BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Secara fundamental, strategi dipandang sebagai cara untuk menghubungkan sebuah organisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal yang mencakup struktur dan sumber daya, maupun lingkungan eksternal yang meliputi pesaing, regulasi, serta pelanggan. Strategi merupakan hasil dari pilihan-pilihan sadar mengenai aktivitas atau inisiatif unik yang akan dikejar organisasi untuk mencapai masa depan yang diinginkan. Keberhasilan sebuah strategi ditentukan oleh kemampuannya menciptakan keselarasan (*fit*) antar berbagai aktivitas tersebut agar tidak saling bertentangan dan dapat memberikan nilai bersih maksimal bagi pemangku kepentingan (Dhlamini, 2022).

2.1.1 Pengertian Strategi

Istilah strategi berakar dari bahasa Yunani *strategos*, sebuah terminologi militer yang merujuk pada "seni seorang jenderal" dalam memimpin tentara. Dalam konteks manajemen, strategi digunakan untuk menjelaskan bagaimana sekumpulan tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, akan direalisasikan secara efektif (Dhlamini, 2022). Hingga saat ini, belum ada konsensus tunggal mengenai definisi strategi karena sifatnya yang kompleks, namun para ahli memberikan perspektif kunci sebagai berikut:

a) Alfred Chandler (1990): Beliau mendefinisikan strategi sebagai proses penentuan sasaran jangka panjang sebuah perusahaan, yang diikuti dengan pengadopsian serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut (Dhlamini, 2022).

b) Michael Porter (1996): Strategi harus berorientasi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bukan sekadar mengejar efektivitas operasional. Keunggulan ini diraih melalui pemilihan aktivitas-aktivitas unik yang membedakan perusahaan dari pesaingnya di pasar .

c) Richard Rumelt (2012): Strategi yang berkualitas tidak hanya sekadar memberikan dorongan semangat atau menetapkan target ambisius. Strategi yang baik harus mengakui tantangan secara jujur dan menyediakan pendekatan yang koheren untuk mengatasinya.

d) Suryana dalam Nasution (2022): Menambahkan dimensi "5P" dalam strategi, yaitu sebagai Rencana (*Plan*), Pola (*Pattern*), Posisi (*Position*), Perspektif (*Perspective*), dan Permainan/Siasat (*Play*) untuk memperdaya pesaing (Aini,2022).

2.1.2 Tingkatan Strategi

Strategi dalam organisasi yang kompleks tidak berdiri sendiri, melainkan beroperasi secara hierarkis pada empat level yang saling interkoneksi dan bergantung satu sama lain (Dhlamini, 2022):

a) Strategi Besar (*Grand Strategy*): Berada pada level tertinggi, mencakup rencana suatu negara atau blok regional untuk mencapai tujuan ekonomi makro dan kepentingan nasional berdasarkan geopolitik. Strategi ini sangat relevan bagi industri vital seperti kayu lapis yang menjadi penyumbang devisa negara.

b) Strategi Korporat (*Corporate Strategy*): Menentukan portofolio bisnis apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengelola unit-unit tersebut agar menghasilkan nilai tambah gabungan yang maksimal bagi entitas induk (*corporate advantage*).

c) Strategi Bisnis (*Business Strategy*): Berfokus pada bagaimana sebuah unit bisnis tunggal atau divisi mandiri bersaing di pasar spesifik guna meraih keunggulan kompetitif. Strategi bisnis bersifat *foundational* karena keberhasilannya berkontribusi langsung pada pencapaian strategi korporat.

d) Strategi Fungsional atau Operasional: Merupakan rencana taktis pada level departemen (seperti pemasaran, keuangan, atau distribusi) untuk mendukung implementasi strategi bisnis. Strategi ini umumnya memiliki

cakrawala waktu jangka pendek (1-2 tahun) dan bertujuan untuk mengoperasionalkan model bisnis melalui koordinasi sumber daya manusia, teknologi, dan proses. (Dhlamini, 2022)

2.1.3 Unsur/Komponen Strategi

Menurut Richard Rumelt, sebuah strategi dianggap memiliki kualitas teknis yang mumpuni jika mengandung tiga komponen inti yang saling menopang:

a) *Diagnosis*: Sebuah penilaian jujur yang mampu mengidentifikasi sifat dari tantangan, hambatan, serta peluang nyata yang sedang dihadapi oleh organisasi.

b) Kebijakan Panduan (*Guiding Policy*): Kerangka kerja strategis yang dirancang untuk mengatasi hambatan yang diidentifikasi dalam *diagnosis* dengan cara memfokuskan dan mengoordinasikan seluruh upaya organisasi.

c) Tindakan Koheren (*Coherent Actions*): Serangkaian langkah nyata, terencana, dan saling terintegrasi satu sama lain yang dilakukan untuk mengimplementasikan kebijakan panduan tersebut secara efektif.

Tanpa adanya ketiga komponen ini, apa yang disebut organisasi sebagai "strategi" sering kali hanyalah sekadar kumpulan sasaran atau target yang tidak memiliki alur pelaksanaan yang jelas. Strategi yang efektif menuntut organisasi untuk memahami posisi saat ini, cara mencapai posisi tersebut, dan masa depan yang ingin diwujudkan (Dhlamini, 2022).



Gambar 2.1 Tingkatan Strategi

2.1.4 Teori Strategi Henry Mintzberg (5P)

Henry Mintzberg (Mintzberg, 1987) memandang bahwa strategi tidak hanya dapat dipahami sebagai suatu rencana yang dibuat oleh organisasi, tetapi memiliki beberapa pengertian yang saling melengkapi. Dalam konsep *Five Ps for Strategy*, Mintzberg menjelaskan strategi melalui lima perspektif, yaitu *Plan, Ploy, Pattern, Position, dan Perspective.* Kelima perspektif tersebut membantu organisasi memahami strategi secara lebih menyeluruh, baik dari sisi perencanaan, tindakan, pola perilaku, posisi dalam lingkungan bisnis, maupun cara pandang organisasi terhadap lingkungan.

1. *Strategy as Plan* (Strategi sebagai Rencana)
   Strategi sebagai *plan* berarti strategi merupakan rencana atau arah tindakan yang sengaja disusun organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana tersebut menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menentukan tindakan dan penggunaan sumber daya.
2. *Strategy as Ploy* (Strategi sebagai Taktik)
   Strategi sebagai *ploy* merupakan tindakan atau manuver tertentu yang dilakukan organisasi untuk menghadapi atau mengantisipasi pesaing. Dalam konteks bisnis, strategi tidak hanya berkaitan dengan rencana internal, tetapi juga bagaimana perusahaan menghadapi persaingan di pasar.
3. *Strategy as Pattern* (Strategi sebagai Pola)
   Strategi sebagai *pattern* menunjukkan bahwa strategi dapat dilihat dari pola tindakan yang dilakukan secara konsisten oleh organisasi. Dengan demikian, strategi tidak hanya dilihat dari apa yang direncanakan, tetapi juga dari tindakan nyata yang dilakukan perusahaan dari waktu ke waktu.
4. *Strategy as Position* (Strategi sebagai Posisi)
   Strategi sebagai *position* berkaitan dengan bagaimana organisasi menempatkan dirinya dalam lingkungan bisnis, khususnya dalam hubungannya dengan pelanggan, pesaing, dan kondisi pasar. Strategi digunakan untuk menentukan posisi yang dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan dibandingkan pesaing.

5. *Strategy as Perspective* (Strategi sebagai Perspektif)

   Strategi sebagai *perspective* berkaitan dengan cara pandang atau pola pikir yang dimiliki organisasi dalam melihat lingkungan bisnisnya. Perspektif tersebut tercermin dalam nilai, budaya, dan cara organisasi menentukan tindakan dalam menjalankan bisnis.

Berdasarkan teori Mintzberg tersebut, strategi dapat dipahami sebagai konsep yang tidak hanya berupa perencanaan formal, tetapi juga mencakup tindakan nyata, pola perilaku, posisi perusahaan, dan perspektif organisasi. Oleh karena itu, teori *Five Ps* dapat digunakan untuk membantu menganalisis bagaimana strategi komunikasi pemasaran diterapkan oleh PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya.

Dalam penelitian ini, teori Mintzberg digunakan sebagai salah satu landasan untuk melihat strategi komunikasi pemasaran secara lebih menyeluruh. Aspek *Plan* dapat dikaitkan dengan perencanaan komunikasi pemasaran perusahaan, *Ploy* dengan cara perusahaan menghadapi persaingan, *Pattern* dengan pola komunikasi yang dilakukan secara konsisten, *Position* dengan upaya perusahaan membangun posisi di pasar, dan *Perspective* dengan cara pandang perusahaan dalam membangun hubungan dengan pelanggan.

Dengan demikian, teori strategi Mintzberg dapat melengkapi pembahasan mengenai strategi komunikasi pemasaran dalam penelitian ini, khususnya dalam memahami strategi sebagai proses yang tidak hanya direncanakan tetapi juga diwujudkan melalui tindakan dan pola komunikasi perusahaan.

2.2 Komunikasi Pemasaran

Komunikasi pemasaran telah mengalami transformasi fundamental dari sekadar promosi produk sederhana menjadi disiplin strategis canggih yang membentuk keberhasilan organisasi di pasar global yang kompetitif. Tantangan modern menuntut profesional pemasaran untuk menavigasi fragmentasi lanskap media di mana audiens mengonsumsi konten melalui berbagai platform dengan perilaku yang berbeda-beda. Di era digital ini, integrasi antara saluran komunikasi tradisional dan digital menjadi sangat krusial karena konsumen membentuk

persepsi merek melalui akumulasi interaksi di berbagai titik sentuh, bukan hanya melalui paparan tunggal (Ouanhlee, 2025).

2.2.1 Pengertian Komunikasi Pemasaran

Komunikasi pemasaran didefinisikan sebagai suatu proses sosial dan manajerial di mana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk yang bernilai. Secara spesifik, komunikasi pemasaran dipahami sebagai proses penyusunan komunikasi terpadu yang bertujuan memberikan informasi mengenai barang atau jasa guna memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Konsep ini bertindak sebagai wadah atau instrumen kunci yang digunakan oleh perusahaan untuk menginformasikan, membujuk, serta mengingatkan konsumen terkait produk atau jasa yang ditawarkan. Lebih jauh lagi, komunikasi pemasaran berperan dalam memastikan posisi merek, pesan, dan "kepribadian" produk dapat tersampaikan secara konsisten untuk membangun hubungan jangka panjang yang kuat dengan konsumen (Rafida, 2025).

2.2.2 Bauran Komunikasi Pemasaran (*Promotion Mix*)

Untuk menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran, perusahaan menggunakan seperangkat alat pemasaran taktis yang dikenal sebagai bauran promosi (Nasution & Sutejo, 2022). Bauran ini terdiri dari beberapa elemen utama yang dirancang untuk menjangkau konsumen melalui berbagai pendekatan:

a) Periklanan (*Advertising*): Merupakan bentuk komunikasi pemasaran berbayar melalui media massa seperti televisi, surat kabar, situs web, maupun platform media sosial guna menjangkau audiens dengan jangkauan yang sangat luas. Metode ini efektif dalam membangun kesadaran merek (*brand awareness*) melalui penyebaran pesan secara masif (Rafida, 2025).
b) Promosi Penjualan (*Sales Promotion*): Merupakan upaya atau insentif jangka pendek yang bertujuan mendorong konsumen untuk segera melakukan pembelian dalam waktu singkat. Sifatnya bisa berbayar maupun tidak, dengan fokus utama menarik minat konsumen terhadap penawaran produk tertentu.

c) Penjualan Personal (*Personal Selling*): Kegiatan komunikasi yang dilakukan secara tatap muka langsung antara penjual (*salesperson*) dengan konsumen. Keunggulan utamanya adalah memungkinkan terjadinya dialog interaktif yang membantu menciptakan hubungan emosional dan kepercayaan yang lebih kuat dibandingkan media digital.

d) Hubungan Masyarakat (*Public Relations*): Serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk membangun, dan memosisikan citra positif perusahaan di mata masyarakat luas. Strategi ini sering kali melibatkan keterlibatan langsung dalam kegiatan sosial atau acara komunitas untuk memperkuat kredibilitas organisasi.

e) Pemasaran Langsung (*Direct Marketing*): Suatu kegiatan di mana pelaku usaha menghubungi konsumen secara personal melalui saluran komunikasi seperti telepon, email, atau layanan pesan singkat. Tujuannya adalah membujuk konsumen secara langsung agar tertarik pada produk yang ditawarkan tanpa melalui perantara media massa.



Gambar 2.2 Model Bauran Komunikasi Pemasaran (Promotion Mix)

Sumber: Diolah dari Aini (2022).

2.2.3 Komunikasi Pemasaran Terpadu (*Integrated Marketing Communication* - IMC)

IMC didefinisikan sebagai strategi terpadu dalam menyelaraskan semua bentuk komunikasi pemasaran guna menghasilkan pesan yang konsisten, koheren, dan berpengaruh di seluruh saluran yang digunakan. Pendekatan ini mengakui bahwa konsumen saat ini melakukan perjalanan pelanggan (*customer journey*) yang *non-linear* dan berinteraksi dengan merek melalui banyak titik sentuh (*touchpoints*) secara simultan. Fokus IMC telah berevolusi dari sekadar konsistensi identitas visual menjadi manajemen pengalaman pelanggan yang komprehensif. Melalui pendekatan *multichannel*, perusahaan dapat mengombinasikan kekuatan media tradisional (seperti brosur cetak) dengan efisiensi platform digital (seperti WhatsApp, Instagram, Facebook, dan TikTok) untuk membangun hubungan langsung dan merespons aspirasi pelanggan secara *real-time (Rafida, 2025)*.

Komunikasi pemasaran terpadu pada dasarnya menekankan keterpaduan berbagai bentuk komunikasi pemasaran yang digunakan perusahaan. Dalam pendekatan tradisional, perusahaan berupaya mengintegrasikan berbagai pesan yang disampaikan melalui berbagai saluran agar menghasilkan pesan yang konsisten. Finne dan Grönroos (Finne & Grönroos, 2017) menjelaskan bahwa perkembangan IMC perlu memperhatikan tidak hanya pesan yang dikirimkan perusahaan, tetapi juga bagaimana pesan tersebut diterima dan dimaknai oleh pelanggan. Hal tersebut disebabkan pelanggan dapat menerima berbagai pesan secara bersamaan dari berbagai sumber dan tidak seluruh sumber komunikasi berada dalam kendali perusahaan.

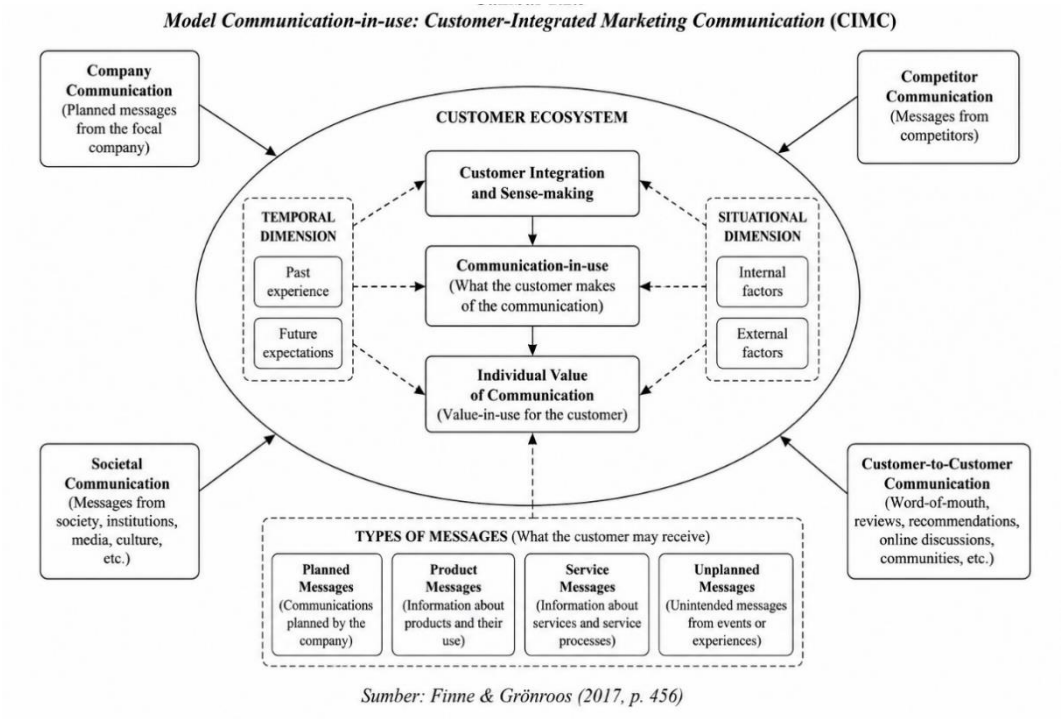
(Finne & Grönroos, 2017) kemudian mengembangkan pendekatan *Customer-Integrated Marketing Communication (CIMC)* yang berorientasi *outside-in* atau berpusat pada pelanggan. Pendekatan ini memandang bahwa komunikasi pemasaran merupakan proses ketika pelanggan mengintegrasikan dan memberikan makna terhadap berbagai pesan yang berasal dari perusahaan maupun sumber lainnya. Dalam model tersebut, pelanggan berada dalam ekosistemnya sendiri dan menggunakan berbagai pesan yang diterimanya untuk membentuk pemahaman serta nilai komunikasi bagi dirinya.

Konsep tersebut disebut *communication-in-use,* yaitu proses ketika pelanggan mengintegrasikan dan memberikan makna terhadap berbagai pesan dari sumber yang dianggapnya sebagai komunikasi. Sumber tersebut tidak terbatas pada komunikasi yang sengaja dirancang oleh perusahaan, tetapi dapat mencakup pengalaman, proses, aktivitas, serta pesan dari berbagai pihak. Dengan demikian, komunikasi pemasaran dipandang dari perspektif pelanggan, yaitu bagaimana pelanggan menggunakan dan memaknai pesan tersebut dalam konteks kehidupannya.

Afriza & Ariyani (Afriza & Ariyani, 2022) melalui kajian literatur terhadap berbagai model komunikasi pemasaran terpadu mengidentifikasi sebelas model IMC yang berkembang pada periode 2017–2021. Dari berbagai model tersebut, terdapat tiga model yang dipilih dan dikembangkan dalam kerangka komunikasi pemasaran terintegrasi, yaitu *Communication-in-use Integrated Marketing Communication* (CIMC), *Sense, Inform, Respond* (SIR), dan *Integrated View of IMC* (IVIMC). Ketiga model tersebut menunjukkan adanya perspektif yang berbeda dalam memahami integrasi komunikasi pemasaran, baik dari sisi perusahaan maupun pelanggan.

Model *Communication-in-use: Customer-Integrated Marketing Communication* (CIMC)

(Finne & Grönroos, 2017) mengembangkan model CIMC sebagai pengembangan dari pendekatan IMC tradisional menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada pelanggan. Model tersebut menempatkan proses *customer integration and sense-making* sebagai inti komunikasi. Pelanggan mengintegrasikan berbagai pesan yang diterima dari satu atau beberapa sumber, kemudian memberikan makna terhadap pesan tersebut. Hasil dari proses tersebut disebut *communication-in-use*, yang selanjutnya memengaruhi *individual value of communication,* yaitu nilai komunikasi sebagaimana dirasakan oleh pelanggan.



Gambar 2.3 Customer Intergated Marketing Communication (CIMC)

Model CIMC terdiri atas beberapa bagian yang saling berkaitan. Pada bagian pusat model terdapat *customer integration and sense-making*, yaitu proses ketika pelanggan mengintegrasikan dan memberikan makna terhadap berbagai pesan yang diterimanya. Proses tersebut menghasilkan *communication-in-use*, yaitu apa yang pada akhirnya dipahami dan dimaknai pelanggan dari berbagai pesan yang diterimanya. Selanjutnya, communication-in-use memengaruhi *individual value of communication*, yaitu nilai atau arti penting komunikasi bagi pelanggan.

Proses integrasi dan pemaknaan pesan tersebut dipengaruhi oleh dimensi temporal dan dimensi situasional. Dimensi temporal berkaitan dengan pengalaman masa lalu (*past experience*) dan harapan terhadap masa depan (*future expectations*). Sementara itu, dimensi situasional berkaitan dengan faktor internal dan faktor eksternal yang dapat memengaruhi cara pelanggan menerima dan memaknai pesan.

Selain itu, proses komunikasi berlangsung dalam *customer ecosystem*, yaitu lingkungan pelanggan yang mencakup berbagai pihak, aktivitas, komunitas, serta struktur fisik maupun virtual yang dapat memengaruhi pengalaman pelanggan.

Pelanggan juga dapat menerima pesan dari berbagai sumber, yaitu *company communication, competitor communication, societal communication, dan customer-to-customer communication.* Dengan demikian, komunikasi yang memengaruhi pelanggan tidak hanya berasal dari perusahaan, tetapi juga dari pesaing, lingkungan sosial, serta komunikasi antarpelanggan.

(Finne & Grönroos, 2017) juga menjelaskan bahwa pesan yang diterima pelanggan dapat berupa *planned messages, product messages, service messages, dan unplanned messages. Planned messages* merupakan pesan yang direncanakan melalui media komunikasi, sedangkan *product messages* berkaitan dengan produk dan cara produk tersebut dirancang atau berfungsi. Service messages berkaitan dengan proses pelayanan dan interaksi dengan pelanggan. Sementara itu, *unplanned messages* merupakan pesan yang muncul dari kejadian atau pengalaman yang tidak direncanakan, seperti kegagalan produk atau pelayanan dan pengalaman negatif pelanggan.

Dalam konteks PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya, konsep CIMC dapat digunakan untuk memahami bagaimana pelanggan bisnis menerima dan memaknai berbagai komunikasi yang berkaitan dengan perusahaan. Pelanggan dapat memperoleh informasi melalui komunikasi dari tenaga *sales*, penawaran produk dan harga, komunikasi melalui WhatsApp atau telepon, pelayanan, proses pengiriman, serta pengalaman selama melakukan transaksi. Selain komunikasi dari perusahaan, pelanggan juga dapat memperoleh informasi dari pelanggan lain, pesaing, maupun lingkungan bisnis di sekitarnya. Hal tersebut sesuai dengan pandangan CIMC bahwa pelanggan dapat menerima dan mengintegrasikan pesan dari berbagai sumber.

Dengan demikian, model CIMC digunakan dalam penelitian ini sebagai landasan untuk menganalisis komunikasi pemasaran PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya dari perspektif pelanggan. Model ini membantu penelitian melihat bagaimana pelanggan mengintegrasikan dan memaknai berbagai pesan yang diterimanya, baik dari perusahaan maupun sumber lainnya, serta bagaimana pengalaman masa lalu, harapan masa depan, dan faktor internal maupun eksternal dapat memengaruhi proses tersebut. Hasil pemaknaan pelanggan terhadap berbagai

komunikasi tersebut kemudian dapat digunakan untuk memahami terbentuknya persepsi, pengalaman, dan hubungan pelanggan dengan PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya.

2.2.4 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Pemasaran

Tujuan utama dari komunikasi pemasaran adalah untuk memengaruhi perilaku konsumen sedemikian rupa sehingga mereka mendapatkan informasi yang akurat, tertarik pada produk, dan akhirnya melakukan keputusan pembelian yang meningkatkan pendapatan perusahaan. Strategi yang efektif membantu perusahaan menemukan cara yang paling tepat untuk mempromosikan nilai produk mereka di tengah persaingan pasar yang tajam (Rafida, 2025).

Berdasarkan perspektif manajerial, komunikasi pemasaran memiliki empat fungsi fundamental dalam organisasi:

1. Fungsi Informatif: Digunakan untuk menyebarkan informasi penting terkait perkembangan organisasi, detail produk, serta instruksi kerja yang relevan bagi pemangku kepentingan.
2. Fungsi Regulatif: Membantu dalam mengatur tugas, tanggung jawab, serta alokasi sumber daya agar aliran kerja dalam proses pemasaran berjalan secara efisien.
3. Fungsi Persuasif: Berperan kunci dalam memengaruhi pandangan dan perilaku audiens, memotivasi mereka untuk terlibat dengan merek, serta mempromosikan perubahan dalam pola konsumsi.
4. Fungsi Integratif: Berfungsi untuk membangun budaya organisasi yang sehat dan mengintegrasikan nilai-nilai serta norma perusahaan ke dalam benak anggota tim maupun konsumen guna menciptakan identitas bersama dan kepercayaan yang mendalam.

2.3 Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan aset strategis paling berharga bagi perusahaan karena biaya untuk mengakuisisi pelanggan baru secara signifikan jauh lebih tinggi dibandingkan dengan biaya untuk membangun pelanggan yang sudah ada. Dalam lingkungan pasar yang kompetitif, organisasi dituntut untuk

membangun hubungan yang bermakna dengan audiens mereka melalui berbagai titik sentuh guna memastikan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang (Ouanhlee, 2025).

2.3.1 Pengertian Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan didefinisikan sebagai komitmen mendalam konsumen untuk terus melakukan transaksi bisnis dengan perusahaan atau merek tertentu secara konsisten di masa depan. Loyalitas ini bukan sekadar perilaku pembelian berulang yang bersifat mekanis, melainkan sebuah identifikasi emosional di mana konsumen merasa terhubung dengan nilai-nilai, janji, dan kepribadian dari sebuah merek. Keberhasilan dalam membangun loyalitas sangat bergantung pada akumulasi pengalaman positif pelanggan yang terbentuk melalui setiap interaksi, mulai dari kualitas produk fisik hingga layanan purna jual yang responsif (Primasari & Dwita, 2025).

Secara operasional, loyalitas berakar pada kepercayaan (*trust*) dan komitmen yang kuat. Kepercayaan muncul ketika pelanggan meyakini bahwa perusahaan memiliki integritas untuk memenuhi ekspektasi mereka secara andal, sementara ikatan emosional sering kali diperkuat melalui strategi komunikasi yang personal, seperti penggunaan narasi atau *brand storytelling* yang mampu membangun resonansi psikologis dengan audiens (Rafida, 2025).

2.3.2 Karakteristik Pelanggan Loyal

Seorang pelanggan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi menunjukkan perilaku spesifik yang memberikan keuntungan ekonomi besar bagi organisasi. Karakteristik utama dari pelanggan loyal meliputi (Alayli, 2023):

a. Pembelian Berulang (*Repeat Purchases*): Pelanggan loyal bersedia melakukan transaksi secara permanen dan berkelanjutan, yang menjamin stabilitas aliran pendapatan perusahaan.
b. Advokasi dan Rujukan: Mereka bertindak sebagai "duta merek" (*brand advocates*) yang secara antusias merekomendasikan produk kepada teman, keluarga, atau jaringan media sosial mereka. Umpan balik positif dari mulut

ke mulut (*word-of-mouth*) ini sangat efektif dalam menarik pelanggan baru tanpa biaya periklanan tambahan.

c. Insensitivitas terhadap Harga: Pelanggan yang sudah memiliki ikatan emosional yang kuat cenderung kurang sensitif terhadap perubahan harga atau diskon yang ditawarkan oleh pesaing. Mereka lebih mengutamakan nilai keseluruhan dari hubungan dan pengalaman merek dibandingkan sekadar mencari harga termurah.
d. Retensi yang Stabil: Mereka memiliki kecenderungan yang rendah untuk berpindah (*defect*) ke kompetitor karena mereka memandang perusahaan sebagai pihak yang paling mampu memenuhi kebutuhan mereka secara konsisten dan terpercaya.

2.3.3 Tahapan Loyalitas

Loyalitas tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui serangkaian proses evaluasi psikologis yang kompleks oleh konsumen. Berdasarkan literatur manajemen pemasaran, pembentukan loyalitas dapat dijelaskan melalui tiga tahapan utama:

a. Tahap Kognitif: Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara perusahaan dan pelanggan dapat dipahami sebagai pertukaran yang melibatkan tindakan, tanggapan timbal balik, dan pembentukan hubungan. Dalam penelitian ini, teori tersebut digunakan untuk membaca pengalaman pelanggan dalam hubungan mereka dengan perusahaan (Ahmad et al., 2023).
b. Tahap Afektif: *Expectancy-Disconfirmation Theory* menjelaskan kepuasan pelanggan melalui perbandingan antara harapan pelanggan dan kinerja produk atau layanan yang mereka rasakan. Jika kinerja yang dirasakan berbeda dari harapan, perbedaan itu berkaitan dengan tingkat kepuasan pelanggan (Schiebler et al., 2026).

1) Diskonfirmasi Positif: Terjadi ketika kinerja produk atau layanan melampaui harapan pelanggan, yang memicu kepuasan tinggi dan komitmen emosional.

2) Diskonfirmasi Negatif: Muncul saat kinerja berada di bawah harapan, yang mengakibatkan kekecewaan, keluhan konsumen, dan akhirnya pelepasan (*disengagement*) dari merek tersebut.

c. Tahap Konatif dan Tindakan Pada tahap akhir ini, niat untuk membeli kembali berubah menjadi komitmen yang mendarah daging dalam perilaku nyata. Konsumen tidak lagi sekadar merasa puas secara kognitif atau senang secara afektif, tetapi secara aktif memilih untuk melakukan transaksi permanen meskipun menghadapi godaan dari tawaran kompetitor (Alayli, 2023).

2.3.4 Indikator Loyalitas Pelanggan

Untuk menganalisis loyalitas pelanggan, penelitian ini menggunakan beberapa indikator utama, yaitu: (Alayli, 2023):

1. Pembelian Berulang (*Repeat Purchase Rate*): Menunjukkan kecenderungan pelanggan untuk kembali melakukan pembelian atau melanjutkan transaksi dengan PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya berdasarkan pengalaman dan hubungan yang telah terbentuk.
2. Advokasi: Indikator ini menunjukkan sejauh mana pelanggan aktif merekomendasikan bisnis tersebut kepada pihak lain, yang mencerminkan tingkat kepercayaan dan kepuasan mereka.
3. Kepercayaan Pelanggan : Kepercayaan pelanggan menunjukkan keyakinan pelanggan terhadap integritas, kredibilitas, serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan. Dalam penelitian ini, kepercayaan pelanggan dilihat dari keyakinan pelanggan terhadap kualitas produk, ketepatan pemenuhan pesanan, serta kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dapat diandalkan. Kepercayaan menjadi salah satu dasar penting dalam membangun hubungan bisnis jangka panjang.
4. Tingkat Retensi Pelanggan (*Retention Rates*): Menunjukkan keinginan pelanggan untuk tetap membangun hubungan bisnis dengan PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya dan tidak beralih kepada perusahaan lain berdasarkan pengalaman, kepercayaan, dan pelayanan yang diterima.

Dengan memahami dimensi-dimensi loyalitas ini, perusahaan dapat merumuskan strategi komunikasi pemasaran *multichannel* yang lebih presisi untuk memitigasi *churn rate* dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ouanhlee, 2025).

2.4 Supply Chain Operations Reference (SCOR)

Supply Chain Operations Reference (SCOR) merupakan model referensi yang digunakan untuk menggambarkan dan mengevaluasi proses dalam rantai pasok secara sistematis. Model SCOR dapat digunakan untuk membantu organisasi memahami berbagai aktivitas rantai pasok, mengukur kinerja, serta mengidentifikasi proses yang masih memerlukan perbaikan. Dalam penerapannya pada industri kayu lapis, SCOR mencakup proses utama yang berkaitan dengan perencanaan, pengadaan, pengelolaan, pemenuhan pesanan, dan pengembalian produk dalam suatu rantai pasok (Makkarennu et al., 2024)

Dalam konteks industri kayu lapis, penerapan model SCOR dapat digunakan untuk mengidentifikasi bagian-bagian dalam rantai pasok yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Salah satu proses yang berkaitan langsung dengan pelanggan adalah *Return*, yaitu proses yang berhubungan dengan pengembalian produk, penanganan produk bermasalah, serta penyelesaian keluhan pelanggan (Makkarennu et al., 2024)

Penelitian (Makkarennu et al., 2024) mengenai penerapan SCOR pada industri kayu lapis menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok secara keseluruhan berada pada kategori baik dengan skor 75,21. Namun, penelitian tersebut menemukan bahwa proses *Return* menjadi salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian karena memiliki bobot prioritas sebesar 0,045. Permasalahan pada proses tersebut berkaitan dengan penanganan keluhan konsumen, penggantian produk cacat, dan perbaikan produk.

Temuan tersebut relevan dengan penelitian ini karena proses *Return* tidak hanya berkaitan dengan aktivitas operasional, tetapi juga membutuhkan komunikasi yang baik antara perusahaan dan pelanggan. Ketika pelanggan menyampaikan keluhan mengenai kualitas produk, keterlambatan pengiriman, atau kebutuhan penggantian barang, perusahaan perlu memberikan informasi dan

respons yang cepat, jelas, dan tepat. Oleh karena itu, teori SCOR digunakan dalam penelitian ini sebagai teori pendukung untuk memahami permasalahan operasional yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan, khususnya pada proses *Return*.

Dengan demikian, teori SCOR dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai konteks operasional rantai pasok yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan, sedangkan fokus utama penelitian tetap pada strategi komunikasi pemasaran dalam membangun loyalitas pelanggan pada PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya.

Untuk memperjelas kedudukan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian, teori utama dan teori pendukung beserta fungsinya dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Teori Utama dan Teori Pendukung

Kategori	Teori atau konsep	Fungsi dalam penelitian
Teori utama	*Integrated Marketing Communication* (IMC)	Menganalisis strategi komunikasi pemasaran PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya, termasuk audiens, tujuan, pesan, saluran komunikasi, pengukuran, dan perencanaan.
Teori pendukung	*Social Exchange Theory*	Membantu menafsirkan hubungan timbal balik antara perusahaan dan pelanggan berdasarkan pengalaman mereka dalam berkomunikasi dan bertransaksi.
Teori pendukung	*Expectancy-Disconfirmation Theory*	Membantu menjelaskan pengalaman pelanggan ketika membandingkan harapan dengan kinerja layanan yang dirasakan, terutama terkait kepuasan dan penanganan keluhan.
Konsep pendukung	Loyalitas pelanggan	Digunakan untuk membahas loyalitas melalui pembelian ulang (*repeat purchase*), rekomendasi (*advocacy*), kepercayaan (*trust*), dan retensi (*retention*).

Kategori	Teori atau konsep	Fungsi dalam penelitian
Kerangka pendukung	SCOR, khususnya proses *Return*	Memberi konteks untuk membahas proses retur atau penggantian barang; bukan teori utama penelitian.

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan teori dan konsep yang telah dibahas pada Bab II.

2.5 Penelitian Terdahulu

Peninjauan terhadap penelitian terdahulu merupakan langkah krusial dalam memetakan struktur intelektual suatu bidang studi dan menutup celah pengetahuan yang masih ada (Dhlamini, 2022). Dalam konteks industri kayu lapis dan strategi komunikasi pemasaran, berbagai studi telah memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika pasar, efektivitas operasional, hingga faktor-faktor psikologis yang memengaruhi loyalitas pelanggan. Berikut adalah ringkasan penelitian-penelitian yang menjadi landasan teoretis bagi penelitian ini:

Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Utama
1	Malau et al. (2022)	*Indonesian Plywood Export Competitiveness in Global Market*	RSCA, TSI, Spearman Rank	Industri kayu lapis Indonesia berada pada tahap kematangan dengan TSI 0,968.
2	Alayli (2023)	*The Impact of Loyalty on Customer Retention: The Case of Lebanon*	Kuantitatif (Survei)	Loyalitas secara signifikan meningkatkan retensi pelanggan melalui ikatan emosional dan pemenuhan ekspektasi.

3	Anshori et al. (2023)	Peran Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Pengembangan Karir	Regresi Linier Berganda	Komunikasi internal berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor telekomunikasi.
4	Makkarennu et al. (2024)	*Supply Chain Operation Reference on Plywood Industry: A Case Study*	SCOR, AHP	Titik terlemah rantai pasok kayu lapis ada pada aspek "*Return*" (penanganan keluhan konsumen).
5	Rafida (2025)	Strategi Komunikasi Pemasaran UMKM di Desa Alaspandan	Kualitatif (Studi Kasus)	Kombinasi media sosial (WhatsApp/FB) dan *event offline* efektif membangun loyalitas merek lokal.

2.5.1 Narasi Analitis Penelitian Terdahulu

a) Penelitian yang dilakukan oleh (Malau et al., 2022) memberikan gambaran makro mengenai posisi daya saing kayu lapis Indonesia di pasar global. Melalui analisis *Trade Specialization Index* (TSI), ditemukan bahwa Indonesia saat ini berada pada tahap kematangan (*maturity stage*) dengan skor 0,968, yang berarti pertumbuhan ekspor cenderung stabil namun menghadapi risiko saturasi pasar. Tantangan utama muncul dari dominasi China yang kini memimpin pasar global dengan pangsa rata-rata 25,38%, sementara pangsa pasar Indonesia menurun hingga level 15,11% (Malau et al., 2022).
b) Dalam dimensi psikologi konsumen, (Alayli, 2023) menekankan bahwa retensi pelanggan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola loyalitas merek. Loyalitas ini terbentuk ketika pelanggan merasakan pengalaman yang konsisten, tepercaya, dan mampu memenuhi kebutuhan mereka, sesuai dengan *Expectancy-Disconfirmation Theory*.

Pelanggan yang memiliki ikatan emosional kuat cenderung kurang sensitif terhadap harga dan bersedia menjadi advokat merek melalui testimoni positif.

c) Dari sisi internal organisasi, (Anshori et al., 2023) membuktikan bahwa komunikasi internal yang sehat merupakan fondasi bagi kepuasan kerja dan kinerja operasional. Kepemimpinan yang efektif dan penyebaran informasi yang transparan dapat mengurangi ketidakpastian dalam pelayanan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan kepada pelanggan akhir .
d) Studi operasional oleh (Makkarennu et al., 2024) pada pabrik kayu lapis di Sulawesi Selatan mengungkapkan bahwa meskipun efektivitas rantai pasok secara keseluruhan terkategori "Baik" (skor 75,21), terdapat kelemahan sistemik pada dimensi "*Return*". Dimensi ini, yang mencakup penanganan keluhan konsumen dan penggantian produk cacat, memiliki bobot prioritas terendah (0,045), sehingga menuntut perbaikan segera untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
e) Terakhir, penelitian (Rafida, 2025) menunjukkan bagaimana unit bisnis skala kecil hingga menengah dapat bertahan melalui strategi komunikasi pemasaran *multichannel*. Penggunaan platform digital seperti WhatsApp dan Facebook yang dikolaborasikan dengan pertemuan tatap muka di komunitas lokal terbukti mampu memperluas jangkauan pasar dan mempererat hubungan dengan konsumen.

2.5.2 *Research Gap* (Kesenjangan Penelitian)

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang menjadi fokus utama dalam studi ini:

1. Fokus Geografis dan Sektoral: Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada daya saing ekspor kayu lapis pada skala nasional serta strategi komunikasi pemasaran pada unit bisnis skala kecil dan menengah. Penelitian (Malau et al., 2022) lebih menekankan daya saing ekspor kayu lapis Indonesia di pasar global, sedangkan penelitian (Rafida, 2025) membahas strategi komunikasi pemasaran *multichannel* pada UMKM. Dengan demikian, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji

strategi komunikasi pemasaran pada distributor kayu lapis domestik di wilayah perkotaan seperti Surabaya.

2. Kesenjangan Operasional-Komunikasi: Penelitian (Makkarennu et al., 2024) melalui model SCOR mengidentifikasi adanya kelemahan pada aspek *Return*, khususnya dalam penanganan keluhan konsumen dan penggantian produk cacat. Sementara itu, (Ouanhlee, 2025) menawarkan kerangka kerja komunikasi pemasaran yang terdiri atas tujuh dimensi strategis, yaitu identifikasi audiens, penetapan tujuan, USP, pemilihan saluran terintegrasi, pengembangan pesan, pengukuran kinerja, dan perencanaan strategis. Namun, berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, masih terdapat ruang untuk mengkaji bagaimana strategi komunikasi pemasaran dapat digunakan untuk mendukung penanganan keluhan dan membangun loyalitas pelanggan pada distributor kayu lapis.
3. Tahap Kematangan Industri: Penelitian (Malau et al., 2022) menunjukkan bahwa industri kayu lapis Indonesia telah berada pada tahap kematangan (*maturity stage*) dengan skor TSI sebesar 0,968, yang menunjukkan kondisi persaingan industri yang semakin ketat. Di sisi lain, (Rafida, 2025) menunjukkan bahwa penggunaan komunikasi pemasaran *multichannel* melalui kombinasi media digital dan kegiatan tatap muka dapat membantu mempererat hubungan dengan pelanggan. Namun, masih terdapat celah penelitian mengenai bagaimana strategi komunikasi pemasaran yang terintegrasi dan sesuai dengan karakteristik pelanggan bisnis dapat diterapkan untuk membangun loyalitas pelanggan pada distributor kayu lapis di tengah kondisi pasar yang matang .

Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan merumuskan strategi komunikasi pemasaran *multichannel* yang tepat guna bagi PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya, dengan fokus utama pada pemanfaatan platform digital untuk memperbaiki penanganan aspirasi konsumen dan meningkatkan loyalitas pelanggan di pasar domestik.

2.5.3 Relevansi Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya memiliki relevansi yang sangat kuat dan bersifat komplementer dalam membentuk fondasi teoretis serta praktis bagi studi mengenai strategi komunikasi pemasaran *multichannel* pada PT. Kapedi Samudera Jaya Surabaya. Keterkaitan ini mencakup aspek kondisi industri, gap operasional, kerangka strategis komunikasi, hingga landasan perilaku konsumen untuk membangun loyalitas pelanggan jangka panjang.

Pertama, relevansi dari sisi kondisi industri dan daya saing. Penelitian oleh (Malau et al., 2022) memberikan konteks makro yang krusial dengan menunjukkan bahwa industri kayu lapis nasional saat ini berada pada tahap kematangan (*maturity stage*) dengan skor TSI sebesar 0,968. Posisi ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan penjualan telah mencapai titik puncak dan bersifat stabil, namun menghadapi ancaman serius berupa penurunan pangsa pasar global yang tergerus oleh dominasi China. Relevansi bagi penelitian ini adalah adanya kebutuhan mendesak bagi perusahaan seperti PT. Kapedi Samudera Jaya untuk menemukan strategi inovatif guna membangun pelanggan di pasar yang sudah jenuh, di mana strategi retensi menjadi jauh lebih efisien daripada akuisisi pelanggan baru.

Kedua, relevansi dalam mengidentifikasi celah operasional dan kebutuhan komunikasi. Studi kasus oleh (Makkarennu et al., 2024) menggunakan model SCOR mengidentifikasi bahwa titik terlemah dalam rantai pasok industri kayu lapis adalah pada proses "*Return*" dengan bobot kepentingan terendah sebesar 0,045. Masalah utama yang muncul adalah volume keluhan konsumen yang tinggi serta ketidakefektifan dalam penanganan produk cacat dan perbaikan barang. Temuan ini sangat relevan dengan penelitian ini, karena strategi komunikasi pemasaran *multichannel* yang akan dirumuskan bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui saluran komunikasi yang lebih responsif dan transparan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sesuai dengan standar layanan yang diharapkan.

Ketiga, relevansi mengenai kerangka strategis dan taktis. Penelitian (Ouanhlee, 2025) menyediakan kerangka kerja tujuh dimensi strategis (identifikasi audiens, tujuan SMART, USP, saluran terintegrasi, pengembangan pesan,

pengukuran kinerja, dan perencanaan sistematis) yang menjadi panduan utama bagi penelitian ini dalam menyusun strategi komunikasi yang koheren di lingkungan *multichannel*. Secara taktis, penelitian (Rafida, 2025) memberikan bukti empiris mengenai efektivitas penggunaan platform digital seperti WhatsApp dan Facebook yang dikolaborasikan dengan *event offline* di tingkat lokal untuk membangun citra merek dan loyalitas pada bisnis skala menengah. Hal ini memberikan inspirasi konkret bagi PT. Kapedi Samudera Jaya dalam mengintegrasikan media sosial guna menangani aspirasi pelanggan secara *real-time*.

Keempat, relevansi dalam pembangunan teori loyalitas dan retensi. Penelitian (Alayli, 2023) dan (Primasari & Dwita, 2025) memperkuat pemahaman bahwa loyalitas pelanggan bukanlah sekadar transaksi berulang, melainkan hasil dari pemenuhan ekspektasi melalui kualitas layanan yang konsisten. Penggunaan *Social Exchange Theory* dan *Expectancy-Disconfirmation Theory* dalam penelitian-penelitian tersebut relevan untuk menjelaskan mengapa koordinasi pesan yang konsisten di berbagai saluran komunikasi sangat penting untuk membangun kepercayaan (*trust*) dan ikatan emosional pelanggan.

Kelima, relevansi terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Penelitian ini sejalan dengan temuan (Zehri et al., 2024) yang menekankan pentingnya sinergi antara lingkungan kerja yang baik dan inklusi keuangan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan sesuai target SDG 8. Industri kayu lapis yang dikelola dengan strategi pemasaran yang tepat tidak hanya menjamin keberlangsungan usaha, tetapi juga mendukung penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi nasional bagi jutaan orang yang bergantung pada sektor ini.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melanjutkan temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga berupaya mengisi kesenjangan (*research gap*) dengan mengintegrasikan kerangka komunikasi 7 dimensi untuk mengatasi titik lemah penanganan keluhan di industri kayu lapis nasional guna mencapai loyalitas pelanggan yang kokoh di pasar domestik.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini disusun untuk menggambarkan fokus kajian mengenai strategi komunikasi pemasaran dalam membangun loyalitas pelanggan pada PT Kapedi Samudera Jaya Surabaya. Strategi komunikasi pemasaran dipahami melalui cara perusahaan menyampaikan informasi, menjalin komunikasi, dan menanggapi kebutuhan pelanggan. Pengalaman pelanggan terhadap komunikasi dan pelayanan tersebut kemudian dikaji dalam kaitannya dengan loyalitas pelanggan, seperti kepercayaan, pembelian ulang, dan kesediaan merekomendasikan perusahaan. Social Exchange Theory dan Expectancy-Disconfirmation Theory digunakan sebagai teori pendukung untuk membantu menafsirkan hubungan tersebut berdasarkan hasil penelitian.

Strategi Komunikasi Pemasaran sebagai Fokus Utama Penelitian. Implementasi strategi dianalisis berdasarkan tujuh dimensi strategis yang meliputi identifikasi audiens, penetapan tujuan komunikasi, pengembangan Unique Selling Proposition (USP), pemilihan saluran komunikasi, pengembangan pesan, pengukuran kinerja, serta perencanaan strategis. Dalam penelitian ini, saluran komunikasi yang ditemukan di lapangan meliputi komunikasi langsung melalui *sales*, telepon, dan WhatsApp.

Proses Medias Loyalitas Pelanggani: Persepsi Nilai dan Kepercayaan Strategi komunikasi yang koheren tersebut memengaruhi persepsi pelanggan melalui dua lensa teoretis:

a) Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*): Pelanggan mengevaluasi manfaat komunikasi (informasi akurat dan respons cepat) dibandingkan dengan pengorbanan mereka. Jika perusahaan kayu lapis mampu memberikan respon yang unggul pada aspek penanganan keluhan (titik lemah dalam model SCOR dengan bobot 0,045), maka persepsi nilai pertukaran akan meningkat secara signifikan.

b) Teori Diskonfirmasi Ekspektasi (*Expectancy-Disconfirmation Theory*): Kepuasan muncul ketika kinerja nyata layanan memenuhi atau melampaui janji-janji yang disampaikan dalam pesan pemasaran. Kepercayaan (*trust*)

yang lahir dari pemenuhan ekspektasi ini merupakan jembatan kritis menuju loyalitas.

Loyalitas Pelanggan sebagai fokus hasil yang dikaji. Kepuasan dan pengalaman positif pelanggan dalam berinteraksi dengan perusahaan dapat mendukung terbentuknya loyalitas pelanggan. Dalam penelitian ini, loyalitas pelanggan dianalisis melalui empat indikator, yaitu pembelian berulang, advokasi, kepercayaan pelanggan, dan retensi pelanggan.

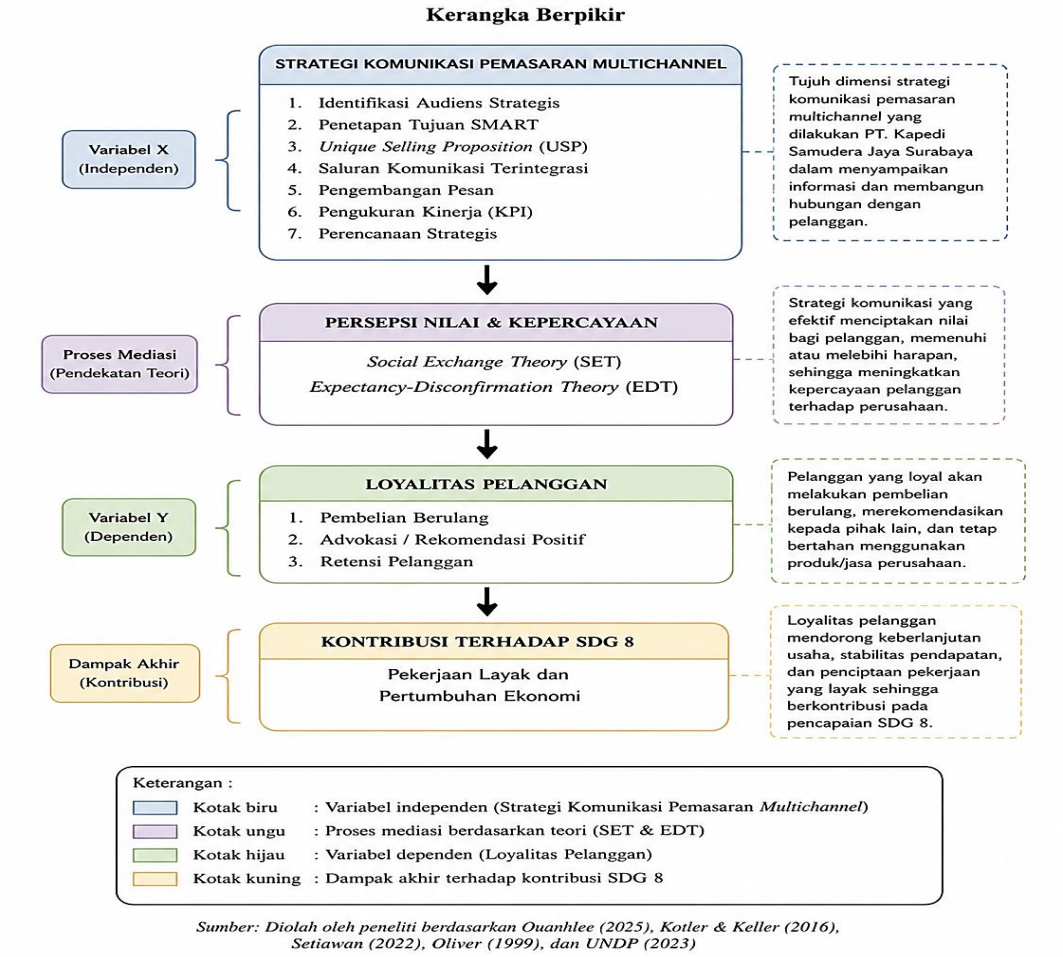
Pembelian berulang menunjukkan kecenderungan pelanggan untuk kembali melakukan transaksi, advokasi menunjukkan kesediaan pelanggan memberikan rekomendasi positif, kepercayaan menunjukkan keyakinan pelanggan terhadap perusahaan, sedangkan retensi menunjukkan keinginan pelanggan untuk tetap membangun hubungan bisnis dengan perusahaan.

Tabel 2.3 Matriks Operasional Kerangka

Komponen Kerangka	**Variabel/Indikator Kunci**	**Dasar Teoretis / Sumber**
Input (Strategi)	7 Dimensi *Multichannel* (*Audiens*, SMART, USP, Saluran, Pesan, KPI, Perencanaan).	Ouanhlee (2025)
Proses (Mediasi)	Analisis Manfaat-Biaya & Pemenuhan Ekspektasi (Kepuasan & Kepercayaan).	SET & EDT Theories
Output (Loyalitas)	Pembelian Berulang, Advokasi Merek, Retensi Pelanggan, kepercayaan pelanggan	Alayli (2023)
Impact (SDGs)	Stabilitas Lapangan Kerja, Pertumbuhan PDB Riil, Keberlanjutan Usaha.	SDG 8 (Zehri, 2024)

Berdasarkan uraian teori dan indikator loyalitas pelanggan serta matriks pada Tabel 2.3, kerangka pemikiran penelitian ini dirangkum pada Gambar 2.4. Gambar tersebut menunjukkan strategi komunikasi pemasaran sebagai fokus penelitian, pengalaman pelanggan sebagai dasar untuk memahami hubungan

perusahaan dengan pelanggan, serta loyalitas pelanggan yang dikaji melalui pembelian berulang, rekomendasi, kepercayaan, dan retensi. *Social Exchange Theory* dan *Expectancy-Disconfirmation Theory* digunakan sebagai perspektif pendukung untuk menafsirkan pengalaman pelanggan. Kerangka ini menggambarkan fokus kajian penelitian dan tidak digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat secara statistik.



Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan Ouanhlee (2025), Kotler & Keller (2016), Setiawan (2022), Oliver (1999), dan UNDP (2023)

Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

2.7 *Sustainable Development Goals* (SDGs) dalam Perspektif Bisnis

Agenda Pembangunan Berkelanjutan Global 2030, yang diadopsi oleh negara-negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa, berupaya menyatukan

pertumbuhan ekonomi dengan kesejahteraan sosial dan perlindungan lingkungan. Dalam konteks korporasi, integrasi prinsip-prinsip berkelanjutan bukan lagi sekadar tanggung jawab sosial, melainkan strategi inti untuk memastikan keberlangsungan bisnis di pasar yang semakin kompetitif. Perusahaan yang menyelaraskan model bisnisnya dengan sasaran pembangunan global cenderung memiliki ketahanan yang lebih baik terhadap guncangan pasar dan mampu membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat.

2.7.1 Konsep dan Relevansi SDG 8

SDG 8 secara spesifik berfokus pada upaya untuk "mempromosikan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, kesempatan kerja penuh dan produktif, serta pekerjaan layak untuk semua". Konsep Pekerjaan Layak (*Decent Work*) didefinisikan sebagai lapangan kerja yang dilakukan di bawah prinsip kebebasan, keadilan, keamanan, dan martabat manusia, yang menjadi pendorong utama bagi pembangunan ekonomi nasional yang berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis modern, pencapaian target ini sangat bergantung pada terciptanya sinergi antara kondisi kerja yang kondusif dengan perluasan akses terhadap layanan keuangan digital.

Akses terhadap pekerjaan yang layak dan kompensasi yang memadai memungkinkan individu untuk berkontribusi pada investasi dan konsumsi nasional, yang pada gilirannya memperkuat stabilitas ekonomi global. Selain itu, percepatan layanan keuangan digital atau inklusi keuangan (*financial inclusion*) telah terbukti menjadi strategi krusial untuk meningkatkan efisiensi transaksi, mendorong partisipasi masyarakat dalam aktivitas ekonomi formal, dan membangun ekosistem bisnis yang lebih tangguh.

2.7.2 Indikator Capaian SDG 8

Untuk memantau kemajuan sasaran ini secara objektif, terdapat beberapa indikator teknis utama yang digunakan sebagai tolak ukur internasional:

1. Indikator 8.2.1: Mengukur tingkat pertumbuhan tahunan PDB riil per orang yang bekerja, yang mencerminkan produktivitas tenaga kerja dalam suatu negara.

2. Indikator 8.3.1: Memantau proporsi lapangan kerja informal dalam total lapangan kerja, di mana pengurangan sektor informal dipandang sebagai langkah menuju perlindungan tenaga kerja yang lebih baik.
3. Indikator 8.6.1: Menilai proporsi pemuda (usia 15–24 tahun) yang tidak sedang sekolah, bekerja, atau mengikuti pelatihan (*NEET*), guna memastikan regenerasi tenaga kerja yang produktif.
4. Indikator 8.10.1 & 8.10.2: Mengukur inklusi keuangan melalui jumlah mesin ATM per 100.000 orang dewasa serta proporsi orang dewasa yang memiliki rekening di lembaga keuangan atau penyedia layanan uang seluler.

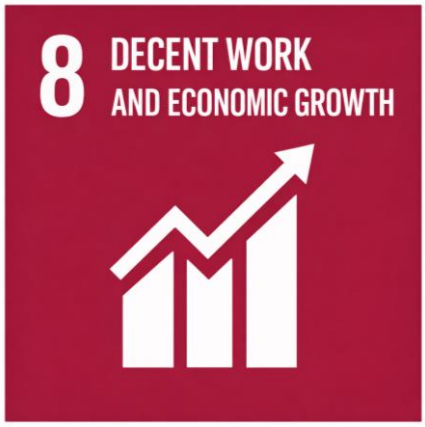
Indikator-indikator ini memberikan kerangka kerja bagi perusahaan untuk mengevaluasi dampak operasional mereka terhadap kemakmuran masyarakat luas.

2.7.3 Sinergi Strategi Industri dan SDG 8

Industri pengolahan kayu, khususnya kayu lapis di Indonesia, memegang peran yang sangat strategis dalam mendukung pencapaian SDG 8 karena fungsinya sebagai indikator signifikan pembangunan ekonomi dan penyumbang devisa negara. Sektor ini menyediakan lapangan kerja langsung bagi 445.500 individu, yang berarti lebih dari 1,8 juta penduduk Indonesia bergantung pada industri ini untuk mata pencaharian mereka. Namun, data menunjukkan bahwa industri kayu lapis nasional saat ini berada pada tahap kematangan (*maturity stage*) dengan skor *Trade Specialization Index* (TSI) sebesar 0,968, yang mengindikasikan perlunya inovasi strategi untuk menghindari saturasi pasar dan penurunan daya saing global terhadap kompetitor seperti China.

Dalam mengelola operasionalnya, industri ini sering menggunakan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) untuk mengukur efektivitas rantai pasok, di mana secara keseluruhan mencapai skor 75,21 atau kategori "Baik". Meski demikian, terdapat titik lemah yang signifikan pada dimensi "*Return*" (penanganan keluhan konsumen, perbaikan produk, dan penggantian barang cacat) dengan bobot prioritas terendah sebesar 0,045. Kelemahan komunikasi pada aspek layanan purna jual ini dapat mengancam kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Oleh karena itu, implementasi strategi komunikasi pemasaran *multichannel* yang inovatif sangat diperlukan untuk menjembatani kesenjangan informasi tersebut. Dengan menangani aspirasi pelanggan secara responsif dan membangun hubungan jangka panjang, perusahaan dapat meningkatkan retensi dan loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan yang kokoh menjamin stabilitas pendapatan perusahaan, yang pada gilirannya menjaga keberlanjutan lapangan kerja bagi ratusan ribu tenaga kerja. Sinergi antara keunggulan operasional dan strategi pemasaran yang berorientasi pada pelanggan ini secara langsung berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi nasional yang inklusif dan penyediaan pekerjaan layak bagi masyarakat luas sesuai dengan mandat SDG 8.



Gambar 2.5 Logo *Sustainable Development Goals* (SDGs) 8