kuat sebagai cetak biru bagaimana nilai diharapkan dapat tercipta melalui kolaborasi yang saling bergantung dalam suatu ekosistem yang berorientasi kepada *value creation*.

Tabel 2.1. Elemen Ekosistem Struktur

Elemen Ekosistem Struktur	Perspektif Struktur	Perspektif Afiliasi
Aktivitas	Tindakan lain yang dilakukan agar proposisi nilai dapat diciptakan	Tidak dapat diterapkan
Aktor	Perusahaan yang melaksanakan aktivitas	Perusahaan yang terikat dengan aktor utama
Posisi	Lokasi tertentu dalam alur kegiatan seluruh sistem	Berasal dari hubungan dengan aktor lain
Hubungan (links)	Transfer lintas posisi yang mungkin atau tidak mencakup aktor utama	Ikatan antara aktor utama dengan aktor lain

Sumber: Adner (2017)

Penjelasan Adner (2017) pada Tabel 2.1, bahwa perspektif ekosistem struktur memulai pendekatan dengan proposisi nilai yang akan diciptakan dan selanjutnya diikuti dengan bentuk kegiatan apa yang dapat dilakukan untuk mewujudkannya. Pendekatan ekosistem struktur memerlukan strategi ekosistem yang akan mengarahkan inisiatif pendekatan dari perusahaan utama (*focal actor*) dalam melakukan penyelerasan diantara mitra ekosistem serta memastikan peranannya dalam mendorong terbentuknya ekosistem yang kompetitif. Sebaliknya, ekosistem afiliasi memulai pendekatan dengan aktor utama dan biasanya dikaitkan perusahaan yang mempunyai ikatan dengan aktor utama dengan mempertimbangkan hubungan yang ada, selanjutnya berakhir dengan kemungkinan proposisi nilai yang akan diciptakan serta penguatan yang dapat dihasilkan oleh ekosistem. Pendekatan ekosistem struktur terkait dengan upaya penyelesaian kembali (*alignment*) elemen ekosistem untuk menciptakan proposisi nilai. Dengan demikian, ekosistem struktur membutuhkan strategi ekosistem perusahaan yang akan mengarahkan proses

penyelerasan di antara mitra ekosistem melalui pendekatan-pendekatan perusahaan utama, termasuk upaya mengamankan peran kepemimpinannya dalam ekosistem.

Namun demikian, menurut Barykin et al. (2020), pendapat terhadap klasifikasi kedua pandangan ekosistem yang disampaikan Adner (2017) belum sepenuhnya memberikan pemahaman yang komprehensif. Menurut Barykin et al. (2020), terdapat dua pendekatan dalam melihat ekosistem sebagai pengganti pandangan Ron Adner. Pendekatan pertama adalah melihat ekosistem sebagai bentuk afiliasi bagi organisasi yang saling berhubungan didalamnya. Afiliasi dimaksud menciptakan kolaborasi anggota organisasi dari berbagai sektor ekonomi serta kerjasama untuk menghilangkan beberapa batasan ekonomi atau industri tradisional. Pendekatan ekosistem dimaksud akan memberikan kontribusi bagi penyelenggaraan kegiatan yang saling menguntungkan, menciptakan keunggulan kompetitif serta mendorong potensi pertumbuhan organisasi yang menciptakan nilai produk (*product value*) serta nilai perusahaan (*company value*) sebagai bentuk dari kerjasama organisasi yang saling menguntungkan dalam ekosistem yang produktif. Semakin bertambahnya anggota ekosistem akan semakin memberikan peluang bagi munculnya interaksi dan kombinasi baru didalam ekosistem yang mendorong penciptaan nilai.

Pendekatan kedua berdasarkan kepada upaya mempelajari struktur ekosistem; dimana hubungan interaksi di antara anggota berdasarkan kepentingan untuk memperoleh proposisi nilai dengan merencanakan kegiatan yang dibutuhkan untuk merealisasikannya. Ekosistem ini berpotensi memunculkan konflik ketika anggota ekosistem merasa tidak puas dengan posisinya di dalam ekosistem,

demikian juga bahwa anggota ekosistem mempunyai pandangan berbeda terhadap proposisi nilai serta analisa bagaimana proposisi nilai dilaksanakan dalam berbagai cara. Dengan demikian, ekosistem seharusnya tidak hanya memperhitungkan perbedaan kepentingan, namun juga harus memberikan perhatian yang kuat terhadap perbedaan dalam penciptaan *value creation* dan penentuan biaya pihak ketiga dalam ekosistem.

Dalam penelitian Barykin et al. (2020) juga menjelaskan bahwa pemahaman ekosistem secara komprehensif mencakup beberapa elemen yang menjadi fitur utama dari objek ekonomi, yakni *cluster*, *platform*, *networks*, inkubator inovasi dan lain-lain. *Cluster* merupakan bentuk hubungan fungsional yang kuat serta kedekatan geografis dari perusahaan-perusahaan di dalam *cluster*. Perkembangan *cluster* dapat terjadi dalam ruang dan waktu. *Cluster* dalam skala besar terbentuk dari level perusahaan-perusahaan industri, sedangkan dalam skala lebih kecil terbentuk pada level industri jasa. Dalam *cluster* industrial, interaksi di antara perusahaan berdasarkan kerjasama (*partnership*) yang saling menguntungkan secara jangka panjang. Sedangkan, pada *cluster* industry jasa, interaksi bersifat sementara. *Platform* menjadi bentuk integrasi berbasis regulasi, teknologi ataupun infrastruktur lainnya sebagai landasan yang memungkinkan interaksi bisnis terjadi. *Platform* hanya dapat dikembangkan dalam konteks ruang. *Digital platform* menjadi bentuk interaksi antara perusahaan yang menciptakan keunggulan dalam pengurangan biaya serta memudahkan dalam pelacakan layanan produk dan jasa secara ringkas dan cepat. *Networks* menjadi media keterhubungan daripada distribusi geografis suatu bisnis. *Networks* akan memberikan kontribusi bagi

Perusahaan mencapai skala ekonomis, sentralisasi manajemen, pengurangan biaya serta meningkatkan efektifitas sirkulasi produk. Pengembangan *networks* dapat dilakukan dalam ruang dan waktu serta mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dari bisnis. Inkubator inovasi dan bisnis menjadi suatu bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dengan melakukan interaksi bisnis untuk menyelesaikan masalah spesifik atau menyelesaikan proyek tertentu. Pengembangan incubator tidak dapat dilakukan dalam ruang dan waktu.

Tabel 2.2. Klasifikasi Ekosistem

Kriteria	Klasifikasi Ekosistem
Fitur Wilayah	Regional, Kota dan <i>Socio-economic</i>
Skala	Mikro, Meso, Makro dan Global
Fitur Industri	Industri, Antar Industri
Platform yang digunakan	Digital, Teknologi
Tipe	Objek (perusahaan, region, pemerintah), Lingkungan (infrastruktur, hukum, cuaca), Proses (proses bisnis, sebaran informasi, logistik), proyek (<i>start-up</i> , peluncuran produk baru, reorganisasi perusahaan)

Sumber: Barykin et al. (2020)

Selanjutnya, Barykin et al. (2020) melakukan penggolongan ekosistem berdasarkan beberapa kriteria seperti pada Tabel 2.2. Dalam penelitiannya, Barykin et al. (2020) melakukan fokus kajian terhadap kehadiran transformasi teknologi digital yang sangat mempengaruhi pengembangan ekonomi dan masyarakat dimana mengakibatkan perubahan secara cepat dan fundamental dalam kehidupan masyarakat. Pembentukan ekosistem digital dinilai sangat memungkinkan menjadi salah satu bentuk jalur pengembangan ekosistem bisnis

yang akan mendorong transformasi ekonomi tradisional dengan menciptakan pasar produk dan jasa yang baru.

Tabel 2.3. Karakteristik Ekosistem Digital

Karakteristik	Ekosistem Digital
Lingkungan Eksternal	Masyarakat, lingkungan digital
Anggota Ekosistem	Perusahaan, organisasi, nasabah
Hubungan antar anggota ekosistem	Pertukaran informasi dan sumberdaya, Kerjasama, kolaborasi
Hirarki vertikal	Tidak ada
Mekanisme internal	Kerjasama dan kolaborasi
Pembatasan	Norma sosial, hukum, sumberdaya
Peran dan interaksi anggota	Didefinisikan dengan jelas
Tingkat perubahan	Tinggi

Sumber: Barykin et al. (2020)

Barykin et al. (2020) mendefinisikan ekosistem digital sebagai suatu sistem tata kelola organisasi sendiri dan berkelanjutan yang berbasis *platform digital* dengan menyediakan lingkungan informasi secara mandiri dan memungkinkan mitra-mitra ekosistem berinteraksi tanpa ikatan yang kuat. Pemanfaatan platform digital telah memberikan manfaat besar bagi perusahaan yang terlibat meningkatkan skala bisnis dalam ekosistem tanpa melakukan pengelolaan hubungan *Business to Business* (B2B) atau *Business to Consumer* (B2C) yang intensif. Ekosistem digital menciptakan keberlanjutan melalui adaptasi dan perubahan terhadap kondisi lingkungan eksternal yang terjadi, demikian juga terhadap kemampuan operasionalisasi secara terus menerus meskipun terdapat perubahan mitra ekosistem maupun juga perubahan perannya masing-masing. Pada Tabel 2.3 dijelaskan karakteristik dari ekosistem digital.

Subramaniam (2020) mendefinisikan ekosistem digital sebagai ekosistem yang terbentuk dari adanya saling ketergantungan sebagai akibat inisiasi melalui

konektivitas data serta dorongan teknologi. Selanjutnya, Subramaniam (2020) mengklasifikasikan ekosistem digital menjadi ekosistem produksi dan ekosistem konsumsi. Ekosistem produksi terkait dengan adanya saling ketergantungan dalam rantai nilai (*value chains*), sebaliknya ekosistem konsumsi terbentuk dari adanya saling ketergantungan di antara perusahaan yang saling melengkapi dan memperkuat data penggunaan produk. Ekosistem digital memberikan implikasi strategi kompetitif bagi perusahaan dalam pengelolaan ekosistem, yaitu 1) arena penciptaan nilai, 2) arena kompetisi, dan 3) kemunculan kekuatan monopoli digital.

Pembahasan mengenai ekosistem sangat berkembang luas dan dinamis, terutama setelah adanya transformasi digital yang mendorong banyak perusahaan mendefinisikan kembali model bisnis yang mampu menciptakan hubungan jangka panjang dengan nasabah serta bagaimana perusahaan menciptakan keberlanjutan jangka panjang dalam industrinya. Kajian pengalaman nasabah atau *customer experiences* akan menempatkan nasabah sebagai aktor utama dalam suatu ekosistem dan menjadi perhatian kuat bagaimana perusahaan menyampaikan nilai produk atau layanannya.

Penelitian Heinonen dan Strandvik (2015) menjelaskan pendekatan *Customer Dominant Logic* (CDL) yang memberikan perspektif nasabah sebagai pusat utama perhatian dalam pandangan bisnis dan pemasaran. Pendekatan ini mendorong peningkatan keterlibatan nasabah dalam ekosistem dari berbagai penyedia produk dan jasa yang berbeda. Selanjutnya, perspektif CDL mengarahkan bahwa kehadiran *customer ecosystem* mendorong proses *value co-creation* terjadi pada level nasabah dengan berbagai sumberdaya yang dimiliki ataupun pihak lain yang berkontribusi

kepada kehidupan nasabah. Hal ini menggantikan proses sebelumnya yang terjadi di antara berbagai aktor ekosistem yang berketergantungan (Lipkin dan Heinonen, 2021). Pendekatan ini menjadi salah satu acuan untuk menjelaskan bahwa *Customer Ecosystem* (CE) berbasis *human-centered* yang menempatkan nasabah sebagai pelaku utama dalam menentukan *value-in-use* dari suatu penggunaan layanan. Tabel 2.4 menjelaskan indikator *customer-focused ecosystem*. Hal terpenting dari ekosistem nasabah ini adalah bahwa pengalaman nasabah (*customer experiences*) dapat terbentuk dari tindakan nasabah serta proses yang terjadi dalam perjalanan nasabah memperoleh konteks nilai nasabah. Kondisi ini menjelaskan pentingnya ekosistem nasabah untuk membentuk pengalaman nasabah.

Tabel 2.4. Indikator *Customer-Focused Ecosystem*

Indikator	<i>Customer-focused</i>
Deskripsi	Sistem dari pelaku (aktor) sumberdaya untuk mencapai tujuan kehidupan
Perhubungan	Terdapat satu pelaku utama (biasanya nasabah) sebagai nilai unit (<i>value unit</i>)
Elemen kunci	Emosional, pengalaman, tindakan dan tujuan dari nasabah
Fokus proses	Pencapaian nasabah dan kebahagiaan (<i>eudaimonia</i>)
Orientasi	Heteroginitas, pertanggungjawaban dan kemampuan tindakan
Posisi aktor	Berdasarkan hubungan nasabah dengan kehidupannya
Landasan filosofis	Humanisme

Sumber : Lipkin dan Heinonen (2022)

Menurut Lipkin dan Heinonen (2022) terdapat beberapa aktor atau pelaku yang melakukan proses penciptaan nilai dalam ekosistem nasabah seperti dijelaskan pada Tabel 2.5. Lipkin dan Heinonen (2022) menjelaskan bahwa terhadap peran dan kontribusi aktor yang mempengaruhi nasabah utama dalam

ekosistem nasabah memunculkan tipe ekosistem nasabah ke dalam 3 (tiga) klasifikasi, yakni 1) *individual-driven customer ecosystem*, 2) *brand-driven customer ecosystem*, dan 3) *socially-driven customer ecosystem*.

Tabel 2.5. Deskripsi Aktor Ekosistem Nasabah

Aktor	Deskripsi
Nasabah Utama	Sebagai individu dan secara aktif menyadari atau memahami pengalaman yang dilakukan dalam penawaran bisnis ; dapat sebagai user atau rekanan user atau pembayar dari suatu penawaran bisnis
Penyedia Utama	Penjual, pemasok, pengirim atau pihak lain yang memungkinkan adanya penawaran bisnis
Penyedia Lainnya	Penyedia komersial lainnya, bisa sebagai mitra penjual, pemasok, pengirim atau pihak lain yang memberikan penawaran bisnis yang sama dengan penyedia utama; bisa sebagai rekanan atau kompetitor
Nasabah lainnya dan <i>peers</i>	Individu-individu lain yang menggunakan pelayanan yang sama ataupun individu-individu nasabah lain yang menggunakan kegiatan pelayanan yang sama dari suatu bisnis
Keluarga dan kerabat	Pihak lain dari nasabah utama yang memiliki hubungan sosial paling dekat, baik sebagai nasabah/pembeli maupun bukan sebagai nasabah/pembeli dari penawaran bisnis; Bisa sebagai orang tua, saudara kandung atau kerabat
Pihak lain yang tidak dikenal	Pihak lain yang tidak dikenal nasabah utama yang mempengaruhi secara implisit atau eksplisit dalam penawaran layanan; bisa sebagai nasabah maupun bukan nasabah

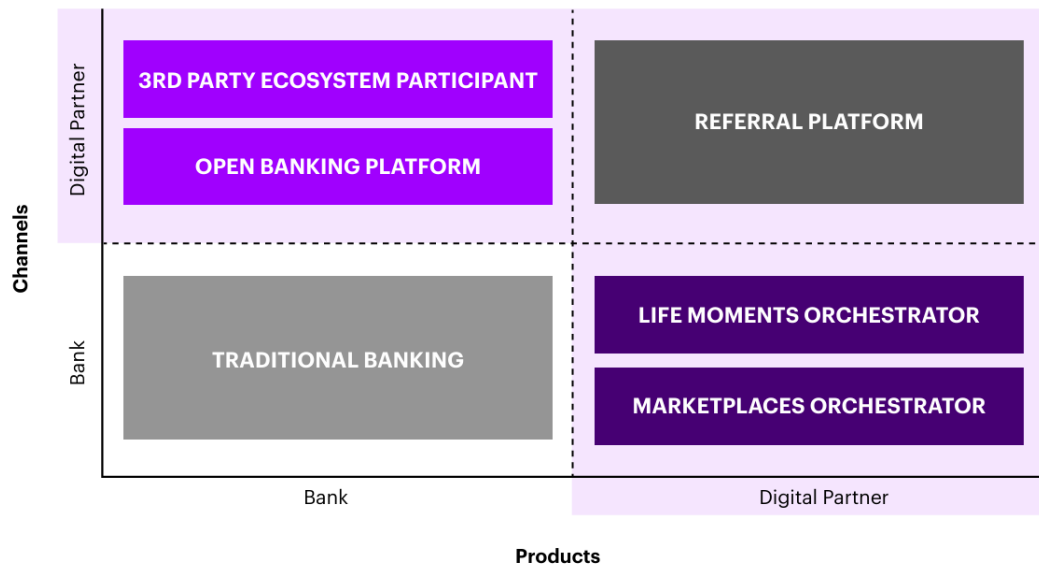
Sumber : Lipkin dan Heinonen (2022)

Menurut Lipkin dan Heinonen (2022), peran individual dari nasabah utama dalam bentuk kinerja dan perbaikan yang dilakukan akan mendorong pembentukan pengalaman nasabah dalam ekosistem nasabah. Nasabah utama menjadi pelaku dominan. Sebaliknya dalam ekosistem berbasis dorongan merek, kontribusi penyedia utama sangat kuat dan mempunyai kedekatan posisi yang relatif dekat dengan nasabah utama. Dalam ekosistem nasabah berbasis dorongan merek, nasabah utama akan memberikan penilaian dan perbandingan terhadap penyedia utama dengan penyedia lainnya dalam penawaran layanannya, terutama untuk

menyakinkan bahwa nasabah utama mendapatkan layanan yang paling terkini dan terbaik. Sedangkan ekosistem nasabah berbasis dorongan sosial merupakan ekosistem kolektif dan mendorong nasabah utama terkoneksi dengan sekumpulan pihak yang terkait yang mendominasi ekosistem seperti nasabah lainnya yang menjadi *peers*, keluarga dan kerabat serta pihak lainnya yang mempengaruhi nasabah utama.

Survei Accenture (Grizelj, 2019) terhadap 120 bank global dengan menemukan kondisi bahwa 9 dari 10 bank sangat antusias dan memberikan perhatian yang kuat kepada kehadiran *customer-facing ecosystem*. Hal ini berdasarkan perkembangan jumlah *platform* digital yang menjadi model bisnis baru dalam mendefinisikan kembali hubungan bank dengan nasabahnya. Konsep *customer-facing ecosystem* berdasarkan kepada keyakinan keberhasilan *partnership strategic* kepada mitra-mitra perbankan dalam menyampaikan nilai nasabah baru. Ekosistem ini juga akan menjadi model bisnis yang kuat untuk membangun kembali kepercayaan nasabah, meningkatkan interaksi nasabah serta mentransformasikan interaksi nasabah menjadi sangat relevan dan dalam bentuk personalisasi pengalaman. Konstruksi partisipasi perbankan dalam ekosistem adalah dalam bentuk keterhubungan jaringan kemitraan untuk menciptakan proposisi nilai yang baru sesuai kebutuhan utama nasabah.

Gambar 2.5. *Customer-Facing Ecosystem Bank*



Sumber: Grizelj (2019)

Menurut studi Accenture (Grizelj, 2019), kehadiran ekosistem perbankan memberikan peluang dan ruang yang besar bagi perbankan untuk mengeksplorasi bentuk layanan baru yang melintasi batas industri perbankan secara tradisional dengan menghadirkan pemain yang berbeda dalam ruang operasional perbankan serat memberikan pengalaman baru kepada nasabahnya untuk berinteraksi mendapatkan nilai baru sesuai dengan kebutuhan utama nasabah. Terdapat 5 (lima) opsi model ekosistem yang bisa dimanfaatkan perbankan dalam pengelolaan *customer-facing ecosystem* seperti ditunjukkan pada Gambar 2.5.

Pendekatan model bisnis yang dapat dilakukan perbankan dalam mengembangkan ekosistem nasabah, antara lain sebagai berikut:

1. *Orchestrator*; bank bertindak sebagai pemilik dan pemimpin ekosistem dengan memanfaatkan secara khusus kebutuhan utama nasabah dalam kehidupannya. Bank melakukan kerjasama dengan mitra usaha dengan

menyediakan akses data nasabahnya untuk memberikan penawaran bisnis.

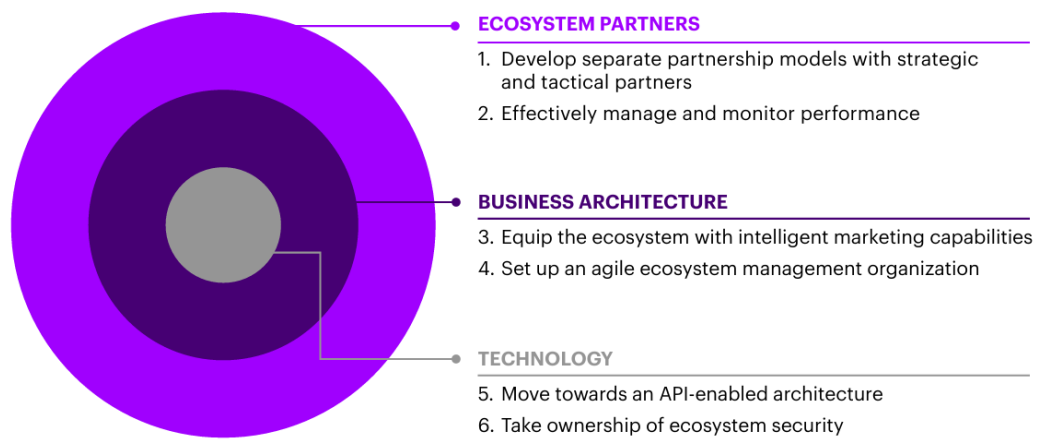
2. *Marketplaces*; bank menciptakan pasar baru barang non keuangan yang menjadi kebutuhan utama nasabah dalam kehidupannya.
3. *Participant*; bank dapat bertindak menjadi anggota dari suatu ekosistem yang dibangun pihak ketiga dengan menawarkan produk keuangan kepada pihak lain yang bukan nasabahnya.
4. *Open Banking Platform*; bank dapat secara bersama-sama dengan mitra usaha membangun suatu ekosistem berbasis platform API (*application programming interfaces*) yang memungkinkan tersedianya produk, data dan proses spesifik untuk menyampaikan proposisi nilai kepada nasabah.
5. *Referral*; bank bertindak hanya sebagai pemberi referral kepada pihak ketiga (mitra usaha) yang terkait kebutuhan finansial dari nasabah.

Selanjutnya, studi Accenture (Grizelj, 2019) menyebutkan bahwa keberhasilan perbankan mengimplementasikan *customer-facing ecosystem* adalah dengan menyediakan model operasional terbaik dan memberikan perhatian kepada bagaimana menyampaikan *value* atau nilai serta dengan membangun kapabilitas baru dalam operasionalisasi model bisnisnya.

Dalam konteks upaya ekosistem menciptakan nilai nasabah, terdapat 3 (tiga) hal yang dapat dilakukan perbankan, antara lain 1) memperluas hubungan kemitraan yang akan melengkapi pengalaman pelanggan melalui berbagai penawaran produk dan layanan yang lebih luas, 2) menghasilkan aliran penghasilan baru dari ekosistem dengan cara membuka akses kepada mitra ekosistem kepada

database nasabah perbankan dan 3) mengurangi gejolak nasabah dengan menghadirkan pengalaman yang lebih luas kepada nasabah melalui kemitraan baru dengan pihak ketiga. Selain itu, perbankan juga harus mempertimbangkan ekosistem mitra usaha, arsitektur bisnis dan teknologi seperti dijelaskan pada Gambar 2.6.

Gambar 2.6. Enam Langkah Pengelolaan Ekosistem Perbankan



Sumber: Grizelj (2019)

Penjelasan Accenture (Grizelj, 2019) bahwa terdapat 6 (enam) langkah pengelolaan ekosistem sebagai berikut :

1. Mengembangkan pengelolaan model kerjasama secara terpisah kepada mitra-mitra strategis dan taktikal; bank dapat melakukan beberapa bentuk kerjasama yaitu investasi strategis, *joint-ventures*, aliansi dan kontrak Kerjasama. Pengelolaan secara kontrak sangat disarankan kepada bank dengan mempertimbangkan beberapa hal seperti fleksibilitas dan penyesuaian terhadap Tingkat layanan, remunerasi, teknologi, *data sharing* dan kewajiban komersial. Pengelolaan mitra strategis dilakukan dengan pendekatan berbeda.

2. Mengelola dan memantau secara efektif kinerja; bank harus secara proaktif menginisiasi realisasi *on-boarding* ekosistem untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan-perbaikan proses yang diperlukan. Bank juga harus menetapkan standardisasi kinerja mitra strategis dalam pengelolaan ekosistem. Selain itu, bank juga harus menetapkan metode yang tepat untuk memonitor keluhan mitra misalnya melalui implementasi teknologi seperti AI (*Artificial Intelligent*). Demikian juga secara aktif memelihara hubungan dengan komunitas mitra strategis mengingat proposisi nilai ekosistem akan tercipta dari interaksi komunitas dengan bank sebagai *orchestrator* ekosistem.
3. Melengkapi ekosistem dengan kemampuan intelijen pemasaran; bank harus memastikan dapat menciptakan proposisi nilai dari sejumlah interaksi di antara mitra strategis melalui pengelolaan *data sharing* yang memberikan umpan balik yang kuat bagi bank untuk menjadikan ekosistem lebih atraktif dan mendorong posisi Kerjasama sebagai suatu ekosistem gaya hidup (*lifestyles*).
4. Menata organisasi pengelolaan ekosistem yang tangkas (*agile*); bank harus mendorong pengelolaan organisasi ekosistem yang lebih terstruktur dan proaktif, termasuk teknologi dan sumberdaya manusia, agar dapat mencapai model bisnis yang berorientasi kepada *customer-centricity* seperti yang terjadi pada *platform* digital dengan organisasi yang lebih besar lainnya.

5. Mendorong ekosistem ke arah Arsitektur API (*Application Programming Interface*); bank dapat memastikan implementasi arsitektur API dalam ekosistem sebagai bentuk strategi ekosistem untuk memaksimalkan pengelolaan banyak mitra (*multi partners*) melalui interaksi yang intens dan beragam. Hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan pengalaman nasabah dalam berinteraksi, pengelolaan hubungan yang lebih dengan mitra dan komunitas serta memastikan pengelolaan data dan resiko proses bisnis.
6. Mengambil alih pengelolaan keamanan ekosistem; bank harus mengambil peran dan bertanggungjawab terhadap keamanan ekosistem bagi mitra strategis dan komunitasnya. Keamanan menciptakan kepercayaan kepada ekosistem bank yang selanjutnya menjadi fondasi dari suatu lingkungan digital yang dikembangkan.

2.1.6. Customer Centricity

Penjelasan mengenai *customer centricity* memberikan perhatian utama kepada strategi dan pendekatan bisnis yang menempatkan nasabah sebagai sumber atensi perusahaan untuk memenuhi ekspektasinya. Hemel dan Rademakers (2016) mendefinisikan *customer centricity* sebagai suatu pendekatan bisnis yang menempatkan persepsi nilai nasabah menjadi pusat atensi dan titik awal bagi seluruh kegiatan organisasi. Pengembangan strategi dimaksud secara konsisten mengalir dari dalam keluar, yaitu dari organisasi ke nasabah. Perusahaan harus dapat memastikan bahwa organisasi dapat menciptakan model bisnis terbaik untuk

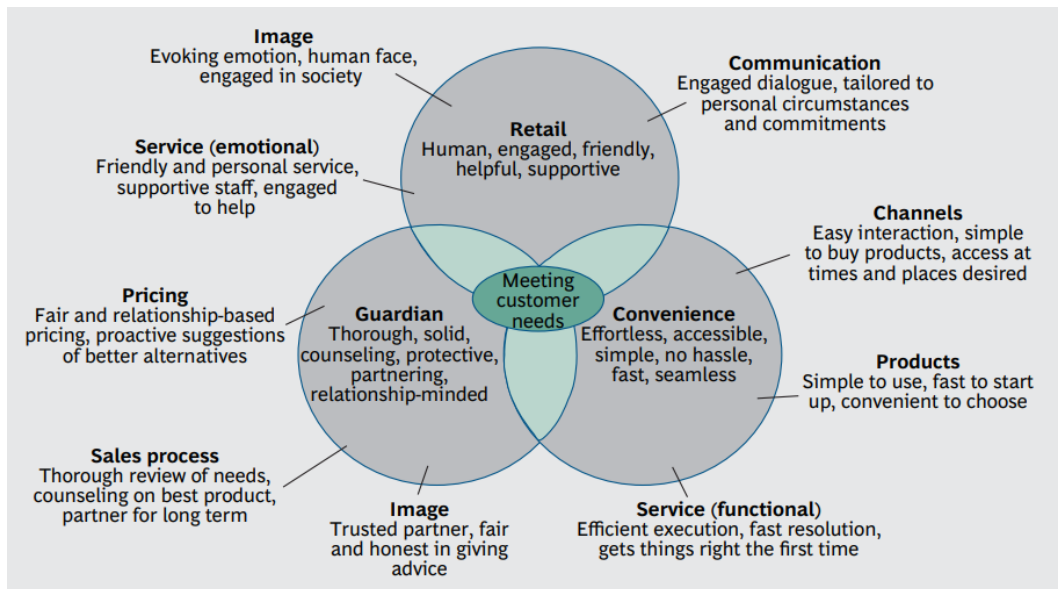
menangkap persepsi nilai nasabah dengan menciptakan produk atau jasa dengan nilai nasabah yang sesuai.

Selanjutnya, menurut Hemel dan Rademakers (2016), *customer centricity* menjadi suatu fenomena organisasi yang kompleks yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain strategi, kepemimpinan, pengelolaan dan pengembangan organisasi dan beberapa hal yang terkait dengan keahlian khusus. Dalam konteks strategi bisnis, maka pendekatan *customer centricity* menjadi suatu model bisnis untuk menciptakan dan menangkap nilai nasabah. Sebaliknya, beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya adalah publikasi marketing, penjualan, operasional, kepemimpinan dan lainnya.

Selanjutnya, studi *Boston Consulting Group* atau BCG (Maguire et al., 2012) mendefinisikan *customer centricity* sebagai jalan bagi perbankan berdasarkan kepercayaan dan kejujuran dengan menggunakan pengetahuan yang kuat terhadap nasabahnya untuk memenuhi kebutuhan utama nasabah secara berkelanjutan, bernilai dan dalam konteks hubungan jangka panjang. Studi BCG (Maguire et al., 2012) membuat kerangka *customer centricity* ke dalam 8 (delapan) elemen, yang terdiri dari 4 (empat) elemen dari sisi nasabah dan 4 (empat) lainnya dari sisi pendukung (*enabler*) internal. Dari sisi nasabah terdiri dari; 1) marketing dan komunikasi, 2) penjualan dan layanan, 3) produk dan harga dan 4) pengalaman nasabah (*customer experiences*). Dari sisi internal (dukungan bank), antara lain 1) *customer intelligence* dan lansekap *Information and Technology* (IT), 2) proses, 3) kepatuhan dan 4) komitmen dan kapabilitas kuat dari bank. Selanjutnya, BCG

membuat 3 (tiga) pola *customer centricty* yang digunakan agar berkembang seperti ditunjukkan pada Gambar 2.7.

Gambar 2.7. Tiga Pola *Customer-Centric* Dapat Berkembang



Sumber: Maguire et al. (2012)

Pola pengelolaan *customer-centric* seperti pada Gambar 2.7 di atas terdiri dari Pola *Retail*, *Guardian* dan *Convenience*. Penjelasan sebagai berikut:

1. Pola Ritel menjelaskan bahwa perbankan harus mampu menciptakan kenyamanan dan pengalaman yang menyenangkan bagi nasabahnya dalam berinteraksi dengan layanan bank. Upaya-upaya marketing harus memastikan bahwa bank telah menciptakan nilai atau manfaat emosional serta juga mampu menghadirkan personalisasi dalam layanannya.
2. Pola *Guardian* menjelaskan bahwa pendekatan yang membangun hubungan yang kuat dengan nasabah dengan memfokuskan kepada tersedianya layanan finansial jangka panjang serta kebutuhan lainnya. Bank berupaya menempatkan nasabah pada posisi prioritas dalam pendampingan

pemberian Solusi atau advis yang lebih sesuai serta kemampuan menghadirkan Solusi yang sesuai dengan tahapan kehidupan yang berbeda.

3. Pola *Convenience* menjelaskan bahwa pendekatan yang memastikan bank telah memberikan semua aksesibilitas, kemudahan dan layanan yang dapat dari semua kanal distribusi. Bank juga memastikan semua produk dan layanan dapat dengan mudah dimengerti, dipilih dan digunakan. Demikian juga layanan berbasis penanganan keluhan dan riset terhadap kebutuhan nasabah menjadi bagian penting dari pendekatan ini.

Fader (2020) mendefinisikan *customer centricity* sebagai suatu strategi yang menyelaraskan inisiasi perusahaan dalam pengembangan dan penyampaian produk serta layanan sesuai dengan kebutuhan saat ini maupun masa depan dari sekelompok konsumen tertentu untuk memaksimalkan nilai finansial jangka panjang konsumen yang berdampak kepada perusahaan.

Selanjutnya, menurut Fader (2020), terdapat empat prinsip *customer centricity* yang akan menjadi acuan perusahaan dalam implementasinya, sebagai berikut:

- 1) Perusahaan harus dapat mengenali perbedaan fundamental yang tidak dapat dihindari di antara konsumen. Hal ini akan memberikan keuntungan strategis bagi perusahaan dibandingkan pesaing yang berorientasi kepada produk, dimana biasanya hanya mengetahui sedikit atau bahkan tidak tahu tentang konsumennya.
- 2) Perusahaan harus memahami dan mengidentifikasi bahwa setiap konsumen mempunyai nilai nyata dan terukur. Perusahaan harus menentukan fokus

dalam pemasaran jangka panjang kepada konsumen yang akan menghasilkan nilai terbesar dalam jangka panjang.

- 3) Perusahaan harus mampu mengukur nilai dari setiap konsumen atas dasar pemahaman perilaku konsumen yang kuat berdasarkan data dan kecenderungannya. Dengan demikian, Perusahaan dapat menentukan berapa banyak konsumen yang dapat dipertahankan dan berapa banyak untuk mendapatkan nasabah baru.
- 4) Perusahaan harus mempunyai inisiatif untuk merealisasikan manajemen hubungan nasabah yang sangat terfokus untuk mengumpulkan dan memanfaatkan lebih banyak informasi tentang konsumen, sehingga dapat mengarahkan perusahaan untuk melayani konsumen tersebut dengan cara yang lebih personal (namun tetap autentik) daripada yang bisa dilakukan oleh pesaing mana pun.

2.1.7. Customer Engagement

Penelitian Chandler dan Lusch (2015) mendefinisikan *customer engagement* sebagai bentuk pandangan psikologis terhadap suatu hal yang ditransformasikan secara emosional dan kognitif. Nasabah akan menguji kualitas interaksi terhadap kinerja produk atau layanan yang disampaikan perusahaan dalam berbagai respon, antara lain kepuasan, loyal, komitmen, kinerja, pembelian, berbagi pengetahuan serta mereferensikan *customer engagement* menjadi *key driver* dalam persamaan kualitas interaksi antara layanan perusahaan dengan nasabahnya. Nasabah yang lebih terlibat tentu akan menjadi pembeli selanjutnya, dan sebaliknya tidak bagi yang kurang terlibat. Dengan demikian, mengelola *customer engagement* telah

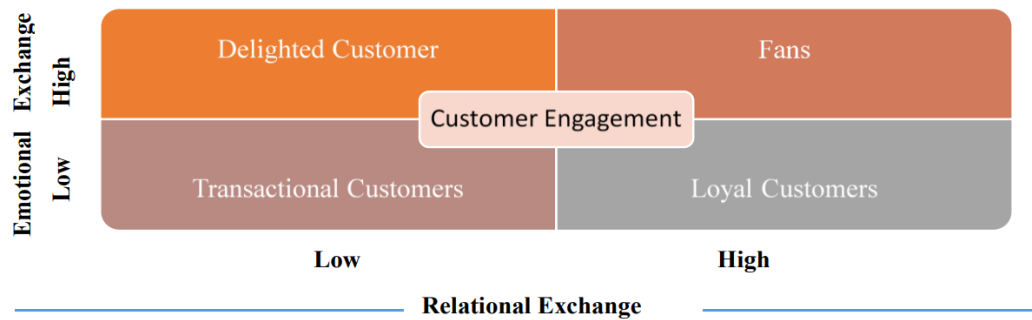
menjadi strategi prioritas bagi perusahaan meningkatkan kinerjanya. Upaya membangun *customer engagement* mencakup 3 (tiga) dimensi proses yakni secara kognitif, perhatian serta proaktif, dimana proses tersebut dilakukan dalam bentuk perhatian secara sadar, partisipasi yang antusias serta koneksi sosial.

Menurut Hollebeek et al. (2011), *customer engagement* merupakan bentuk keutamaan dari hubungan dengan nasabah berdasarkan interaksi yang kuat serta pengalaman nasabah dari suatu produk atau layanan utama. Keterlibatan nasabah mempunyai 5 (lima) dimensi yakni (1) sebagai bentuk pernyataan psikologis, (2) hadir secara dinamis melalui proses interaksi hubungan nasabah yang menciptakan nilai, (3) berperan dalam konteks nomological dari hubungan khusus, (4) mempunyai aspek multidimensional dari keterlibatan nasabah secara kognitif, emosional dan perilaku, dan (5) level keterlibatan nasabah yang berbeda sebagai hasil dari situasi yang berbeda.

Menurut penelitian Akgul dan Rubaci (2019) yang menguji siklus dimensi keterlibatan nasabah dengan kapabilitas digital di antara beberapa industri, khususnya industri layanan perbankan berbasis *platform* digital menjelaskan bahwa suatu aplikasi digital perbankan yang memungkinkan nasabah dapat melakukan lompatan-lompatan tahapan penggunaan aplikasi sangat diperlukan bagi peningkatan keterlibatan nasabah. Situasi ini akan menentukan level keterlibatan nasabah berdasarkan konteks siklus keterlibatan nasabah. Berkaitan dengan hal ini, Sashi, C.M (2012) dalam Akgul dan Rubaci (2019) melakukan pengukuran matriks keterlibatan nasabah dengan memperhatikan dimensi kognitif, emosional dan perilaku (*behavior*). Matriks membentuk 4 (empat) kuadran, yakni

nasabah transaksional, nasabah gembira (*delighted customer*), nasabah loyal dan nasabah fans sebagai hasil hubungan variabel *emotional exchange* dan *relational exchange* (Gambar 2.8).

Gambar 2.8. *Customer Engagement Matrix*



Sumber: Akgul dan Rubaci (2019)

Penjelasan matriks keterlibatan nasabah menunjukkan bahwa nasabah transaksional dapat dengan mudah berpindah merk (brand) sebagai bentuk sensitifitas terhadap harga dan kepuasan. *Delighted customer* sebaliknya mempunyai level komitmen yang baik namun membutuhkan perlakuan interaksi dan hubungan yang lebih intensif dari perbankan. Nasabah loyal mempunyai hubungan yang kuat dengan merk, namun dengan level komitmen yang lebih rendah dan dengan mudah dapat berganti merk berdasarkan isu kondisi pasar. Nasabah fans menjadi yang terbaik bagi perbankan atas dasar komitmen dan hubungan yang baik serta dapat menjadi pihak yang akan memberikan advokasi kepada nasabah lainnya.

Dalam kaitan aplikasi perbankan, penelitian Akgul dan Rubaci (2019) juga memberikan kerangka matriks yang menghubungkan konteks siklus keterlibatan nasabah dengan dimensi keterlibatan nasabah dalam konstruksi kognitif, emosional

dan perilaku (Tabel 2.6). Matriks evaluasi digital menjadi acuan proses berbagai kegiatan spesifik yang bisa dilakukan oleh bank dengan mendefinisikan siklus keterlibatan nasabah dalam layanan platform digital berdasarkan dimensi pengetahuan, emosional dan perilaku.

Tabel 2.6. Dimensi *Digital Customer Engagement* dan Kerangka *Engagement Cycle*

	Connection	Interactions	Satisfaction	Retention	Commitment	Advocacy
C	Informasi yang cukup untuk terhubung dengan bank	Mendorong nasabah mendapatkan informasi tahapan dan jalur (flow) selanjutnya	Level kepuasan transaksi per jalur (flow)	Bermaksud membeli produk dengan menggunakan jalur yang sama	Berkeinginan untuk mengetahui tentang bank dan penawaran barunya	Memberikan informasi kepada pihak lain tentang kegiatan bank secara positif
E	Respon cepat secara empathy	Jenis hubungan bank dan nasabah berdasarkan interaksi situasional	Kepuasan menyeluruh nasabah terhadap bank	Berniat untuk memelihara hubungan dengan bank dalam platform digital	Berkeinginan untuk berkomunikasi dengan bank	Suatu level komitmen yang efektif untuk menciptakan word of mouth sebagai fans bank
B	Koneksi yang menghasilkan penjualan	Terdapat channel untuk meningkatkan partisipasi nasabah dalam jalur layanan	Kepuasan pembelian dari nasabah	Menyediakan jaringan berbasis nomological dari premises digital yang memungkinkan nasabah berpartisipasi lebih jauh	Berkeinginan untuk berpartisipasi dalam penawaran bank kapanpun dan dimanapun	Suatu level komitmen yang efektif untuk mendorong komunitasnya berpartisipasi dalam penawaran bank

Sumber: Akgul dan Rubaci (2019)

Keterangan: C = Cognitive, E = Emotional, B = Behavioral

Chandler dan Lusch (2015) menjelaskan bahwa pada dasarnya *customer engagement* merupakan bentuk penyelerasan dari keterhubungan dan pengaturan serta pengalaman layanan dari sekian banyak keterlibatan nasabah. Dalam konsep yang lebih luas, konsep *customer engagement* juga mencakup sekian banyak aktor atau pelaku lainnya yang terlibat dari suatu layanan atau produk pada saat yang bersamaan, sehingga penciptaan nilai suatu layanan atau produk dapat mengundang

keterlibatan lebih jauh lagi. Selanjutnya, Chandler dan Lusch (2015) memberikan konsep 5 (lima) properti keterlibatan yang akan menjadi acuan penyelenggaraan proses layanan (Tabel 2.7). Disposisi (*disposition*) adalah bentuk kecenderungan atau pernyataan psikologis aktor (penyedia jasa) secara internal terhadap suatu keunikan masa depan, masa lalu, dan masa sekarang. Hal ini menjelaskan kapasitas dari aktor menyesuaikan, memproduksi ulang, atau secara potensial melakukan inovasi terhadap hubungan yang ada. Secara eksternal, properti keterlibatan mencakup hubungan (*connection*) temporal dan relasional. Hubungan ini melibatkan hubungan aktor, aktor lain, serta pengaruh sosial yang mempengaruhi pengelolaan keterlibatan.

Tabel 2.7. Lima Properti Keterlibatan

PROPERTI		DISKRIPSI KETERLIBATAN
<i>Temporal Connection</i>	Eksternal	Keterlibatan berdasarkan hubungan dengan aktor (penyedia jasa/produk) saat ini yang timbul dari pengalaman layanan sebelumnya dan berorientasi untuk pengalaman masa datang
<i>Relational Connection</i>	Eksternal	Keterlibatan berdasarkan hubungan dengan aktor (penyedia jasa/produk) saat ini dan juga mencakup penyedia lainnya serta pengaruh sosial yang mengafiliasi aktor-aktor penyedia tersebut
<i>Future Disposition</i>	Internal	Keterlibatan berdasarkan pemberian, perbaikan dan inovasi dari penyedia jasa/produk untuk masa mendatang
<i>Past Disposition</i>	Internal	Keterlibatan berdasarkan pemberian, perbaikan dan inovasi dari penyedia jasa/produk sebagai respon pengalaman masa lalu
<i>Present Disposition</i>	Internal	Keterlibatan berdasarkan pemberian, perbaikan dan inovasi dari penyedia jasa/produk untuk waktu dan tempat saat ini

Sumber: Chandler dan Lusch (2015)

Konsep *customer engagement* mempunyai pemahaman sebagai suatu konstruksi pengelolaan keterlibatan yang relatif kompleks dan sangat dinamis

mengikuti perubahan kebutuhan nasabah. Menurut Hollebeek et al. (2011), terdapat 5 (lima) karakteristik yang fundamental dalam pengelolaan keterlibatan, yakni:

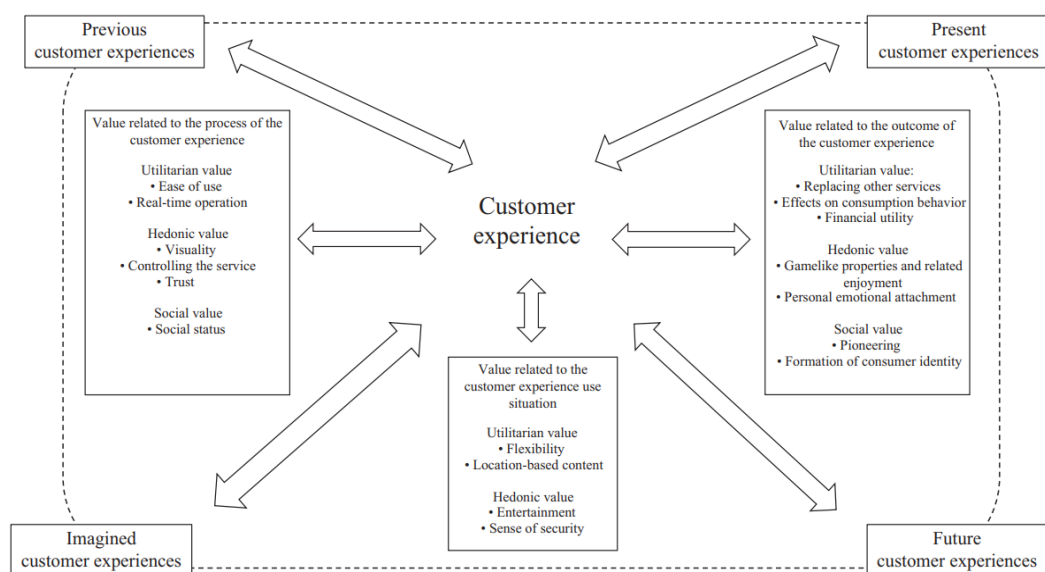
- a. Kontekstual; keterlibatan nasabah terjadi dan berkembang dalam konteks tertentu, misalnya perkembangan layanan *platform digital*, merek produk atau layanan, atau ekosistem digital.
- b. Pernyataan psikologis; keterlibatan nasabah merupakan bentuk pernyataan psikologis yang unik sebagai respon dalam berinteraksi dengan suatu produk atau layanan. Kondisi ini mencerminkan aspek kognitif, emosional, dan perilaku nasabah.
- c. *Co-created value*; nasabah menjadi *value unit* yang terlibat dalam interaksi dua pihak dengan penyedia produk/jasa. Nasabah memberikan kontribusi aktif dalam penciptaan nilai.
- d. Multidimensional; keterlibatan nasabah mempunyai dimensi kognitif atas dasar pemikiran dan perhatian, afektif atas dasar perasaan dan emosi, serta perilaku atas dasar tindakan.
- e. Proses; pemahaman bahwa keterlibatan nasabah merupakan proses yang berkembang dari waktu ke waktu atas dasar pengalaman, interaksi, dan hubungan berkelanjutan.

2.1.8. Customer Experience

Menurut Hawkins dan Mothersbaugh (2010), setiap perusahaan mempunyai strategi pemasaran dalam pengelolaan bisnisnya, terutama kepada upaya meningkatkan penjualan produk dan layanan secara berkelanjutan serta memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam implementasi strategi

pemasarannya, perusahaan berupaya menyediakan nasabahnya dengan nilai produk atau layanan yang lebih besar dari rata-rata penawaran perusahaan lainnya namun dengan tetap menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Nilai yang lebih besar dimaksud diterjemahkan menjadi suatu penawaran yang sengaja diciptakan oleh perusahaan untuk memberikan pengalaman yang khusus kepada nasabah.

Gambar 2.9. Pengalaman Nasabah dan Nilai yang Terkait dalam Layanan Mobile Banking



Sumber: Komulainen dan Saraniemi (2019)

Definisi pengalaman nasabah menurut Hawkins dan Mothersbaugh (2010) sebagai suatu bentuk perlakuan khusus ke dalam interaksi nasabah untuk menggunakan produk dan layanan dengan menciptakan kejadian unik dan berkesan yang melekat ke dalam ingatan nasabah. Pengalaman dimaksud terekam ke dalam pikiran nasabah pada tingkat emosional, fisik, intelektual dan bahkan spiritual. Nasabah menyadari bahwa terdapat banyak penawaran produk dan layanan lainnya, namun pengalaman nasabah menjadi suatu yang bersifat internal di setiap nasabah.

Menurut Komulainen dan Saraniemi (2019), *customer experience* merupakan suatu proses yang membentuk nilai dari pengalaman serta sebaliknya melalui proses *cognitive*, afektif, emosional, sosial serta respon fisik. Studi Chandler dan Lusch (2015) menguraikan bahwa pengalaman nasabah merupakan proses bertambahnya keterlibatan nasabah ke dalam layanan secara dinamis serta datang dari berbagai pihak.

Penelitian Komulainen dan Saraniemi (2019) mengungkapkan hubungan kuat dari pengalaman nasabah dengan penciptaan nilai nasabah dalam berinteraksi dengan layanan *mobile banking*, baik selama proses, hasil maupun penggunaan situasi dari pengalaman nasabah. Selanjutnya, dijelaskan bahwa interaksi nasabah menciptakan nilai penggunaan (*utilitarian*), nilai emosional (*emotional*) dan nilai sosial yang berbeda dalam dimensi yang berbeda dari pengalaman nasabah, baik masa lalu, saat ini, masa depan dan bayangan selanjutnya (imajinasi) yang seharusnya diberikan dalam layanan *mobile banking* (Gambar 2.9).

Penelitian Komulainen dan Saraniemi (2019) juga menjelaskan bahwa layanan *mobile banking* yang baru seharusnya diarahkan untuk menangkap harapan dan imajinasi nasabah dalam meningkatkan pengalaman interaksinya dalam *mobile banking*. Penelitian juga menunjukkan bahwa penciptaan nilai hakiki nasabah dalam layanan *mobile banking* sangat relevan dengan bagaimana pengalaman nasabah tersebut dapat mengakomodasi konteks kehidupan nasabah secara luas.

Menurut Chandler dan Lusch (2015), pengalaman dalam berinteraksi dari suatu layanan/produk harus memperhitungkan hubungan eksternal dan pengaturan internal organisasi kepada setiap pihak yang terlibat dalam layanan. Adanya

proposisi nilai suatu layanan atau produk akan mengundang keterlibatan banyak pihak dalam pengalaman layanan dengan berbagai hubungan dan pengaturan yang berbeda.

2.1.9. *Value Proposition, Customer Value dan Customer Value Creation*

Pemikiran Kotler et al. (2017) menjelaskan konsep *value proposition* yang memberikan efek pembeda yang kuat harus menekankan diferensiasi yang signifikan daripada pesaing dengan memberikan nilai tambah (*value added*) kepada nasabah. Hal ini dapat meliputi berbagai elemen seperti kualitas produk yang unggul, layanan nasabah yang luar biasa, pengalaman nasabah yang menyenangkan, atau harga yang kompetitif.

Dalam upaya menyampaikan pesan nilai proposisi kepada nasabah, maka pendekatan pemasaran yang berorientasi pada nilai (*value-oriented marketing*) menjadi upaya kongkrit memaksimalkan hubungan dengan nasabah (Kotler et al., 2017). Pendekatan ini melibatkan pemahaman mendalam tentang nilai yang diinginkan oleh nasabah dengan menciptakan proposisi nilai yang sesuai dengan nilai tersebut. Perusahaan harus mampu membangun komunikasi (*customer relationship*) dengan menyampaikan nilai tersebut secara berkelanjutan.

Dalam dimensi lainnya, Kotler et al. (2017) menekankan pentingnya upaya secara proaktif menciptakan dan mempertahankan nilai nasabah secara jangka panjang. Perusahaan secara konsisten fokus kepada membangun hubungan yang kuat dengan nasabah dengan memberikan kepuasan nasabah yang berkelanjutan, dan pada akhirnya menciptakan loyalitas nasabah.

Chandler dan Lusch (2015) mendefinisikan *value proposition* sebagai bentuk ajakan atau undangan aktor penyedia jasa atau produk kepada pihak lain untuk terlibat dalam layanan yang ditawarkan. Dalam konteks manfaat layanan yang diberikan, proposisi nilai dapat ditawarkan mulai dalam bentuk intensitas rendah sampai dengan intensitas tinggi. Hal ini akan mempengaruhi level keterlibatan nasabah dalam penawaran nilai dimaksud. Selanjutnya, Chandler dan Lusch (2015) juga menegaskan bahwa proposisi nilai dapat menjadi undangan bagi semua pihak yang terlibat dalam penawaran dimaksud dan tidak hanya mencakup nasabah saja, namun juga meliputi pihak lainnya seperti pemasok, distributor, penjual, pembeli lainnya dan lainnya yang terkait. Dengan demikian, peranan intensitas proposisi nilai sangat penting dalam menawarkan keterhubungan dengan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi terkait pengalaman layanan.

Woodruff (1997) mendefinisikan *customer value* sebagai preferensi dan evaluasi nasabah terhadap atribut produk, kinerja produk, dan konsekuensi penggunaan terkait pemenuhan tujuan dan kebutuhan nasabah. *Customer value* menjadi persepsi nasabah terhadap manfaat yang diperoleh dari suatu produk atau layanan dibandingkan dengan pengorbanan waktu, biaya, dan usaha yang dikeluarkan nasabah. Menurut Sheth et al. (1991) terdapat 5 (lima) nilai (*multiple value*) yang mempengaruhi nilai konsumsi nasabah (*theory of consumption values*), yaitu: 1) *functional value*, 2) *emotional value*, 3) *social value*, 4) *conditional value*, dan 4) *epistemic value*. Kelima nilai nasabah tersebut membentuk perilaku pilihan nasabah (*consumer choice behavior*).

Menurut Sheth et al. (1991), definisi *functional value* atau nilai fungsional atau secara ilmiah disebut juga sebagai nilai utilitarian adalah sebagai utilitas yang dirasakan dari kapasitas suatu alternatif tawaran layanan dengan memberikan kinerja fungsional, utilitas, atau fisik. Nilai utilitarian diperoleh melalui kepemilikan atribut yang relevan, seperti keandalan (*reliability*), daya tahan (*durability*), dan harga (*price*). Definisi *emotional value* atau nilai emosional merupakan utilitas yang dirasakan dari kapasitas suatu alternatif penawaran layanan yang membangkitkan perasaan atau keadaan afektif. Suatu produk atau layanan memperoleh nilai emosional ketika dikaitkan dengan perasaan tertentu atau ketika memicu dan memperoleh emosi tersebut. Definisi *social value* atau nilai sosial adalah sebagai utilitas yang dirasakan dari penawaran alternatif berdasarkan keterhubungan dengan suatu kelompok sosial tertentu. Produk atau layanan memperoleh nilai sosial jika dikaitkan dengan stereotip demografis, status sosial dan ekonomi, atau kelompok budaya etnis tertentu. Definisi *conditional value* atau nilai kondisional merupakan utilitas yang diperoleh dari suatu alternatif penawaran berdasarkan situasi atau keadaan tertentu yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Sedangkan definisi *epistemic value* merupakan bentuk utilitas yang diperoleh dari kapasitas suatu alternatif penawaran untuk membangkitkan keingintahuan, pengalaman baru, atau keinginan memperoleh pengetahuan. Ukuran nilai *epistemic* berdasarkan faktor kebaruan (*novelty*), keingintahuan (*curiosity*), pengetahuan (*knowledge*).

Sheth et al. (1991) menjelaskan bahwa terdapat tiga proposisi fundamental yang menjadi pendekatan teori nilai konsumsi nasabah, yakni sebagai berikut:

1. Pilihan konsumsi nasabah adalah fungsi dari berbagai nilai konsumsi
2. Nilai-nilai konsumsi nasabah menciptakan perbedaan kontribusi dalam berbagai situasi yang diberikan.
3. Nilai-nilai konsumsi nasabah masing-masing berdiri sendiri (independen).

Penjelasan International Federation of Accountants (2020) bahwa nilai adalah ujung dari segalanya (*value is ultimately*). Hal terpenting adalah bagaimana memahami *value creation* dan memungkinkan suatu proposisi nilai dapat menciptakan model bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan suatu proses manajemen dalam mendefinisikan, menciptakan, menyampaikan dan mempertahankan suatu nilai.

Selanjutnya, International Federation of Accountants (2020) menjelaskan bahwa proses manajemen *value creation* sebagai berikut :

- Definisi nilai dilakukan oleh nasabah, investor dan *stakeholder* lainnya.
- Penciptaan nilai melalui tujuan organisasi, strategi dan model bisnis yang memperhitungkan seluruh sumberdaya, modal, dan hubungan sebagai bentuk integrasi model
- Penyampaian nilai kepada seluruh *stakeholder* yang menuntut dan kritis melalui suatu penawaran produk dan layanan yang bertanggungjawab serta melalui saluran-saluran baru dengan menggunakan biaya yang sesuai.
- Mempertahankan nilai secara jangka Panjang dengan memelihara dan melindungi nilai secara internal. Upaya lainnya juga adalah melakukan

investasi kembali dan distribusi kepada *shareholder* serta masyarakat luas.

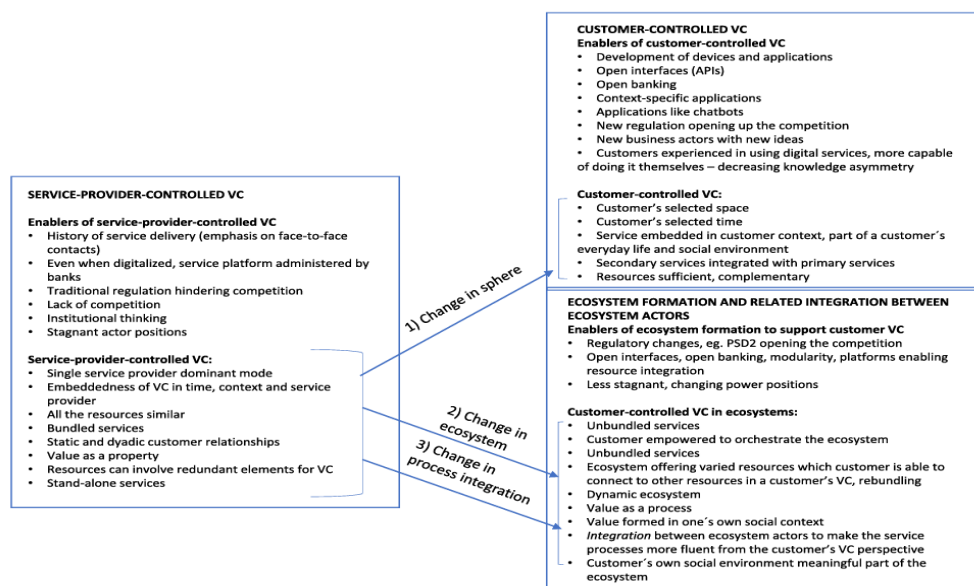
Penelitian Grönroos (2011) menjelaskan bahwa penelitian dalam bidang yang menghubungkan digitalisasi dengan *customer value creation* semakin berkembang dengan melihat perkembangan bahwa nasabah dapat diberdayakan dan ditingkatkan hubungannya dengan perusahaan melalui cara terbaru (*novel ways*) dimana digitalisasi mempunyai banyak nilai yang berarti untuk melibatkan nasabah lebih intens lagi ke beberapa layanan yang tersedia.

Penelitian Lähteenmäki et al. (2022) menjelaskan pemahaman tentang digitalisasi dalam layanan keuangan akan merubah penciptaan nilai nasabah serta inisiatif perbankan dapat memperkuat penciptaan nilai nasabah pada nasabah digital saat ini. Hal ini dapat dijelaskan melalui perubahan proses dalam 2 (dua) pertanyaan, yakni apakah ada pada perubahan *enabler* dan karakteristik digitalisasi penyedia jasa serta apakah terdapat perubahan pada proses yang terlibat dalam digitalisasi yang memungkinkan penciptaan nilai.

Menurut Lähteenmäki et al. (2022), dalam konteks digitalisasi finansial saat ini terdapat 3 (tiga) proses perubahan utama yang terjadi dalam mendefinisikan dan konseptualisasi dari evolusi *customer value creation* atau penciptaan nilai nasabah, yaitu: (1) perubahan dalam area nilai nasabah; (2) perubahan dalam ekosistem nilai nasabah; serta (3) perubahan dalam proses integrasi (Gambar 2.10). Proses digitalisasi telah merubah sumber kekuatan pengendali memilih interaksi dan perubahan nilai nasabah kepada nasabah itu sendiri.

Perubahan dalam ekosistem nilai nasabah telah menjadikan nasabah sebagai aktor sentral dalam ekosistem proses pembentukan nilai. Digitalisasi telah menjadikan nasabah lebih aktif menetapkan nilai nasabah sekaligus menempatkan nasabah sebagai pusat ekosistem serta berperan sebagai orkestrator dari sumberdaya ekosistem (Lähtenmäki et al., 2022). Namun demikian, perlu juga dilihat proses pembentukan nilai nasabah yang juga dipengaruhi oleh penyedia jasa lainnya, keluarga, kerabat dan faktor sosial lainnya. Pada hakekatnya, nasabah mempunyai ekosistem sendiri.

Gambar 2.10. Enabler dan Karakteristik Penyedia Jasa (Bank) dan Penciptaan Nilai oleh Nasabah; Konsekuensi Perubahan Proses

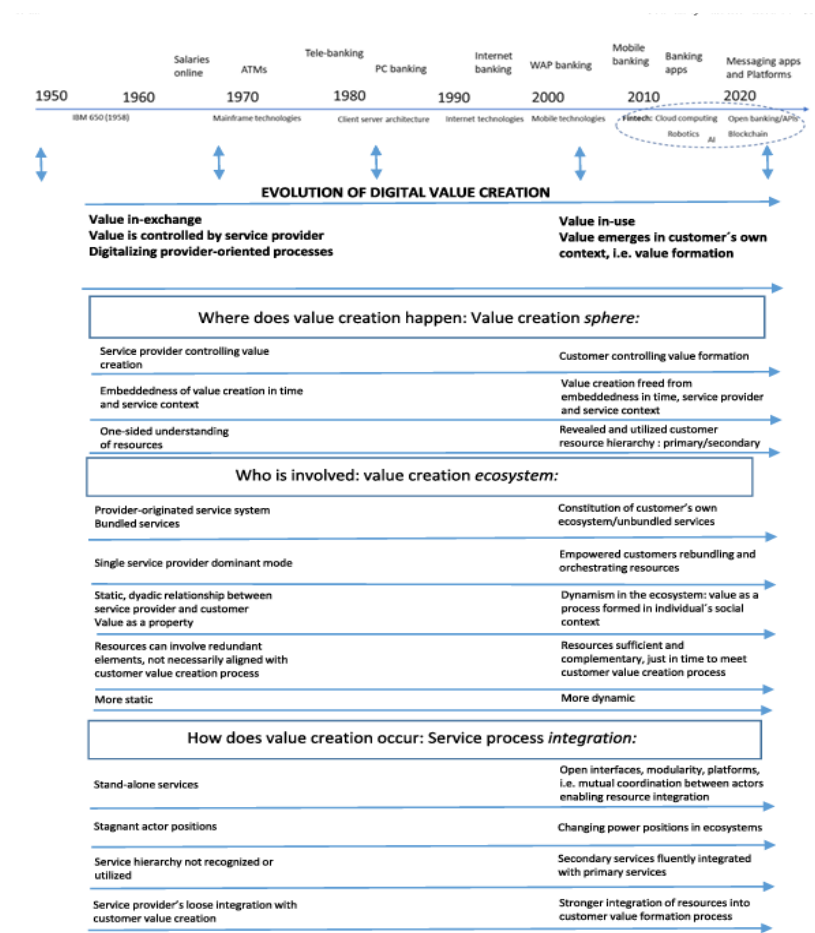


Sumber: Lähtenmäki et al. (2022)

Pada perubahan proses dalam integrasi, pembentukan nilai nasabah berdasarkan kekuatan penyedia jasa dalam ekosistem digital namun demikian tetap sangat memperhitungkan kekuatan nilai nasabah (*customer-centered*). Proses

pembentukan nilai nasabah sangat dinamis dan bervariasi, sehingga membutuhkan beberapa pihak dalam ekosistem yang dapat memfasilitasi pembentukan nilai nasabah (Lähteenmäki et al., 2022).

Gambar 2.11. Evolusi Penciptaan Nilai Nasabah sebagai akibat Digitalisasi



Sumber: Lähteenmäki et al. (2022)

Selanjutnya, evolusi proses penciptaan nilai digital dari layanan perbankan sesungguhnya telah berlangsung lama dengan memperhatikan proses perubahan yang terjadi dalam kendali penyedia jasa, proses perubahan yang terjadi dalam kendali nasabah digital serta proses pembentukan ekosistem dan integrasi yang terjadi di antara pelaku ekosistem. Konsekuensi proses tersebut telah

mempengaruhi ruang proses penciptaan nilai secara fundamental, yakni perubahan dalam lingkup penciptaan nilai, perubahan dalam ekosistem dan perubahan proses integrasi (Gambar 2.11).

Penelitian Lähteenmäki et al. (2022) terhadap implikasi daripada evolusi penciptaan nilai sebagai berikut:

1. Dari perspektif perubahan dalam lingkup penciptaan nilai bahwa evolusi telah menegaskan nasabah menjadi pusat pengendali pembentukan nilai (*value formation*). Penyedia jasa harus dapat melihat nasabah dalam berbagai hirarki tujuan hidupnya dengan memunculkan kelancaran layanan yang memahami pembentukan nilai nasabah secara intrinsik.
2. Penyedia jasa harus mampu menjadikan digitalisasi layanan dapat memanfaatkan ekosistem nasabah sebagai jalan utama untuk memahami kebutuhan nasabah secara tepat. Ekosistem nasabah bergerak sangat dinamis sehingga orientasi digitalisasi layanan harus menjadi hubungan yang *dyadic* antara nasabah dan penyedia jasa. Digitalisasi layanan harus memungkinkan ekosistem digital nasabah secara konstan berubah dengan menyesuaikan kebutuhan sumberdaya yang diperlukan untuk perubahan penciptaan nilai.
3. Digitalisasi layanan bank mendorong proses integrasi ke dalam 2 (dua) bentuk yaitu beralihnya sistem menjadi ekosistem nasabah serta adanya proses pembentukan nilai. Implikasinya adalah bahwa nasabah menginginkan keterlibatan penyedia jasa (bank) dalam segala aspek kehidupan dan kegiatan bisnisnya. Hal lainnya adalah bahwa nilai

nasabah individual sangat dinamis dan beragam, sehingga kehandalan modularitas serta fungsional digitalisasi layanan harus dapat menghubungkan ekosistem yang dibangun oleh bank dengan proses pembentukan nilai nasabah.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pengembangan konsep dan kerangka kerja penelitian berdasarkan penelitian pustaka terhadap beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan bangunan model dan penjelasan teori yang akan menerangkan semua variabel penelitian yang dibangun.

2.2.1. Hubungan Variabel *Utilitarian Value* dengan *Customer Experience*

Penelitian Komulainen dan Saraniemi (2019) menjelaskan nilai *utilitarian* mempengaruhi nasabah secara signifikan dalam menggunakan aplikasi *mobile banking*. Indikator variabel yang terkait adalah kemudahan penggunaan (*ease of use*) dan operasional *real-time*. Windasari et al., (2022) juga menyebutkan dalam penelitiannya bahwa *perceived ease of use* secara positif mempengaruhi user untuk menggunakan *digital banking*. Demikian juga penelitian Akturan dan Tezcan (2012), Mortimer et al. (2015), Mostafa (2020), dan Carranza et al. (2021) menyebutkan *perceived of usefulness* dan *perceived ease of use* menentukan intensitas nasabah dalam penggunaan serta kualitas nilai layanan *mobile banking*.

Komulainen dan Saraniemi (2019) juga menyebutkan dalam penelitiannya bahwa terdapat beberapa nilai lainnya menjadi hasil pengalaman nasabah dalam mempengaruhi nasabah berinteraksi dengan aplikasi *mobile banking*, yakni bahwa aplikasi *mobile banking* menggantikan layanan lainnya dan mempengaruhi perilaku

konsumsi sebagai bagian dari nilai kegunaan. Penelitian Mbama dan Ezepue (2018) juga menyebutkan pengaruh kualitas fungsional, nilai yang diterima, dan nilai kegunaan secara positif mempengaruhi nasabah dalam penggunaan aplikasi *mobile banking*.

2.2.2. Hubungan Variabel *Hedonic Value* dengan *Customer Experience*

Variabel *hedonic value* atau nilai emosional secara signifikan telah banyak disebutkan dalam penelitian sebelumnya yang mempengaruhi pengalaman nasabah berinteraksi untuk menggunakan aplikasi *mobile banking*, antara lain indikator variabel berupa visualitas, bentuk emosional pribadi dan rasa aman (Komulainen dan Saraniemi, 2019), fitur aplikasi *digital banking* (Windasari et al., 2022), tingkat keamanan penggunaan (Shankar dan Jebarajakirthy, 2019), sebagai suatu properti yang dapat menyenangkan atau *perceived enjoyment* (Mostafa, 2020) ; (Komulainen dan Saraniemi, 2019), dan juga mempunyai alur sistematis yang dapat diandalkan (Cruz et al., 2010).

2.2.3. Hubungan Variabel *Sosial Value* dengan *Customer Experience*

Penggunaan aplikasi *mobile banking* juga semakin mempengaruhi secara sosial kepada penggunanya (*user*) dan hubungan user dengan lingkungannya. Penelitian Komulainen Saraniemi (2019) mengidentifikasi beberapa nilai sosial yang mempengaruhi nasabah dalam berinteraksi dengan aplikasi *mobile banking*, antara lain menjadi bentuk identitas diri, mempengaruhi status sosial, dan menjadi pionir dalam aplikasi teknologi dibandingkan lainnya. Penelitian Windasari et al. (2022) dan Mortimer et al. (2015) juga menyebutkan pengaruh sosial mempengaruhi *user* dalam penggunaan *digital banking*.

2.2.4. Hubungan Variabel *Utilitarian Value* dengan *Customer-Facing Ecosystem*

Penelitian Lipkin dan Heinonen (2022) menjelaskan bahwa terdapat enam aktor dalam ekosistem nasabah yang akan membentuk pengalaman nasabah, yakni nasabah utama, penyedia jasa utama, penyedia jasa lainnya, nasabah lainnya, *peers* nasabah, keluarga dan kerabat, dan pihak lainnya. Nasabah utama menjadi pusat perhatian utama dalam ekosistem nasabah, dimana perasaan atau suasana hati dan kinerja nasabah akan menentukan respon dan pengalamannya terkait dengan masa lalu, sekarang, dan akan datang. Penyedia utama atau bank yang melakukan penawaran bisnis akan berperan menentukan nilai kegunaan nasabah dalam menggunakan produk dan layanannya, misalnya dengan hal-hal yang terkait dengan aspek teknis dan fungsional produk/layanan.

Penelitian Matkovskaya et al. (2022) menjelaskan bahwa bank yang mampu mengembangkan ekosistem yang unik dengan inovasi teknologi yang terus diperkaya akan mampu memperkuat penawaran produk atau layanan yang lebih unik secara fungsional.

2.2.5. Hubungan Variabel *Hedonic Value* dengan *Customer-Facing Ecosystem*

Penelitian Lipkin dan Heinonen (2022) menyebutkan bahwa dalam ekosistem nasabah, nilai emosional yang mempengaruhi interaksi nasabah dalam suatu layanan produk adalah kekuatan dan keunggulan merk produk/layanan dengan berbagai visualitas fisiknya yang akan mencerminkan emosional nasabah sebagai bentuk produk/layanan yang paling baik dan terkini.

Lähteenmäki et al. (2022) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa dalam konteks digitalisasi di sektor keuangan, terdapat evolusi penciptaan nilai pada

beberapa situasi, antara lain adalah proses *value creation* dalam ekosistem dan proses integrasi yang dinamis dari hubungan penyedia jasa utama (bank) dengan nasabah. Terdapat beberapa indikator variabel yang mempengaruhi nasabah dalam ekosistem, yakni kemampuan inovasi teknologi yang memuluskan (*seamlessly*) dan meluncurkan (*fluently*) transaksi-transaksi kebutuhan tambahan nasabah sehingga mencerminkan nilai emosional nasabah.

2.2.6. Hubungan Variabel *Social Value* dengan *Customer-Facing Ecosystem*

Dalam ekosistem nasabah, pengaruh lingkungan sosial nasabah dari peers dan nasabah lain, keluarga, dan kerabat sangat positif mempengaruhi interaksi nasabah dalam penawaran produk/layanan dari penyedia jasa utama (Lipkin dan Heinonen, 2022). Ekosistem nasabah berbasis sosial tercermin dari konektivitas dan kepemilikan yang mempengaruhi interaksi nasabah. Nasabah utama akan selalu terkait dengan kepentingan status sosial dan frekuensi postingan di beberapa media sosial yang mencerminkan identitas diri nasabah.

Penelitian Lähteenmäki et al. (2022) juga menegaskan tentang pengaruh digitalisasi terhadap konteks sosial dari ekosistem nasabah, dimana pembentukan nilai nasabah terjadi dalam konteks sosial nasabah sebagai bentuk pengaruh dari keluarga dan kerabat. Studi Voima et al. (2011) juga menjelaskan bahwa dalam ekosistem nasabah terdapat konsep untuk mempertimbangkan nasabah sebagai bagian dari grup sosialnya, terdiri dari keluarga dan kerabat yang akan mempengaruhi peningkatan interaksi nasabah dengan layanan perbankan.

2.2.7. Hubungan Variabel *Customer Experience* dengan *Customer Engagement*

Penelitian Becker dan Jaakkola (2020) menjelaskan bahwa pengalaman nasabah terdiri dari beberapa jenis respon dan reaksi nasabah yang akan berbeda dalam berbagai variasi dan kekuatan. Dalam mengeksplorasi pengalaman nasabah, berdasarkan proposisi nilai, perusahaan seharusnya dapat menentukan respon dan reaksi spesifik yang menjadi perhatian kuat dari nasabah. Pendekatan terhadap persepsi kualitas produk/layanan yang ditawarkan atau kepuasan nasabah menjadi bentuk eksplorasi dan pemahaman perusahaan dalam menawarkan pengalaman nasabah yang natural melalui suatu perjalanan nasabah (*customer journey*).

Penelitian Barari dan Furrer (2018) tentang ekosistem pengalaman nasabah menyebutkan bahwa pengalaman nasabah dipengaruhi pengalaman nasabah sebelumnya dan konteks sosialnya. Pengalaman nasabah pada saat setelah mendapatkan layanan produk/jasa, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi nasabah berdasarkan respon emosional dan perilakunya.

Mostafa (2020) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa kualitas layanan mobile banking sangat mempengaruhi nasabah dalam berinteraksi dan mendorong nasabah untuk penciptaan nilai nasabah (*customer value creation*). Hal ini akan meningkatkan level keterlibatan nasabah dengan memperhatikan beberapa faktor, antara lain adanya umpan balik (*feedback*), keinginan untuk memberikan advokasi terhadap layanan, adanya upaya membantu user lainnya, perilaku nasabah dalam penggunaan layanan, ketersediaan informasi, dan sikap toleransi nasabah.

2.2.8. Hubungan Variabel *Customer-Facing Ecosystem* dengan *Customer Engagement*

Penelitian Matkovskaya et al. (2022) menjelaskan bahwa tujuan utama pembentukan ekosistem oleh bank adalah untuk meningkatkan ukuran pasar nasabahnya melalui pengembangan inovasi dan teknologi yang akan menjamin keberlanjutan penawaran layanan produk dan jasa bank serta meningkatkan peranan bank sebagai orkestrator ekosistem bisnis melalui layanan yang lebih beragam. Pengelolaan ekosistem nasabah yang lebih berkembang akan mendorong bank mengembangkan keunggulan kompetitifnya secara jangka panjang.

Lipkin dan Heinonen (2022) menyebutkan bahwa terdapat tiga model ekosistem nasabah berdasarkan peran aktor ekosistemnya. Pertama, adalah *individual-driven* yang menjelaskan bahwa titik sentral perhatian ekosistem tersebut adalah nasabah utama. Nasabah menjadi penentu utama dalam interaksinya dalam ekosistem nasabah berdasarkan pertimbangan kinerja dan perbaikan layanan. Oleh karena itu, kehandalan dan dukungan yang terkait dengan penggunaan produk/layanan menjadi perhatian utama nasabah. Kedua, *brand-driven* yang menjelaskan bahwa penyedia jasa utama menjadi pemeran utama interaksi nasabah dalam produk/layanan yang ditawarkan. Nasabah selalu akan melakukan perbandingan merk satu dengan yang lainnya untuk memastikan nasabah memperoleh layanan terbaik dan terkini. Ketiga, *social-driven* yang menyebutkan bahwa individu lainnya dan grup sosial akan menentukan interaksi nasabah dalam layanan produk/jasa. Nasabah utama akan selalu menjadikan grup sosialnya sebagai bagian dari pengambilan keputusan keterlibatan penggunaan produk atau layanan.

Grup sosial ini terdiri dari peers serta nasabah lainnya, keluarga, dan kerabat yang akan mempengaruhi nasabah utama dimaksud.

Penelitian Yeh (2020) menjelaskan bahwa ekosistem *mobile banking* akan mendorong peningkatan intensitas nasabah menggunakan aplikasi *mobile banking* sebagai akibat pengaruh yang luas dari teknologi, sosial, pemasaran, dan kebijakan publik. Oleh karena itu, peran pemerintah, bank, pengembang teknologi, *merchant*, penyedia, dan jasa keuangan lainnya dapat berkolaborasi untuk mengembangkan ekosistem *mobile banking* dengan mendorong nasabah meningkatkan keterlibatan dan nilai transaksinya.

BAB III

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

3.1. Kerangka Konseptual

Disain penelitian ini akan berupaya menjelaskan perubahan model bisnis yang dilakukan perbankan saat ini dalam mengelola ekosistem digital yang berkembang dinamis melalui konstruksi kerjasama (*partnership*) yang dibangun bersama mitra usaha dan secara langsung berhadapan dengan nasabah perbankan (*customer-facing ecosystem*). Strategi penguatan *mobile banking* menjadi suatu *super App* juga merupakan inovasi perbankan dalam mendefinisikan kembali hubungan jangka panjang dengan nasabahnya untuk keterlibatan dan pengalaman yang lebih luas, intens dan nyaman (*seamless experiences*). Dalam proses penjelajahan nasabah (*customer journey*) dimaksud, perubahan model bisnis melalui inovasi *super app mobile banking* juga akan melibatkan nasabah (user) dalam proses penciptaan nilai (*customer value*) yang lebih baik dan berkelanjutan.

Perspektif *customer centricity* menjadi acuan perbankan dalam mendorong *super app mobile banking* memenuhi kebutuhan dan ekspektasi nasabah dengan menghadirkan berbagai layanan sesuai kehidupan nasabah kesehariannya. Dengan demikian, penelitian ini akan menggunakan data persepsi hasil kuesioner kepada user aplikasi *mobile banking* sebagai bentuk *customer voices* atau *customer reviews* terhadap respon dan *feedback* dari upaya membaca efektifitas strategi perbankan mengelola ekosistem digital yang berhadapan langsung dengan nasabah.

Hasil penelitian akan memastikan hubungan yang kuat dari strategi perbankan dalam pengelolaan *customer-facing ecosystem* dapat mengarahkan suatu nilai baru yang disebut sebagai *customer ecosystem value* sebagai suatu bentuk keterlibatan dan nilai kepemilikan nasabah yang mempengaruhi keberlanjutan penggunaan *mobile banking*.

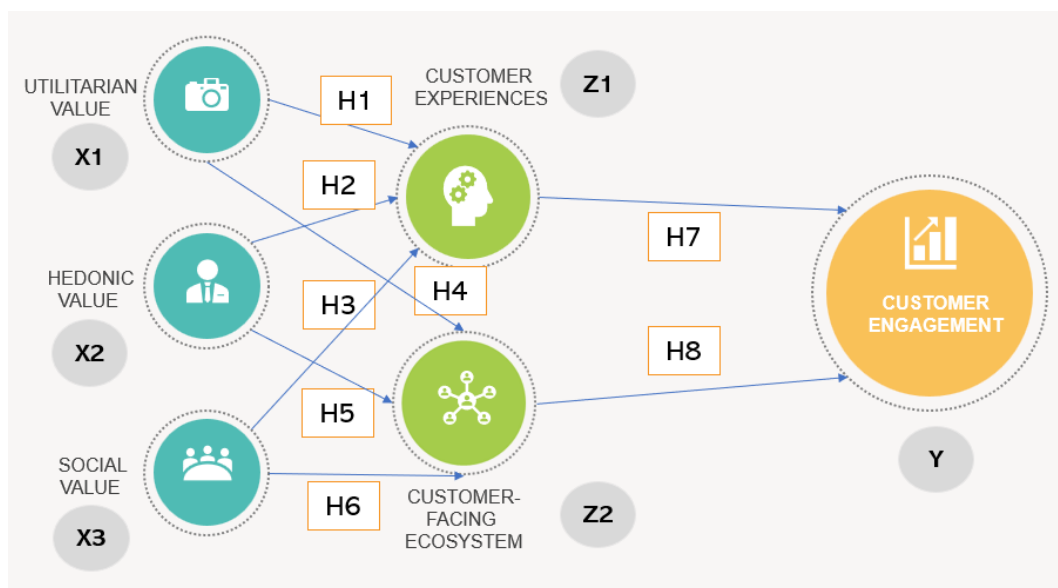
Dalam penelitian sebelumnya, Komulainen dan Saraniemi (2019) melakukan eksplorasi pengalaman nasabah dan nilai yang terkait dari penggunaan layanan *mobile banking* yang baru. Penelitian mengungkap pentingnya *customer centrality* dalam konteks *mobile banking* yang mencakup pengalaman dan nilai terkait penggunaannya. Pemahaman nilai yang relevan terjadi dalam proses yang menjadi pengalaman nasabah, pengalaman situasi pada saat penggunaan serta hasil dari pengalaman nasabah. Studi juga menjelaskan apa yang mendorong terbentuknya nilai pada saat nasabah menggunakan aplikasi *mobile banking*.

Review dan catatan dalam penelitian mengenai *mobile banking* sebelumnya menjelaskan bahwa penelitian masih terbatas kepada penelitian aspek tingkat penerimaan nasabah (*customer acceptances*) serta pola perilaku atau motif penggunaan (*customer's behavioral*) yang mendasarinya. Komulainen dan Saraniemi (2019) mendorong penelitian berikutnya tentang penelitian nilai pengalaman nasabah (*customer experiences value*), terutama kepada peningkatan pemahaman mengenai keterlibatan nasabah (*customer engagement*) yang berkelanjutan. Demikian juga dengan Lipkin dan Heinonen (2022) yang merekomendasikan penelitian masa depan yang terkait dengan pengelolaan ekosistem nasabah oleh perbankan dalam konteks digitalisasi perbankan, termasuk

pengembangan layanan aplikasi *mobile banking* melalui kerjasama dengan pihak ketiga.

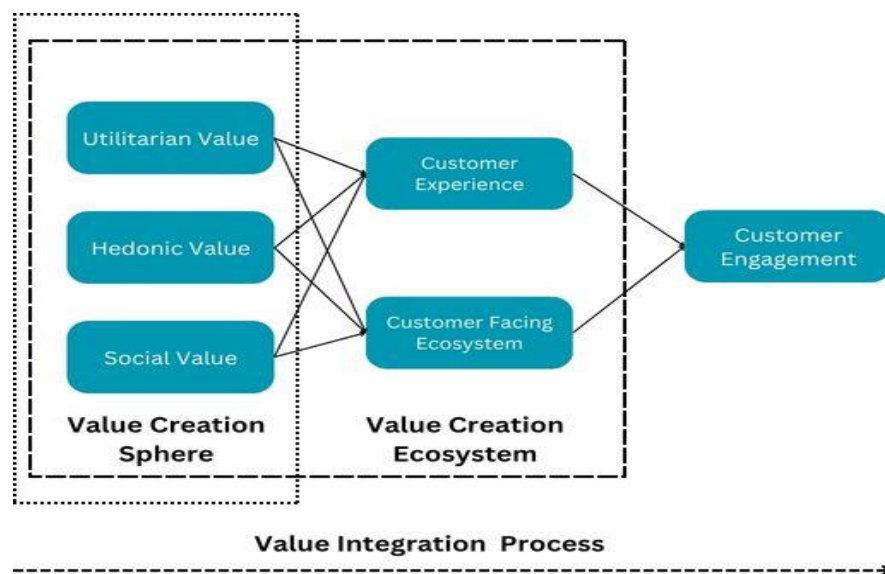
Penelitian ini menjadi relevan ketika berupaya mengungkap dimensi baru dari keterlibatan dan pengalaman nasabah dalam penggunaan *mobile banking*, terutama ketika berhadapan inovasi layanan digital *super app mobile banking* yang menghadirkan ekosistem nasabah secara langsung.

Dalam membangun kerangka berpikir secara teoritis dalam penelitian ini, selain mengacu kepada teori-teori utama yang mendasari keterlibatan nasabah (*customer engagement*), penelitian ini juga mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu yang sesuai dengan fokus perhatian yang diteliti dalam penelitian ini. Pada Gambar 3.1 dapat dijelaskan kerangka kerja penelitian ini .



Gambar 3.1. Kerangka Kerja Penelitian (dikembangkan dalam penelitian)

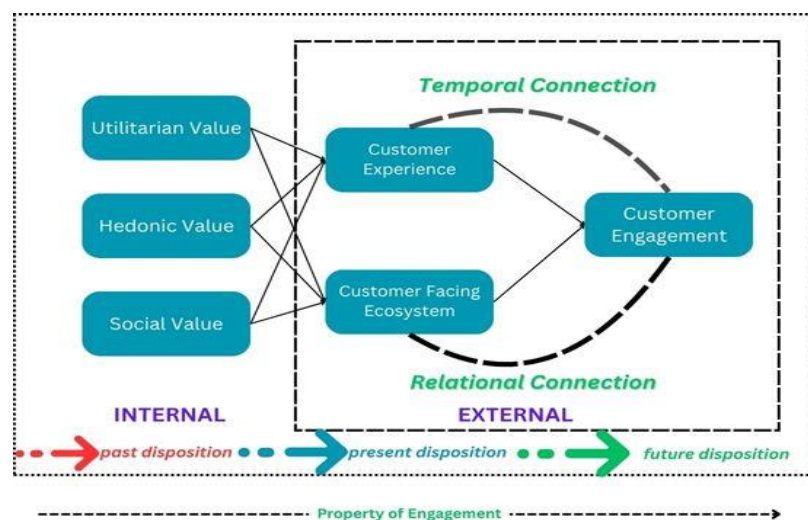
Model penelitian yang digunakan akan menjelaskan proses integrasi nilai nasabah dengan melihat perubahan area penciptaan nilai pada area nasabah dalam bentuk persepsi nilai fungsional, nilai emosional, dan nilai sosial yang akan mempengaruhi keterlibatan nasabah dalam *super app* melalui mediasi variabel pengalaman nasabah dan ekosistem nasabah. Pendekatan konsep penelitian ini dijelaskan pada Gambar 3.2 berdasarkan konsep perubahan *costumer value creation* dalam penelitian (Lähteenmäki et al., 2022).



Gambar 3.2. Proses Integrasi Nilai Nasabah dalam Pengalaman Nasabah dan Ekosistem Nasabah (dikembangkan dalam penelitian)

Proses integrasi nilai nasabah akan menentukan keterlibatan nasabah dalam *super app* dengan memperhatikan konsep pengelolaan properti keterlibatan secara eksternal dan internal. Berdasarkan konsep properti keterlibatan (Chandler dan Lusch, 2015), pengelolaan eksternal mencakup hubungan temporal berdasarkan hubungan bank dengan nasabah saat ini atas pengalaman masa sebelumnya dan berorientasi untuk masa depan. Variabel pengalaman nasabah menjadi representasi

model dalam memediasi keterlibatan nasabah. Hubungan lainnya bersifat relasional yang menjelaskan hubungan antara bank dan mitra bank serta pengaruh lingkungan sosial yang mengafiliasi bank dan mitranya. Variabel ekosistem nasabah menjadi representasi model untuk memediasi keterlibatan nasabah. Secara internal, pengamatan disposisi (*disposition*) nasabah yang menjadi bentuk pernyataan psikologis terhadap suatu keunikan pengalaman masa lalu, saat ini, dan masa depan yang menuntut bank melakukan inisiatif strategis untuk menyesuaikan, memproduksi ulang, atau secara potensial berinovasi terhadap penguatan hubungan dimaksud. Gambar 3.3 menjelaskan model penelitian ini dalam konteks pengelolaan properti keterlibatan.



Gambar 3.3. Pengelolaan Properti Keterlibatan Nasabah
(dikembangkan dalam penelitian)

3.2. Hipotesa Penelitian

3.2.1. Terdapat Pengaruh *Utilitarian Value* terhadap *Customer Experience*

Komulainen dan Saraniemi (2019) menjelaskan tentang nilai yang terkait terhadap *customer experience* pada penggunaan *mobile banking* dalam 3 (tiga)

kondisi, yakni proses, situasi dan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai utilitarian dengan beberapa indikator yang mempengaruhi *customer experience* dalam berbagai kondisi. Pada kondisi proses, kemudahan penggunaan (termasuk kecepatan dan mampu menghemat waktu) dan operasional yang berbasis *real-time* menjadi indikator nilai *utilitarian* yang tercipta dari pengalaman menggunakan *mobile banking*. Pada kondisi situasi, nilai *utilitarian* yang menentukan pengalaman nasabah adalah fleksibilitas dalam ruang dan waktu. Sedangkan pada kondisi hasil, *mobile banking* memberikan fungsi antara lain menggantikan layanan lain (kantor cabang), mempengaruhi perilaku konsumsi dan memberikan manfaat finansial.

Hasil penelitian Windasari et al. (2022) tentang pengalaman penggunaan *digital-only banking* oleh nasabah gen Y dan gen Z menjelaskan bahwa indikator nilai ekonomi (sebagai manfaat finansial), kemudahan penggunaan dan tersedianya program promosi dan *reward* yang memberikan manfaat finansial dari suatu aplikasi *digital banking (Apps)* secara positif mempengaruhi nasabah untuk menggunakan layanan tersebut. Indikator nilai ekonomi, kemudahan penggunaan menjadi, promosi dan reward menjadi bagian nilai utilitarian.

Penelitian adopsi *e-Banking* sebagai bentuk *customer value co-creation* oleh Carranza et al. (2021) menyebutkan bahwa kemudahan penggunaan aplikasi secara signifikan mempengaruhi penerimaan nilai kegunaan *e-Banking* yang selanjutnya mempengaruhi nasabah dalam menggunakan *e-Banking*.

Hipotesa 1: *Utilitarian Value (UV)* dari layanan aplikasi *super app mobile banking* mempengaruhi peningkatan pengalaman nasabah dalam berinteraksi.

3.2.2. Terdapat Pengaruh *Hedonic Value* terhadap *Customer Experience*

Nilai emosional atau *hedonic value* merujuk kepada nilai pengalaman berinteraksi menggunakan aplikasi *mobile banking* yang memberikan rasa kepercayaan, kenyamanan, kesenangan, keamanan serta menjadi hiburan bagi nasabah (*user*). Momentum nasabah menikmati penggunaan *mobile banking* adalah ketika nasabah mampu mengontrol secara langsung penggunaan layanan, perkataan dan aplikasinya.

Penelitian Komulainen dan Saraniemi (2019) menjelaskan nilai *hedonic* yang mempengaruhi pengalaman nasabah pada kondisi kemudahan penggunaan *mobile banking* adalah dalam bentuk visualitas dari disain dan tampilan *mobile banking* menjadi sangat menarik bagi nasabah. Selain itu, nilai kemampuan menggunakan dan mengontrol aplikasi menciptakan rasa nyaman dan menyenangkan nasabah. Rasa percaya juga mempengaruhi interaksi yang intens nasabah dengan *mobile banking*. Selanjutnya, Komulainen dan Saraniemi (2019) menyebutkan pada kondisi situasi dan hasil dari pengalaman nasabah menciptakan rasa aman dan menghibur, sebagai suatu properti permainan yang menyenangkan serta menciptakan personalisasi nasabah. Kondisi emosional yang terbangun dimaksud menjadi nilai *hedonic* yang mempengaruhi nasabah berinteraksi.

Penjelasan Windasari et al. (2022) tentang pengaruh reputasi perusahaan, *features* dan sikap *curiosity* (keingintahuan) yang mendorong nasabah Gen Y dan Gen Z berinteraksi dalam *digital banking*. Nilai yang disebutkan tersebut termasuk dalam kategori yang mempengaruhi emosional nasabah.

Hipotesa 2: *Hedonic Value (HV)* dari layanan *super app mobile banking* mempengaruhi peningkatan pengalaman nasabah dalam berinteraksi.

3.2.3. Terdapat Pengaruh *Sosial Value* terhadap *Customer Experience*

Hasil studi Komulainen dan Saraniemi (2019) mengindikasikan bahwa nilai *utilitarian* dan *hedonic* lebih mempengaruhi pengalaman nasabah berinteraksi dalam penggunaan *mobile banking* dibandingkan dengan nilai sosial, yaitu yang berupa status sosial dan identitas nasabah. Hal ini terkait dengan konteks layanan perbankan yang dinilai sebagai suatu layanan privat dan personal. Namun demikian, penelitian mengungkapkan bahwa terdapat dimensi nilai sosial yang mempengaruhi nasabah dalam berinteraksi antara lain status sosial, menjadi pionir dan pembentukan identitas nasabah.

Penelitian Windasari et al. (2022) juga menjelaskan variabel pengaruh sosial mempengaruhi keinginan untuk menggunakan *digital banking* dari nasabah gen Y dan gen Z. Penjelasan hal ini terkait dengan kondisi bahwa pengaruh lingkungan sosial, terutama kolega dan kerabat yang memberikan rekomendasi kepada nasabah untuk pengalaman penggunaan *digital banking*. Khususnya gen Y dan gen Z yang memang lebih banyak terkoneksi dengan kelompok atau komunitasnya, sehingga pengaliran informasi pengalaman cepat mempengaruhi keterlibatannya.

Hipotesa 3: *Sosial Value (SV)* dari layanan *super app mobile banking* mempengaruhi peningkatan pengalaman nasabah berinteraksi.

3.2.4. Terdapat Pengaruh *Utilitarian Value* terhadap *Customer-Facing Ecosystem*

Penelitian Tobbin (2011) menjelaskan bahwa ekosistem digital merupakan perluasan ekosistem bisnis yang terbentuk dari nasabah-nasabah, *mobile operator*

network, Bank, agen, *merchant*, kompetitor dan regulator. Menurut Heinonen (2023), pengelolaan *customer ecosystem* merupakan bentuk perhatian utama kepada nasabah sebagai aktor khusus dalam ekosistem serta menjadi pusat analisa berdasarkan pendekatan *human-centered*.

Keterlibatan nasabah dalam penggunaan *mobile banking* saat ini memiliki dimensi yang sangat dinamis dengan kehadiran ekosistem digital yang mempengaruhi nasabah untuk memenuhi segala kebutuhannya dalam suatu aplikasi *super app mobile banking* yang menghadirkan banyak pilihan tujuan pemanfaatan aplikasi.

Menurut Komulainen dan Saraniemi (2019) bahwa nilai yang terbentuk dari penggunaan *mobile banking* juga mempunyai dimensi waktu lalu, sekarang, akan datang serta juga menjadi banyangan (*imagined*) nasabah di masa mendatang. Dengan demikian, nilai utilitarian dalam perspektif ekosistem *mobile banking* semakin akan meluas identifikasi indikatornya.

Hasil studi Lipkin dan Heinonen (2022) menjelaskan terdapat beberapa indikator ekosistem yang dihadapi nasabah dapat mempengaruhi interaksi nasabah. Nasabah sebagai individu (*value unit*) akan menjadi dasar identifikasi nilai *utilitarian* dalam berinteraksi dengan ekosistem yang ditawarkan dalam *super app mobile banking*. Kemudahan penggunaan, operasional yang *real-time*, menggantikan layanan lainnya, berperilaku konsumsi, memberikan manfaat finansial, fleksibilitas dan konten berbasis lokasi masih sangat relevan dengan interaksi nasabah dalam ekosistem digital.

Hipotesa 4: Utilitarian Value (UV) dari layanan *super app mobile banking* mempengaruhi peningkatan interaksi nasabah dalam ekosistem nasabah.

3.2.5. Terdapat Pengaruh *Hedonic Value* terhadap *Customer-Facing Ecosystem*

Menurut Lipkin dan Heinonen (2022) ekosistem sangat mempengaruhi nasabah dalam berinteraksi dengan beberapa indikator yang meningkatkan emosional nasabah dalam pengalamannya., antara lain adalah pengalaman, *sharing*, ekspektasi (imajinasi) nasabah dalam berinteraksi (transaksi) pada masa lalu, saat ini dan masa datang. Hal lainnya adalah pengaruh dari kapabilitas penyedia jasa utama, yakni bank dalam memberikan penawaran produk dan layanan yang mampu memenuhi ekspektasi dan kebutuhan nasabah. Sedangkan kapabilitas dan kehandalan mitra-mitra perbankan sebagai penyedia jasa produk dan layanan digital dalam ekosistem yang dihadapi nasabah juga mempengaruhi nasabah dalam interaksi di ekosistem mobile banking. Kehandalan, merk dan kapabilitas perangkat (*device*) yang digunakan nasabah dalam interaksi juga mempengaruhi emosional nasabah dalam menjelajah ekosistem digital.

Indikator yang menjadi dasar nilai *hedonic* sesuai penelitian Komulainen dan Saraniemi (2019) yang berupa visualitas, kontrol terhadap layanan ekosistem, kepercayaan nasabah, menjadi properti yang menyenangkan, sebagai gambaran emosional nasabah, hiburan dan menjamin rasa keamanan bertransaksi akan semakin terbentuk dalam interaksi nasabah dalam ekosistem digital.

Hipotesa 5: Hedonic Value (HV) dari layanan *super app mobile banking* mempengaruhi peningkatan interaksi nasabah dalam ekosistem nasabah.

3.2.6. Terdapat Pengaruh *Sosial Value* terhadap *Customer-Facing Ecosystem*

Identifikasi nilai sosial yang mempengaruhi nasabah dalam berinteraksi di ekosistem digital semakin dipengaruhi lingkungan nasabah yang menjadi pusat perhatian utama ekosistem. Menurut Lipkin dan Heinonen (2022), adanya nasabah lain yang menjadi *peers* nasabah terlibat dan menggunakan super app *mobile banking* dengan memanfaatkan ekosistem yang dihadirkan akan mempengaruhi interaksi nasabah. Demikian juga interaksi sosial yang terjadi antara nasabah dengan *peers*-nya secara fisik dan media sosial. Lingkungan lainnya yang mempengaruhi nasabah adalah keluarga dan kerabat nasabah (Lähteenmäki et al., 2022) yang saling mempengaruhi melalui berbagai pengalaman dan interaksi fisik dan media sosial. Demikian juga pengaruh pihak lain yang terkait dengan kehidupan dan kegiatan nasabah dalam kesehariannya akan mempengaruhi interaksinya dalam ekosistem digital.

Hipotesa 6: *Sosial Value (SV)* dari layanan *super app mobile banking* mempengaruhi peningkatan interaksi nasabah dalam ekosistem nasabah.

3.2.7. Terdapat Pengaruh *Customer Experience* terhadap *Customer Engagement*

Penelitian S. Sharma (2022) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *customer engagement* dalam pengalaman nasabah menggunakan layanan kanal *digital banking*. Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi keterlibatan nasabah, antara lain kepercayaan proses dan layanan bank, kepuasan, loyalitas, komitmen, advokasi, *co-creation*, minat secara sadar kepada bank, keterlibatan kognitif, keterlibatan afektif dan partisipasi yang antusias.

Selanjutnya, S. Sharma (2022) mengindikasikan beberapa indikator kunci yang mempengaruhi *customer engagement* dalam konsep *digital platform*, antara lain kegembiraan/kenikmatan batin, nilai utilitarian, pengalaman sementara terkait persepsi waktu yang *real-time*, fasilitas sosial dan *reward*, keberlanjutan minat (dipengaruhi oleh harga, pengalaman, budaya, merk dan keterlibatan) serta loyalitas yang dituangkan dalam bahasa lisan (*electronic word of mouth/EWOM*).

Hipotesa 7: *Customer Experience (CE)* yang positif akan meningkatkan level keterlibatan nasabah dalam transaksi *super app mobile banking (Customer Engagement/CEG)*.

3.2.8. Terdapat Pengaruh *Customer-Facing Ecosystem* terhadap *Customer Engagement*

Pengelolaan ekosistem melalui kemitraan oleh perbankan menjadi bentuk perubahan model bisnis terhadap transformasi digital saat ini yang sangat dinamis. pengelolaan ekosistem akan menjadi gerbang bagi perbankan untuk menentukan bentuk hubungan (*relationship*) baru dengan nasabah secara jangka panjang. Beberapa penelitian telah dilaksanakan untuk memahami pengalaman berinteraksi dapat diciptakan sendiri dari layanan yang berbasis jaringan (*networks*) dan *service (eco)system*.

Penelitian Lipkin dan Heinonen (2022) menjelaskan bagaimana peran beberapa aktor dalam ekosistem mempengaruhi dan secara potensial memperkaya pengalaman konsumen. Perspektif *customer-facing ecosystem* menjadi representasi dari bentuk ekosistem nasabah yang memberikan peran kepada aktor khusus dalam ekosistem dengan menggunakan pendekatan *human-centered* yang menempatkan nasabah sebagai pusat analisa. Dengan demikian, nasabah dapat dilihat sebagai

individu (*value unit*) dan juga sebagai bagian dari kolektivitas seperti keluarga, komunitas dan organisasi dalam kehidupannya.

Selanjutnya Lipkin dan Heinonen (2022) mengindikasikan bahwa terdapat 5 (lima) aktor yang akan mempengaruhi keterlibatan (interaksi) nasabah dalam ekosistem, antara lain 1) nasabah atau user sebagai nasabah utama, 2) penyedia jasa (misalnya bank) sebagai penyedia utama, 3) penyedia jasa lainnya, 4) beberapa individu lain serta komunitas yang menggunakan layanan yang sama, keluarga dan kerabat, dan 5) pihak lain yang berpengaruh, baik sebagai user maupun bukan user.

Menurut Lipkin dan Heinonen (2022) beberapa implikasi kuat dari penelitiannya adalah bahwa pada dasarnya pengalaman nasabah (*customer experience*) mempunyai dimensi individual dan properti sosial. Pengalaman nasabah juga terbentuk dan berkembang dalam *customer ecosystem*. Konteks layanan yang dihadirkan mendorong terciptanya pengalaman nasabah. Peran pihak (aktor) dalam ekosistem akan menghadirkan beragam kombinasi pengalaman nasabah.

Dengan demikian, sesuai penelitian Lipkin dan Heinonen (2022), indikator yang akan mempengaruhi nasabah berinteraksi dalam ekosistem digital adalah:

- a. Nasabah atau user sebagai *value unit*
- b. Pengalaman, *sharing*, ekspektasi nasabah dalam berinteraksi pada masa lalu, sekarang dan masa mendatang
- c. Nasabah lain yang menggunakan layanan yang sama sebagai *peers* nasabah
- d. Adanya interaksi sosial sesama *peers* secara fisik dan media sosial

- e. Keluarga dan kerabat nasabah yang saling mempengaruhi melalui berbagai pengalaman dan interaksi fisik ataupun media sosial
- f. Pihak lain yang berpengaruh
- g. Penyedia jasa utama (bank) yang menyediakan produk dan layanan sesuai ekspektasi nasabah
- h. Penyedia jasa lainnya (mitra bank) dalam ekosistem digital
- i. Perangkat (*device*) nasabah

Menurut Hollebeek et al. (2011) terdapat siklus *customer engagement* yang mengarahkan proses keterlibatan sampai kepada tahap terlibat (*engaged*), yakni dimulai dari koneksi, interaksi, kepuasan, retensi, komitmen, advokasi dan terlibat (*engagement*). Penelitian Yeh (2020) juga menjelaskan beberapa faktor terkait dalam ekosistem *mobile payment* yang mempengaruhi nasabah berinteraksi berbasis pendekatan perspektif nasabah, antara lain keunggulan relatif, *compatibility*, kompleksitas, *trialability*, *observability*, kualitas layanan, inovasi layanan, biaya pengalihan, merk dan kebijakan publik.

Hipotesa 8: *Customer-Facing Ecosystem (CFE)* akan mempengaruhi peningkatan level keterlibatan nasabah (CEG) dalam interaksi layanan *super app mobile banking*.

