

Analisis dampak layanan nasabah terintegrasi untuk hubungan bisnis jangka panjang : Penerapan Integrated Partnership Model di PT. Asuransi LMN

Agung Kurniawan

Penulis
Korespondensi Penulis
Agung Kurniawan
agung.kurniawan@askrindo.co.id
Sekolah Tinggi Manajemen
Asuransi Trisakti

Abstract

The insurance industry is characterized by complex and long-term service relationships involving multiple actors, resources, processes, and interaction channels throughout the customer journey. This study aims to analyze the role of integrated customer service in building long-term business relationships from a service ecosystem perspective. Using a conceptual-descriptive approach and a case study of PT Asuransi LMN, this study develops a framework linking service ecosystem integration, customer value creation, customer experience, trust, relationship commitment, and long-term business relationships. The findings indicate that PT Asuransi LMN has undertaken several corporate initiatives through the implementation of its Integrated Partnership Model (IPM), which integrates actors, information, knowledge, processes, technology, and service channels as a foundation for creating functional, relational, and strategic value for customers. This value is manifested through consistent, convenient, transparent, and responsive customer experiences, which subsequently strengthen customer trust in the company's competence, integrity, and reliability. Trust developed continuously over time fosters relationship commitment and increases customers' willingness to maintain, expand, and further develop their business relationships. The study concludes that long-term business relationships result from a systemic process that begins with service ecosystem integration and progresses toward the development of trust and relationship commitment. Insurance companies are therefore recommended to strengthen cross-functional governance, data and process integration, channel continuity, customer journey management, and the alignment of customer experience indicators with customer retention and business relationship development.

Keywords: service ecosystem integration, Integrated Partnership Model, relationship commitment, long-term business relationship.

Abstrak

Industri asuransi memiliki karakteristik hubungan layanan yang kompleks dan berjangka panjang karena melibatkan berbagai aktor, sumber daya, proses, dan kanal interaksi sepanjang perjalanan nasabah. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran layanan nasabah terintegrasi dalam membangun hubungan bisnis jangka panjang melalui perspektif *service ecosystem*. Penelitian menggunakan pendekatan konseptual-deskriptif pada contoh kasus di PT. Asuransi LMN dengan mengembangkan kerangka yang menghubungkan *service ecosystem integration*, *customer value creation*, *customer experience*, *trust*, *relationship commitment*, dan *long-term business relationship*. Hasil kajian menunjukkan bahwa PT. Asuransi LMN telah menjalankan beberapa aksi korporasi melalui implementasi programnya yakni *Integrated Partnership Model (IPM)* dengan mengintegrasikan aktor, informasi, pengetahuan, proses, teknologi, dan kanal pelayanan menjadi fondasi penciptaan nilai fungsional, relasional, dan strategis bagi nasabah. Nilai tersebut diwujudkan melalui pengalaman nasabah yang konsisten, mudah, transparan, dan responsif, yang selanjutnya memperkuat kepercayaan terhadap kompetensi, integritas, dan reliabilitas perusahaan. Kepercayaan yang terbentuk secara berkelanjutan mendorong *relationship commitment* dan meningkatkan kecenderungan nasabah untuk mempertahankan, memperluas, serta mengembangkan hubungan bisnis. Penelitian menyimpulkan bahwa hubungan bisnis jangka panjang merupakan hasil dari proses sistemik yang dimulai dari integrasi ekosistem layanan hingga pembentukan kepercayaan dan komitmen hubungan. Perusahaan asuransi direkomendasikan untuk memperkuat tata kelola lintas fungsi, integrasi data dan proses, kesinambungan kanal, pengelolaan *customer journey*, serta menghubungkan indikator pengalaman nasabah dengan retensi dan pengembangan hubungan bisnis.

Kata kunci: *service ecosystem integration, Integrated Partnership Model, relationship commitment, long-term business relationship.*

I. PENDAHULUAN

I.A. LATAR BELAKANG

Industri asuransi di Indonesia merupakan salah satu sektor layanan keuangan yang menunjang pertumbuhan ekonomi nasional. Asuransi berperan penting dalam melindungi kejadian tidak terduga, baik risiko yang berdampak pada bisnis maupun individu. Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) mencatat pada Q1 2026 terdapat 70 perusahaan asuransi umum serta terdapat 155 perusahaan Pialang Asuransi. Banyaknya pelaku industri perasuransian di Indonesia tentu menjadikan persaingan yang ketat dalam memperebutkan pangsa pasar. Produk asuransi itu sendiri masuk kedalam kategori klasifikasi barang *unsought goods*, yang artinya merupakan barang yang tidak diketahui oleh konsumen dan walaupun sudah diketahui tetapi pada umumnya belum terpikir untuk membelinya (Tjiptono, 2014). Dalam hal ini penjual memiliki peran penting dalam memberikan informasi kepada konsumennya. Pengaruh pada penjualan polis asuransi, berdasarkan keputusan pembelian nasabah didapatkan pada strategi pemasarannya, karena itu peran marketing sangat penting dalam meyakinkan nasabah untuk memberikan keyakinan sehingga nasabah dapat memutuskan untuk membeli suatu produk dan sudah seharusnya marketing mengetahui faktor apa saja yang mendorong penjualan polis asuransi (Suparwo et al., 2017).

Industri asuransi merupakan salah satu industri jasa keuangan yang memiliki karakteristik hubungan bisnis yang kompleks dan berorientasi jangka panjang. Berbeda dengan transaksi barang konsumsi yang manfaatnya dapat dirasakan segera setelah pembelian, manfaat utama produk asuransi sering kali baru dirasakan ketika terjadi suatu peristiwa yang menimbulkan kerugian dan dijamin berdasarkan ketentuan polis. Kondisi tersebut menyebabkan hubungan antara perusahaan asuransi dan nasabah tidak berhenti pada saat penutupan atau pembelian polis, tetapi berlangsung melalui serangkaian interaksi yang panjang. Oleh karena itu, keberlanjutan hubungan bisnis dalam industri asuransi sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memberikan pengalaman layanan yang konsisten sepanjang siklus hubungan dengan nasabah.

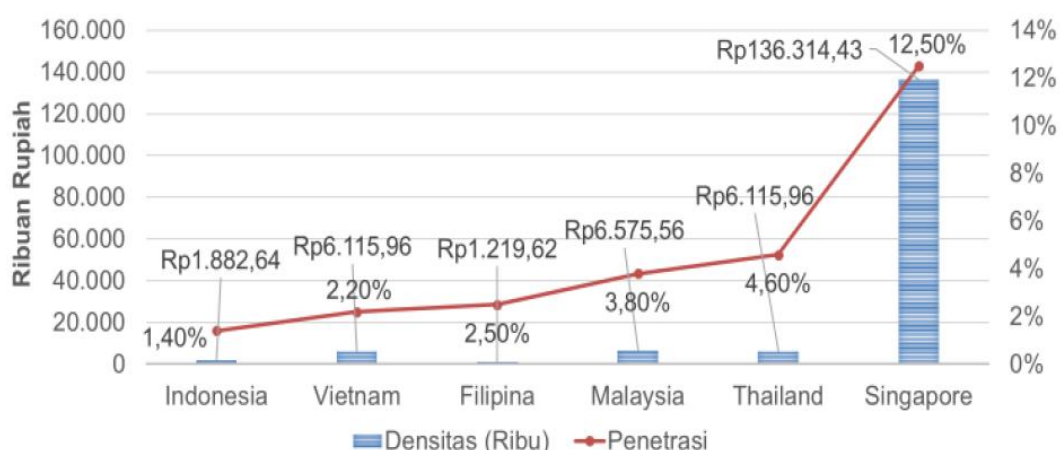
Nasabah tidak lagi hanya mengevaluasi perusahaan berdasarkan harga premi, luas jaminan, atau karakteristik produk, tetapi juga berdasarkan kemudahan memperoleh informasi, kecepatan respons, transparansi proses, konsistensi komunikasi, kemampuan penyelesaian masalah, serta kesinambungan pelayanan pada berbagai titik interaksi. Pengalaman nasabah yang terbentuk dalam satu tahapan layanan dapat memengaruhi persepsi terhadap keseluruhan hubungan dengan perusahaan. Sebagai contoh, pengalaman positif pada saat pembelian polis dapat kehilangan maknanya apabila nasabah menghadapi kesulitan ketika membutuhkan perubahan data polis atau ketika mengajukan klaim. Sebaliknya, penyelesaian masalah secara cepat, transparan, dan terkoordinasi pada saat terjadi klaim dapat memperkuat kepercayaan dan meningkatkan keinginan nasabah untuk mempertahankan hubungan bisnis. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa pelayanan dalam industri asuransi pada dasarnya merupakan suatu rangkaian proses yang saling berhubungan. Pengalaman nasabah tidak diciptakan oleh satu fungsi organisasi saja. Unit pemasaran mungkin menjadi pintu masuk hubungan dengan nasabah, tetapi kualitas hubungan selanjutnya bergantung pada koordinasi dengan berbagai fungsi lain, seperti underwriting, administrasi polis, keuangan, klaim,

customer service, teknologi informasi, dan manajemen hubungan pelanggan. Hal ini menjadikan perusahaan asuransi harus bertransformasi, fokusnya bukan hanya sekedar menghadirkan kualitas layanan nasabah namun bagaimana berbagai aktor, proses, teknologi, informasi dan aturan dalam ekosistem layanan saling terintegrasi dan berinteraksi untuk menciptakan nilai bagi nasabah dan membentuk hubungan bisnis jangka panjang.

Layanan nasabah terintegrasi dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk menghubungkan berbagai titik kontak dan fungsi pelayanan sehingga nasabah memperoleh pengalaman yang konsisten, berkesinambungan, dan mudah sepanjang perjalanan hubungannya dengan perusahaan. Integrasi tersebut mencakup beberapa aspek penting. Pertama, integrasi informasi, yaitu kemampuan perusahaan menyediakan data dan informasi nasabah secara konsisten kepada pihak yang membutuhkan untuk memberikan pelayanan. Kedua, integrasi proses, yaitu keterhubungan alur kerja antarunit sehingga penyelesaian kebutuhan nasabah tidak terhambat oleh batas-batas fungsi organisasi. Ketiga, integrasi kanal, yaitu konsistensi pengalaman ketika nasabah berinteraksi melalui tatap muka, telepon, surat elektronik, aplikasi, portal digital, maupun kanal komunikasi lainnya. Keempat, integrasi hubungan, yaitu kemampuan seluruh pihak yang berinteraksi dengan nasabah untuk memahami konteks, histori, dan kebutuhan hubungan bisnis secara berkelanjutan.

I.B. KONDISI REALITAS

Berdasarkan ASEAN Insurance Survey Report 2022, penetrasi asuransi Indonesia masih berada pada level 1.4%, angka ini apabila dibandingkan dengan negara tetangga di Negara ASEAN lain terbilang paling rendah. Bahkan, dibandingkan dengan Negara Singapura yang sudah berada pada level 12,5 % sangatlah jauh. Sejalan dengan penetrasinya, densitas asuransi di Indonesia juga masih dibawah, pada tahun 2022 densitas asuransi Indonesia masih berada pada angka Rp 1.882.640, hal ini tergambar pada grafik densitas Asuransi di Indonesia dibanding dengan Negara ASEAN lainnya dibawah ini :

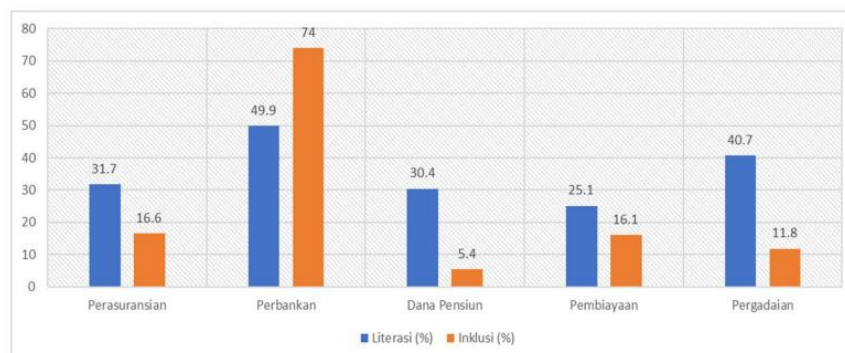


Gambar. 1: Densitas Asuransi di Indonesia dibandingkan dengan Negara di ASEAN

Sumber : Roadmap Pengembangan Perasuransi Indonesia, OJK 2023

Densitas Asuransi yang terbilang masih rendah di Indonesia ini terus didorong dengan beberapa inisiatif terobosan kebijakan yang dilakukan Pemangku Kebijakan maupun Perusahaan Asuransi. Berdasarkan data yang dirilis OJK dinyatakan bahwa

literasi dan inklusi Masyarakat semakin meningkat setiap tahunnya terhadap jasa keuangan khususnya di bidang Asuransi. Literasi pada sektor Perasuransian berada pada level 31.7% sedangkan inklusi pada level 16.6%, pencapaian ini masih relatif jauh di bawah Perbankan dimana literasi pada sektor ini mencapai 49.9% dan inklusi pada level 74.0%. Kenaikan literasi masyarakat hal ini terjadi setelah wabah Covid pada tahun 2020 yang menyebabkan masyarakat lebih tertarik dengan asuransi. Hal ini membuktikan bahwa masyarakat sudah mulai terbuka dan menyadari bahwa peran asuransi merupakan hal yang penting dan membuat masyarakat lebih berperilaku bijak dan mengambil keputusan finansial secara tepat.



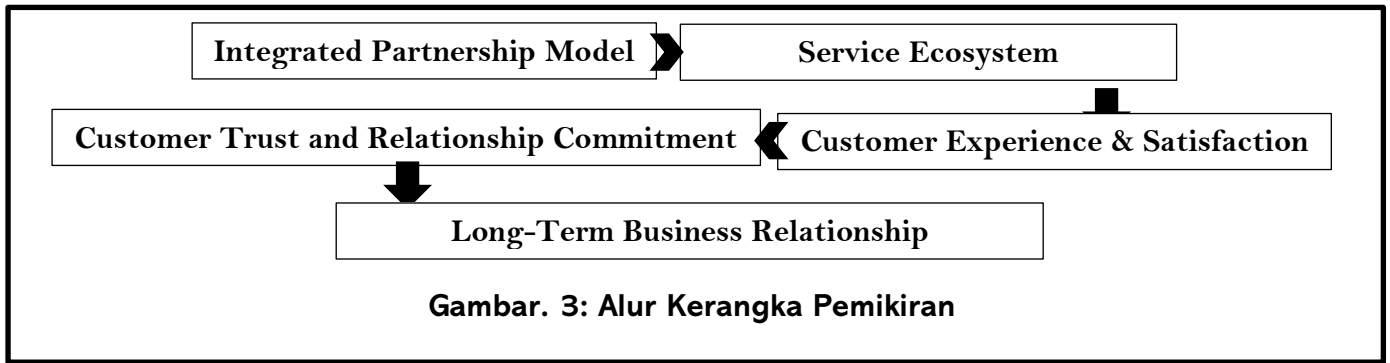
Gambar. 2: Literasi dan Inklusi dibandingkan dengan Sektor Keuangan lain

Sumber : Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI), 2024

Optimisme peningkatan literasi Masyarakat Indonesia ini menjadikan bahwa penjualan polis Asuransi bukan hanya untuk satu transaksi saja, fenomena bisnis tersebut harusnya perlu segera bertransformasi. Faktanya, layanan nasabah masih tersebar di berbagai unit, nasabah harus menghubungi orang berbeda untuk kebutuhan berbeda, informasi polis dan klaim tidak konsisten antarunit, penyelesaian keluhan lambat, nasabah tidak mengetahui status proses layanan secara real time, ketergantungan hubungan pada satu account officer, atau tingkat renewal dan retensi belum optimal. Padahal disisi lain, Perusahaan telah memiliki berbagai kanal dan fungsi pelayanan nasabah, tetapi belum diketahui apakah integrasi layanan tersebut mampu membangun kepercayaan, kepuasan, komitmen, dan pada akhirnya mempertahankan hubungan bisnis jangka panjang dengan nasabah. Sudah menjadi keharusan bahwa Perusahaan bertransformasi dalam membentuk hubungan bisnis jangka Panjang melalui pemberian nilai tambah (*customer value creation*) dengan mengintegrasikan seluruh dimensi layanan yang tidak hanya menghadirkan *trust* juga nantinya pada komitmen untuk hubungan bisnis jangka Panjang kedepannya.

I. C. METODE ANALISIS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengambil contoh transformasi yang dilakukan PT. Asuransi LMN dalam menciptakan *Integrated Partnership Model* (IPM) menyesuaikan fenomena bisnis yang terjadi saat ini. Pendekatan ini dipilih untuk memahami bahwa pelayanan nasabah memang penting namun dalam mewujudkan *customer value creation* perlu bukan sekedar menghadirkan layanan tetapi perusahaan harus mampu menghubungkan kanal, informasi, proses, dan orang untuk menciptakan pengalaman nasabah yang utuh dan ujungnya pada terciptanya komitmen hubungan bisnis jangka panjang yang terkelola dengan baik. Penulis menuangkan dalam kerangka sebagai berikut :



Berdasarkan fenomena temuan diatas dan kerangka pemikiran penulis maka perumusan masalah yang digunakan sebagai fokus penelitian adalah:

1. Apakah layanan nasabah terintegrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kepercayaan nasabah?
2. Apakah kepuasan dan kepercayaan nasabah berpengaruh positif terhadap *relationship commitment*?
3. Apakah *relationship commitment* berpengaruh positif terhadap hubungan bisnis jangka panjang?

I. D. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh layanan nasabah terintegrasi terhadap pembentukan hubungan bisnis jangka panjang pada perusahaan asuransi dengan menggunakan perspektif *service ecosystem*. Penelitian ini memandang bahwa kualitas hubungan antara perusahaan asuransi dan nasabah tidak hanya ditentukan oleh kinerja satu fungsi pelayanan, tetapi merupakan hasil dari koordinasi berbagai aktor serta integrasi informasi, proses, kanal pelayanan, teknologi, dan sumber daya yang terlibat sepanjang perjalanan nasabah. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme yang menghubungkan layanan nasabah terintegrasi dengan pembentukan hubungan bisnis jangka panjang melalui *customer experience*, *customer trust*, dan *relationship commitment*. Integrasi layanan diharapkan mampu menciptakan pengalaman yang lebih baik melalui konsistensi informasi, kemudahan akses, transparansi proses, kecepatan koordinasi, dan kemampuan penyelesaian masalah. *Customer Value Creation* yang terbentuk secara berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap kompetensi, integritas, dan reliabilitas perusahaan. Kepercayaan tersebut selanjutnya dipandang sebagai dasar pembentukan komitmen hubungan yang mendorong nasabah untuk mempertahankan kerja sama, melakukan perpanjangan pertanggunggunaan, memperluas hubungan bisnis, menggunakan produk tambahan, serta tetap mempertahankan hubungan meskipun tersedia alternatif penawaran dari perusahaan asuransi lainnya.

II. PEMBAHASAN

II.A. INTEGRATED PARTNERSHIP MODEL (IPM) : SERVICE ECOSYSTEM SEBAGAI PONDASI LAYANAN NASABAH TERINTEGRASI

PT. Asuransi LMN merupakan perusahaan asuransi umum yang bergerak dalam bidang asuransi umum dan penjaminan. Perusahaan ini memiliki jaringan layanan baik

kantor cabang dan kantor unit layanan yang tersebar di lebih dari 60 lokasi di seluruh Indonesia. Sebagaimana visi perusahaan untuk menjadi penyedia layanan perlindungan risiko terdepan untuk mendukung pembangunan ekonomi nasional dengan kapasitas global, maka PT. Asuransi LMN terus-menerus melakukan upaya transformasi berkelanjutan diberbagai lini bisnis maupun operasional layanannya. Di sisi lain, PT. Asuransi LMN memiliki kekuatan finansial yang mumpuni. Dengan memiliki Total Aset dan Ekuitas terbesar di industri asuransi umum serta tingkat *Risk-Based Capital* (RBC) yang melampaui batas minimum sebagaimana peraturan OJK maka PT. Asuransi LMN memiliki fondasi yang kuat dalam menjaga keberlangsungan bisnis yang *sustainable* dan *profitable* dalam beberapa tahun kedepan.

Menghadapi perubahan karakter persaingan dalam industri asuransi yang mana PT. Asuransi LMN melakukan transformasi dalam menciptakan hubungan dengan nasabah yang tidak lagi hanya bergantung pada kualitas produk, luas jaminan, tingkat premi, maupun kemampuan finansial perusahaan saja. Melalui aksi korporasinya, PT. Asuransi LMN menjalankan program *Integrated Partnership Model* (IPM) sebagai terobosan untuk menggerakkan seluruh kanal layanan perusahaan dalam mengelola keseluruhan ekosistem layanan yang berinteraksi dengan nasabah. Di era persaingan ketat saat ini, nasabah tidak hanya berhubungan dengan satu individu atau satu fungsi organisasi, tetapi berinteraksi dengan berbagai aktor melalui berbagai proses dan kanal sepanjang siklus hubungan bisnis. Oleh karena itu, melalui program *Integrated Partnership Model* (IPM) ini diharapkan pelayanan kepada nasabah harus dipahami sebagai suatu sistem yang terdiri atas berbagai aktor, sumber daya, proses, teknologi, informasi, dan mekanisme koordinasi yang saling berhubungan.

II.A.1. SERVICE ECOSYSTEM

Service ecosystem integration dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan dalam mengkoordinasikan berbagai aktor, mengintegrasikan sumber daya, menyelaraskan proses, dan menghubungkan kanal pelayanan sehingga seluruh elemen ekosistem mampu menghasilkan pengalaman dan nilai yang konsisten bagi nasabah. Integrasi tersebut bukan sekadar persoalan teknologi atau penggunaan sistem informasi yang sama. Integrasi merupakan kapabilitas organisasi yang mencakup koordinasi hubungan, pertukaran informasi, keterhubungan proses kerja, pembagian tanggung jawab, penggunaan pengetahuan, serta kesinambungan interaksi dengan nasabah. Dalam penerapan program *Intergrated Partnership Model* (IPM), PT. Asuransi LMN tidak hanya selesai pada kepastian *service quality* tersampaikan pada pelanggan namun juga menuju pendayagunaan kanal-kanal yang terkait dengan layanan. Karena kenyataannya pengalaman nasabah tidak dibentuk oleh satu unit. Nasabah berinteraksi dengan pemasaran, account officer, underwriting, administrasi polis, keuangan, klaim, customer service, teknologi, bahkan aktor eksternal seperti broker, loss adjuster, rumah sakit, bengkel, surveyor, atau reasuradur. PT. Asuransi LMN mendefinisikan peran dalam setiap aktor yang terlibat dalam penciptaan layanan, pemetaannya dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut :

Level	Aktor	Peran
Internal	Marketing, Underwriting, TC Polis, Klaim, Keuangan,	- Perumusan metode layanan - Penciptaan produk dan

	Customer Care, IT	standar layanan/SLA - Pembentukan <i>channel</i> pendistribusian produk - Pelayanan <i>response handling</i> - Penyampaian harga & <i>terms</i> sesuai kebutuhan pelanggan
Customer Side	Nasabah, PIC, Procurement, Finance, Risk Management	- Menerima dan mempelajari penawaran - Menyampaikan kebutuhan dan harapan atas fitur produk yang dipilih - Mengevaluasi <i>response</i> dan layanan
External Partner	Broker, Loss Adjuster, Perbankan, Agencies, Mitra Layanan	- Penyelarasan layanan dengan keinginan nasabah - Mendukung penyampaian nilai melalui jalur distribusi - Pemberian rekomendasi dan penilaian suatu produk ke nasabah

Tabel. 1 : Service Ecosystem Mapping PT. Asuransi LMN

Dari *service ecosystem mapping* diatas, PT. Asuransi LMN mencoba mengintegrasikan seluruh *actor* yang berkaitan, mengintegrasikan sumber daya, menyelaraskan proses, dan menghubungkan kanal pelayanan. Dengan demikian, koordinasi layanan dan kanal berfungsi menciptakan kepastian bagi nasabah. Koordinasi yang baik mengurangi ketidakpastian mengenai siapa yang bertanggung jawab, bagaimana proses berlangsung, kapan penyelesaian dapat diharapkan, dan bagaimana nasabah memperoleh informasi. Dalam industri asuransi yang memiliki tingkat ketidakpastian inheren relatif tinggi, kemampuan mengurangi ketidakpastian pelayanan memiliki nilai yang besar bagi pembentukan hubungan bisnis.

II.A.2. RESOURCE INTEGRATION

Setiap perusahaan asuransi memiliki berbagai sumber daya yang secara potensial dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi nasabah. Permasalahan yang sering muncul bukan semata-mata kekurangan sumber daya, tetapi keterpisahan sumber daya tersebut. Pada penerapannya di PT. Asuransi LMN, Perusahaan menjalankan aksi korporasi yang diambil dalam rangka penyelarasan standar layanan, metode analisis *underwriting* yang seragam serta sistem teknologi yang dibuat menyesuaikan kebutuhan yang diinginkan unit kerja. Matriks dibawah ini menggambarkan PT. Asuransi LMN dalam melakukan *resources integration* melalui beberapa inisiatif :

Fungsi Bisnis	Fungsi Teknis	Fungsi Operasional
Kebutuhan Pelanggan	SLA & Response	Channel Distribusi
Fitur Produk	Risk Appetite Criteria	System Developing
Solusi Pertanggunggaan	Riset Produk	Operational Handling
CRM pada App M-Bis	Customer Care	Kelolaan Mgmt. Risiko

Tabel. 2 : Matriks Resources Integration pada PT. Asuransi KLM

Sebagai contoh, informasi mengenai kebutuhan strategis pelanggan yang diidentifikasi oleh fungsi bisnis dapat dirumuskan kedalam penyusunan solusi pertanggung jawaban dan respons oleh fungsi teknis yang selanjutnya mengintegrasikan *channel distribusi* yang dikelola oleh Fungsi Operasional agar berjalan selaras kebijakannya. Informasi mengenai perubahan pasar dan kebutuhan nasabah dapat ditampung melalui CRM di Kanal M-Bis yang terintegrasi langsung pada Fungsi Operasional dan Fungsi Teknis agar dapat menjadi dasar rekomendasi pengelolaan risiko. Dengan demikian, data yang berasal dari berbagai titik interaksi tidak berhenti sebagai catatan administratif, tetapi diubah menjadi pengetahuan yang mendukung penciptaan nilai. *Resource integration* juga melibatkan kontribusi nasabah. Nasabah membawa sumber daya penting berupa informasi tentang risiko, kebutuhan bisnis, pengalaman penggunaan layanan, prioritas organisasi, dan ekspektasi terhadap hubungan.

II.A.3. PROCESS INTEGRATION

Process integration berkaitan dengan keterhubungan proses layanan dari awal hingga akhir. Dalam industri asuransi, *customer journey* terdiri atas berbagai tahapan yang memiliki ketergantungan tinggi satu sama lain. Informasi yang diperoleh pada tahap awal akan memengaruhi underwriting. Hasil underwriting akan memengaruhi struktur pertanggung jawaban dan penerbitan polis. Ketepatan administrasi polis akan memengaruhi kepastian ketika terjadi klaim. Pengalaman klaim akan memengaruhi evaluasi nasabah terhadap renewal. Oleh karena itu, PT. Asuransi LMN menjalankan *process integration* melalui inisiatif sentralisasi diberbagai kanal. Fungsi sentralisasi ini adalah antara lain sebagai standarisasi proses dan kontrol kualitas, efisiensi biaya operasional, pengambilan keputusan yang lebih terukur dan konsisten, fungsi manajemen risiko dan kepatuhan tetap dijalankan, serta pemanfaatan sumber daya ahli yang terstruktur. Pada PT. Asuransi LMN, implementasi sentralisasi ini dijalankan pada beberapa kanal sekaligus yang dijelaskan pada tabel berikut :

Kanal	PIC	Peran
Bisnis BUMN & Korporasi	Main Branch Office	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelarasan layanan pertanggung jawaban segmen B2B khususnya Korporasi dan BUMN - Pendayagunaan tenaga ahli yang efektif (dh. Proses Tender Asuransi) - End-to-end services yang mempermudah segmen B2B
Bisnis Mikro	Micro Ins. App (Divisi Ritel-Mikro)	<ul style="list-style-type: none"> - Simplifikasi underwriting melalui system aplikasi - Percepatan layanan klaim yang terstandarisasi melalui sistem
Bisnis Penjaminan Online	Bonding-Online App (Divisi Korporasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Pola underwriting dengan penggunaan AI-Based Technology untuk percepatan keputusan (pada lini simple-risk) - Penerbitan E-Polis guna antisipasi penyalahgunaan Polis Fisik dan kemudahan

		penyampaian polis ke Nasabah
Underwriting Asuransi Umum	Divisi Underwriting	<ul style="list-style-type: none"> - Penyamaan <i>Risk Appetite Criteria</i> (RAC) pada lini produk <i>onerous contract</i> - Pemanfaatan Tenaga Ahli yang tersentralisasi
E-Claim Penjaminan	Divisi Klaim	<ul style="list-style-type: none"> - Percepatan proses pembayaran klaim ke nasabah untuk klaim dengan tingkat frekuensi tinggi namun severity rendah - Kemudahan rekonsiliasi dengan Nasabah karena data diolah terpusat
Accounting & Reporting	Divisi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Sentralisasi keuangan untuk efisiensi dan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan unit kerja - Penyampaian reporting periodik yang tepat waktu sesuai ketentuan regulator

Tabel. 3 : Matriks Process Integration pada PT. Asuransi LMN

Process integration diatas pada akhirnya mengubah perspektif dari *functional process* menuju *customer journey process*. PT. Asuransi LMN mencoba melakukan pendekatan pada *customer journey*, dimana perhatian diarahkan pada keberhasilan penyelesaian kebutuhan nasabah dari awal hingga akhir. Perusahaan yang memiliki integrasi proses yang baik mampu mendeteksi masalah, melakukan eskalasi, menetapkan penanggung jawab, dan memberikan penyelesaian yang terkoordinasi. Dalam konteks hubungan jangka panjang, kemampuan melakukan pemulihan layanan dapat sama pentingnya dengan kemampuan mencegah kegagalan layanan.

II.B. CUSTOMER VALUE CREATION : TRANSFORMASI INTEGRASI LAYANAN MENJADI NILAI BAGI NASABAH

Service ecosystem integration tidak memiliki arti strategis apabila hanya menghasilkan efisiensi internal tanpa menciptakan nilai bagi nasabah. Oleh karena itu, tahap kedua dalam kerangka pembahasan adalah *customer value creation*, yaitu proses ketika koordinasi, integrasi sumber daya, integrasi proses, dan integrasi kanal menghasilkan manfaat yang relevan bagi nasabah. Nilai pelanggan dalam industri asuransi bersifat multidimensional. Nasabah tidak hanya menilai manfaat finansial yang diperoleh dari produk, tetapi juga menilai kemudahan hubungan, kepastian proses, kualitas komunikasi, dukungan penyelesaian masalah, dan kemampuan perusahaan memahami kebutuhan bisnisnya.

Penciptaan hubungan yang mengkreasikan nilai tersebut oleh PT. Asuransi LMN dituangkan dalam salah satu aksi korporasi yaitu implementasi pengelolaan *High Value Customer* (HVC). Implementasi pengelolaan *High Value Customer* (HVC) berangkat pada keinginan perusahaan mencapai loyalitas pelanggan karena dapat memberikan keuntungan signifikan dan juga memberikan peluang keberlangsungan bisnis jangka panjang, juga perancangan pengelolaan ini guna membangun kemitraan strategis yang berkelanjutan. Selain itu, dengan memiliki pelanggan yang loyal perusahaan akan memperoleh keuntungan berupa pemasaran gratis dari para pelanggan, karena pelanggan yang loyal tak segan untuk merekomendasikan produk dan atau layanan perusahaan kepada para kerabat, keluarga, teman, kenalan dan relasi mereka (*co-creation*). Adapun tujuan adanya implementasi pengelolaan *High*

Value Customer (HVC) pada PT. Asuransi LMN ini antara lain :

- Meningkatkan jumlah nasabah pada lini premi non-program
- Memperluas jejaring bisnis (*value-chain*) dan *cross selling product*
- Mendorong Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan dengan menghadirkan layanan proteksi yang komprehensif tidak terbatas pada lini *Financial Line*
- Panduan Penjualan untuk penerapan Disiplin Eksekusi para marketing/RM dan untuk standarisasi layanan customer
- Terciptanya kolaborasi bersama antara Fungsi Bisnis, Fungsi Teknis dan Fungsi Operasional

Penerapan pengelolaan *High Value Customer (HVC)* di PT. Asuransi LMN dikategorikan dengan matriks dibawah ini:

Staging	Kriteria
Stage 1: Identifikasi HVC	<ul style="list-style-type: none"> - Nasabah yang sebelumnya telah menggunakan produk Financial Lines - Nasabah Eksisting minimal 3 Tahun dengan Penggunaan min. 1 COB/LOB - Memiliki kontribusi bisnis 80% dari perolehan bisnis unit kerja - Memiliki tingkat risiko rendah to moderat (seluruh COB)
Stage 2: Penetapan dan Pengelolaan HVC	<ul style="list-style-type: none"> - Nasabah memiliki Potensi Ekosistem dan Value Chain: Contoh lini karyawan, pengurus perusahaan, sister company, Anper & Cuper - Pendalaman dan Pemetaan Keseluruhan Ekosistem Potensi Bisnis serta Risiko Nasabah - Penetapan Nilai Target dan Standar Layanan
Stage 3: <i>Special Treatment for Creating Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prioritas antrian “<i>free-pass</i>” dalam proses underwriting dan klaim - <i>Joint Underwriting</i> untuk percepatan dan Pemberian Rate Premi Khusus - Simplifikasi Underwriting : AI-Based Analysis dan Sistem Aplikasi Rating (segmen simple risk) - Penyederhanaan Persyaratan Dokumen
Stage 4: <i>Discipline Execution</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan bisnis <i>General Insurance</i> dengan memanfaatkan pintu masuk pada bisnis <i>Financial Lines</i> - <i>Dedicated RM</i> untuk kemudahan komunikasi dan interaksi dengan nasabah HVC - <i>Risk-advisor</i> atas profil risiko yang dimiliki Nasabah HVC - Kemudahan penggunaan lebih dari 1 COB/LOB untuk seluruh ekosistem Nasabah HVC

Tabel. 4 : Matriks Staging Nasabah *High Value Customer (HVC)* PT. Asuransi LMN

Melalui implementasi HVC diatas, PT. Asuransi LMN menciptakan rencana layanan terintegrasi yang membentuk kreasi nilai atas layanan yang dihadirkan ke nasabah. Mulai dari identifikasi hingga monitoring, RM tidak hanya mampu memperkuat kemitraan dengan pelanggan tetapi juga menciptakan peluang baru yang lebih besar.

Setiap interaksi adalah kesempatan emas untuk membangun kepercayaan dan mempererat hubungan jangka panjang. Dengan proaktif dan komitmen yang kuat, setiap RM dapat menjadi penggerak utama dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

II.C. CUSTOMER EXPERIENCE : HASIL INTERAKSI DALAM SERVICE ECOSYSTEM

Setelah integrasi ekosistem layanan menghasilkan nilai, proses berikutnya adalah pembentukan *customer experience*. *Customer experience* dalam industri asuransi perlu dipahami sebagai hasil akumulasi interaksi nasabah dengan perusahaan sepanjang perjalanan hubungan. Pengalaman tersebut tidak hanya dibentuk oleh satu transaksi, tetapi oleh rangkaian *touchpoints* yang saling berhubungan. *Customer experience* dapat dianalisis melalui beberapa dimensi. Pertama adalah *cognitive experience*, yaitu penilaian rasional nasabah mengenai apakah layanan mudah, cepat, jelas, dan efektif. Kedua adalah *emotional experience*, yaitu perasaan yang muncul selama interaksi, seperti rasa aman, tenang, dihargai, frustrasi, atau khawatir. Ketiga adalah *relational experience*, yaitu persepsi mengenai kualitas hubungan dengan perusahaan dan pihak-pihak yang mewakilinya.

Service ecosystem integration memiliki hubungan langsung dengan *customer experience* karena pengalaman merupakan manifestasi yang dirasakan nasabah dari kualitas integrasi internal perusahaan. Dengan demikian, *customer experience* berfungsi sebagai jembatan antara kapabilitas internal perusahaan dan persepsi nasabah. Integrasi merupakan kemampuan organisasi, sementara pengalaman merupakan konsekuensi yang dirasakan oleh pelanggan. Hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

***Service Ecosystem Integration* → *Consistency* → *Convenience* → *Transparency* →
Reduced Customer Effort → *Positive Customer Experience*.**

Dalam konteks hubungan jangka panjang, pengalaman yang konsisten memiliki arti lebih besar daripada pengalaman luar biasa yang hanya terjadi sekali. Hubungan bisnis dibangun melalui *repeated interactions*. Setiap interaksi menjadi bukti baru yang digunakan nasabah untuk mengevaluasi apakah perusahaan dapat dipercaya. Data pengalaman tidak seharusnya hanya dikumpulkan pada satu titik, tetapi perlu dianalisis sepanjang siklus hubungan.

II.D. TRUST AND RELATIONSHIP COMMITMENT

II.D.1. TRUST SEBAGAI MODAL RELASIONAL

Trust merupakan elemen sentral dalam hubungan bisnis asuransi. Nasabah membeli perlindungan berdasarkan keyakinan bahwa perusahaan akan menjalankan kewajibannya ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, kepercayaan tidak hanya berkaitan dengan reputasi perusahaan, tetapi juga dengan pengalaman aktual selama hubungan berlangsung. *Customer experience* menjadi sumber pembuktian terhadap trust. Janji pemasaran dapat membentuk ekspektasi awal, tetapi pengalaman aktual

menentukan apakah ekspektasi tersebut berubah menjadi kepercayaan. Setiap interaksi positif memberikan bukti bahwa perusahaan mampu dan bersedia menjalankan perannya. Sebaliknya, ketidakkonsistenan yang berulang dapat mengikis kepercayaan. Konsep pemasaran relasional memberikan beberapa manfaat kepada perusahaan dan pelanggan. Manfaat yang diperoleh pelanggan adalah “*confidence benefits, social benefit and special treatment benefits*” (Zeithaml and Bitner 2004). Manfaat yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

- *Confidence benefits* merupakan manfaat berupa kepercayaan pelanggan terhadap penyedia jasa karena mengurangi ketidakpastian mengenai kinerja produk atau kinerja perusahaan yang akan diterima serta mengurangi biaya pencarian setiap waktu membutuhkan produk yang bersangkutan;
- *Social benefits* berkaitan dengan familiaritas dan relasi sosial antara pelanggan dan penyedia jasa, misalnya pelanggan dan penyedia bisa menjadi sahabat karib, antara perusahaan dengan pelanggan terjadi hubungan kekeluargaan
- *Special treatment benefits* berwujud harga khusus, penawaran spesial dan perlakuan istimewa kepada pelanggan.

II.D.2. COMMITMENT SEBAGAI INISIATIF PERTAHANKAN HUBUNGAN

Trust yang terbentuk secara konsisten menjadi dasar *relationship commitment*. Komitmen hubungan menunjukkan bahwa nasabah tidak hanya merasa puas terhadap transaksi tertentu, tetapi memiliki keinginan untuk mempertahankan hubungan karena hubungan tersebut dianggap bernilai. Dalam hubungan bisnis, *commitment* dapat berkembang karena beberapa alasan. Pertama, nasabah memperoleh manfaat ekonomi dan operasional. Kedua, hubungan menghasilkan pengetahuan bersama yang semakin baik dari waktu ke waktu. Ketiga, perusahaan memahami kebutuhan spesifik nasabah. Keempat, terdapat kepercayaan bahwa permasalahan dapat diselesaikan secara konstruktif. Kelima, hubungan menghasilkan nilai yang sulit digantikan secara langsung oleh alternatif lain.

Relationship commitment juga meningkatkan kemampuan hubungan untuk bertahan ketika terjadi permasalahan. Dalam hubungan jangka panjang, kegagalan layanan mungkin terjadi. Perbedaan kepentingan juga dapat muncul. Hubungan yang memiliki *trust* dan *commitment* cenderung memiliki kemampuan lebih baik untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif. Namun, komitmen harus bersifat dinamis. Perusahaan tidak dapat menganggap bahwa hubungan yang telah berlangsung lama akan otomatis berlanjut. Nasabah terus mengevaluasi nilai hubungan berdasarkan pengalaman baru. Oleh karena itu, *relationship commitment* perlu dipelihara melalui konsistensi layanan dan penciptaan nilai yang berkelanjutan. Dengan demikian, *trust* dan *commitment* menjadi mekanisme relasional yang menjelaskan bagaimana pengalaman layanan berubah menjadi kecenderungan mempertahankan hubungan.

II.E. LONG-TERM BUSINESS RELATIONSHIP SEBAGAI OUTCOME

Tahap terakhir dari kerangka pembahasan adalah *long-term business relationship*. Dalam penelitian ini, hubungan bisnis jangka panjang tidak hanya didefinisikan sebagai

lamanya nasabah menggunakan produk perusahaan. Durasi hubungan memang penting, tetapi tidak cukup menggambarkan kualitas dan potensi keberlanjutan hubungan. *Long-term business relationship* merupakan kondisi ketika perusahaan dan nasabah memiliki orientasi untuk mempertahankan, mengembangkan, dan memperluas hubungan berdasarkan nilai yang dihasilkan secara berkelanjutan. Dalam konteks industri asuransi, hubungan tersebut dapat tercermin melalui *renewal intention*, *account retention*, *cross-buying*, *business expansion*, *resistance to switching*, dan *strategic partnership intention*. Penjelasanannya yakni :

- *Renewal Intention* : Indikator penting karena sebagian besar hubungan asuransi memiliki siklus perpanjangan.
- *Account Retention* : kemampuan perusahaan mempertahankan nasabah
- *Cross-Buying* : menunjukkan kesediaan nasabah memperluas hubungan dengan menggunakan produk atau layanan lain.
- *Business Expansion* : menunjukkan peningkatan kedalaman hubungan
- *Resistance to Swicthing* : menunjukkan ketahanan hubungan terhadap alternatif pesaing.
- *Strategic partnership intention* : menunjukkan perkembangan hubungan dari transaksi menuju kolaborasi yang lebih mendalam.

Long-term business relationship merupakan hasil akhir dari proses transformasi yang panjang. *Service ecosystem integration* menciptakan kemampuan organisasi untuk mengelola interaksi secara terkoordinasi. Integrasi tersebut memungkinkan penciptaan nilai bagi nasabah. Nilai yang diwujudkan melalui berbagai interaksi membentuk *customer experience*. Pengalaman yang konsisten membangun trust. Trust menurunkan ketidakpastian hubungan dan memperkuat relationship commitment. Komitmen kemudian mendorong keberlanjutan dan pengembangan hubungan bisnis dalam jangka yang panjang.

III. PEMECAHAN MASALAH

III.A. ANALISIS TEMUAN PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Asuransi LMN melalui programnya dalam *Integrated Partnership Model (IPM)* menciptakan layanan nasabah terintegrasi dalam industri asuransi sebagai kapabilitas strategis, bukan sekadar program peningkatan kualitas pelayanan. Perusahaan beroperasi dalam suatu ekosistem yang terdiri atas berbagai aktor, sumber daya, proses, dan kanal. Kemampuan mengintegrasikan elemen tersebut menentukan kualitas nilai yang dapat diciptakan bagi nasabah. Proposisi utama penelitian ini adalah bahwa hubungan bisnis jangka panjang tidak tercipta secara langsung hanya karena perusahaan memberikan pelayanan yang cepat atau memiliki banyak kanal komunikasi. Hubungan bisnis jangka panjang terbentuk melalui proses sistemik ketika perusahaan mampu mengintegrasikan ekosistem layanan, mengubah integrasi tersebut menjadi nilai bagi nasabah, menciptakan pengalaman positif yang konsisten, membangun kepercayaan, dan memperkuat komitmen hubungan.

Dalam konteks industri asuransi, kemampuan tersebut memiliki arti strategis

karena perusahaan pada dasarnya menjual janji perlindungan dan hubungan yang manfaatnya diuji sepanjang waktu. Nasabah tidak hanya mengevaluasi apa yang dibeli, tetapi bagaimana perusahaan berinteraksi sebelum, selama, dan setelah kebutuhan pelayanan muncul. Oleh karena itu, integrasi layanan menjadi dasar penting dalam mengurangi ketidakpastian dan membangun keyakinan bahwa perusahaan mampu memberikan dukungan secara konsisten. Implikasi utama dari kerangka ini adalah bahwa transformasi pelayanan tidak dapat dilakukan hanya dengan membentuk *customer service center* atau menambahkan kanal digital. Perusahaan perlu melakukan integrasi pada tingkat yang lebih mendasar, yaitu integrasi aktor, informasi, pengetahuan, proses, teknologi, dan tata kelola hubungan. Tanpa integrasi tersebut, penambahan kanal justru berpotensi menciptakan fragmentasi baru.

III.B. OBJEK PENELITIAN

Penulis menggarisbawahi bahwa PT. Asuransi LMN dalam melakukan transformasi integrasi layanan melalui program *Integrated Partnership Model* (IPM) menjalankan inisiatif menyeluruh pada setiap kanal layanan antara lain :

- Lapisan pertama adalah *service ecosystem integration*. Pada lapisan ini, perusahaan membangun fondasi melalui koordinasi layanan dan kanal, *resource integration* dan *process integration*. Tujuannya adalah mengurangi silo organisasi, menghubungkan informasi, menyelaraskan proses (seperti inisiatif sentralisasi di berbagai kanal di PT. Asuransi LMN), dan menciptakan *continuity of experience*.
- Lapisan kedua adalah *customer value creation*. Integrasi yang berhasil perlu menghasilkan manfaat nyata bagi nasabah. Nilai tersebut dapat berbentuk *functional value*, *relational value*, dan *strategic value*. PT. Asuransi LMN melalui implementasi *High Value Customer* (HVC) sudah bergerak dari sekadar menyelesaikan transaksi menuju penciptaan manfaat yang mendukung kebutuhan dan tujuan nasabah secara menyeluruh sejalan dengan visinya.
- Lapisan ketiga adalah *customer experience*. Nilai yang diciptakan diwujudkan dalam pengalaman aktual sepanjang *customer journey*. Pengalaman yang konsisten, mudah, transparan, dan responsif menjadi bukti nyata kualitas sistem layanan perusahaan.
- Lapisan keempat adalah *relational formation* yang terdiri atas *trust* dan *commitment*. Pengalaman positif yang berulang membangun kepercayaan terhadap kompetensi, integritas, dan perhatian perusahaan terhadap hubungan. *Trust* selanjutnya menurunkan *perceived relationship risk* dan mendorong komitmen untuk mempertahankan kerja sama.
- Lapisan kelima adalah *long-term business relationship*. Hubungan jangka panjang tercermin tidak hanya melalui durasi hubungan, tetapi melalui *renewal*, *retention*, *cross-buying*, *business expansion*, *resistance to switching*, dan keinginan membangun kemitraan strategis dalam jangka panjang.

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan beberapa faktor terhadap analisa di atas bahwa keputusan PT.

Asuransi LMN dalam melakukan transformasi integrasi layanan melalui program *Integrated Partnership Model (IPM)* dirasa tepat terlebih dalam peningkatan persaingan industri asuransi yang semakin tinggi serta dalam mewujudkan peningkatan retensi nasabah melalui perwujudan layanan terintegrasi membuat nasabah merasakan langsung *value creation* yang diciptakan sehingga dampaknya hubungan bisnis jangka panjang akan terbentuk sebagai *outcome* yang paling diharapkan perusahaan. Pada akhirnya menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dalam industri asuransi dapat dibangun melalui kemampuan perusahaan mengelola hubungan sebagai suatu ekosistem. Produk dapat ditiru, harga dapat dibandingkan, dan teknologi dapat diadopsi oleh pesaing. Namun, kemampuan mengintegrasikan berbagai sumber daya untuk menciptakan pengalaman yang konsisten, membangun *trust*, dan menghasilkan *commitment* merupakan kemampuan organisasi yang lebih kompleks. Dengan demikian, *service ecosystem integration* dapat diposisikan sebagai kapabilitas awal yang memungkinkan perusahaan mengembangkan *customer value* dan *customer experience*. *Customer value* dan *customer experience* selanjutnya menjadi dasar pembentukan *trust*. *Trust* memperkuat *commitment*, sedangkan *relationship commitment* menjadi fondasi bagi *long-term business relationship*.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan bisnis jangka panjang dalam industri asuransi tidak terbentuk secara langsung hanya melalui kualitas produk, harga yang kompetitif, atau kecepatan satu jenis pelayanan. Keberlanjutan hubungan merupakan hasil dari proses sistemik yang dimulai dari kemampuan perusahaan mengintegrasikan ekosistem layanan, mengubah integrasi tersebut menjadi nilai bagi nasabah, menciptakan pengalaman yang positif dan konsisten, membangun kepercayaan, serta memperkuat komitmen hubungan. Oleh karena itu, layanan nasabah terintegrasi perlu ditempatkan sebagai kapabilitas strategis perusahaan yang berkontribusi terhadap pembentukan *relationship capital* dan keberlanjutan bisnis.

Secara strategis, rekomendasi utama bagi PT. Asuransi LMN adalah melakukan transformasi dari *fragmented service* menuju *integrated service ecosystem*, dari *functional performance* menuju *end-to-end customer journey*, dari *transactional service* menuju *customer value creation*, serta dari *passive retention* menuju *relationship commitment*. Transformasi tersebut membutuhkan dukungan kepemimpinan, tata kelola lintas fungsi, teknologi yang terintegrasi, pengelolaan pengetahuan pelanggan, budaya kolaborasi, dan sistem pengukuran yang menghubungkan pengalaman nasabah dengan *outcome* bisnis. Apabila transformasi tersebut dijalankan secara konsisten, perusahaan asuransi memiliki peluang lebih besar untuk membangun hubungan yang tidak hanya bertahan dalam jangka panjang, tetapi juga berkembang menjadi hubungan yang lebih luas, produktif, dan bernilai bagi perusahaan maupun nasabah.

Long-term relationship dengan demikian dapat memperkuat kembali *service ecosystem*. Nasabah yang telah memiliki hubungan kuat cenderung lebih terbuka dalam berbagi informasi, lebih aktif memberikan *feedback*, dan lebih bersedia berpartisipasi dalam pengembangan solusi. Kondisi tersebut meningkatkan kualitas *resource integration* dan *value co-creation*. Dalam perspektif ini, hubungan bisnis bukan hasil akhir yang pasif, melainkan sumber daya bagi penciptaan nilai berikutnya. *Relationship capital* yang terbentuk melalui *trust* dan *commitment* menjadi bagian dari sumber daya ekosistem layanan.

V. PENUTUP

Dapat dilihat bahwa pada umumnya sebuah transformasi menjadi bagian yang paling memberikan dampak nyata bagi keberlangsungan jalan hidup suatu perusahaan. Melalui transformasi pada program *Integrated Partnership Model (IPM)*, PT. Asuransi LMN pada akhirnya menempatkan hubungan bisnis jangka panjang sebagai hasil dari proses penciptaan nilai yang berkelanjutan. Nasabah mempertahankan hubungan bukan hanya karena perusahaan mampu menjual produk asuransi, tetapi karena keseluruhan ekosistem perusahaan mampu memberikan pengalaman yang konsisten, mengurangi ketidakpastian, menyelesaikan masalah, memahami kebutuhan, dan menciptakan nilai yang relevan sepanjang perjalanan hubungan.

Akhirnya, perusahaan disarankan untuk membangun sistem pengelolaan hubungan bisnis jangka panjang yang menghubungkan indikator pelayanan dengan indikator bisnis. Data mengenai *customer experience, trust, complaint resolution*, dan *customer effort* perlu dianalisis bersama data *renewal, retention, cross-selling, account growth*, dan *customer profitability*. Integrasi pengukuran tersebut akan membantu perusahaan memahami aktivitas layanan mana yang benar-benar berkontribusi terhadap keberlanjutan hubungan dan nilai ekonomi pelanggan. Dengan pendekatan ini, investasi pelayanan dapat dievaluasi bukan hanya sebagai biaya operasional, tetapi sebagai investasi dalam *relationship capital*.

REFERENSI

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Roadmap Perasuransian Indonesia 2023-2027. <https://ojk.go.id/id/regulasi/otoritas-jasa-keuangan/rancangan-regulasi/Documents/Draft%20Roadmap%20Pengembangan%20Perasuransian%20Indonesia.pdf>

<https://infopublik.id/kategori/nasional-ekonomi-bisnis/820176/densitas-dan-penetrasi-asuransi-indonesia-termasuk-rendah-di-asean>

Pisoni, G. (2021). Going digital: case study of an Italian insurance company. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 106–115. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0225>

Gómez, I. S. (2024). Insurtech: Disrupting the Insurance Industry. *The Emerald Handbook of Fintech: Reshaping Finance*, 343–362. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-608-520241043>

Understanding Customer Relationships in a Digital World. (2018). In *The Strategic Digital Media Entrepreneur* (pp. 123–136). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119218081.ch7>

Stephanie, F. G., & Ruslim, H. (2021). PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN ASURANSI. *Jurnal Kontemporer Akuntansi*, 1(2). <https://doi.org/10.24912/jka.v1i2.15090>

Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2020). *Economic development*. Pearson Higher Ed.

Ali Murdhani Ngandoh (2022). Aspek Ekonomi Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*.