

**MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK): INTEGRASI
MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN NASABAH DAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Pramudana Aji Utomo

NIM: 30402200204

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2026**

**MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK): INTEGRASI
MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN NASABAH DAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :
Pramudana Aji Utomo

NIM: 30402200204

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2026

SKRIPSI

**MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK): INTEGRASI
MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN NASABAH DAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

Disusun Oleh :

Pramudana Aji Utomo

NIM: 30402200204

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan
Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

Semarang, 22 Oktober 2025

Mengetahui



Farikha Amilahaq, SST., MM

NIDN. 061510930

**MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK): INTEGRASI
MODAL MANUSIA MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN
NASABAH DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

Disusun Oleh :

Pramudana Aji Utomo

NIM : 30402200204

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 11 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Farikha Amilahaq, SST., MM

NIDN. 061510930

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lufi Nurcholis., ST, SE, MM

NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pramudana Aji Utomo

NIM : 30402200204

Program Studi : S1 Manajemen

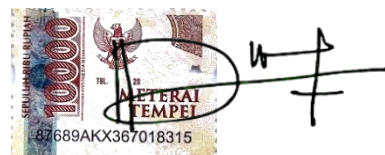
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK) : INTEGRASI MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN NASABAH DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN.**” adalah hasil karya sendiri. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam pra-skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Dan pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini di kutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah tulisan saya sendiri.

Semarang, 11 Februari 2026

Yang menyatakan



Pramudana Aji Utomo

NIM. 30402200204

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Pramudana Aji Utomo
NIM	: 30402200204
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertai* dengan judul:

**“MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK):
INTEGRASI MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN
NASABAH DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN.”**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Ekklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 11 Februari 2026

Menyatakan



Pramudana Aji Utomo

NIM. 30402200204

ABSTRAK

Interaksi awal antara nasabah dan frontliner memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi dan pengalaman layanan perbankan. Salah satu bentuk interaksi tersebut tercermin melalui micro-ekspresi satpam bank sebagai bagian dari modal manusia (human capital) afektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh micro-ekspresi satpam terhadap customer experience serta implikasinya terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan bank. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 324 nasabah bank BUMN, BUMD, dan bank swasta, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier sederhana, uji mediasi Sobel, serta uji beda Kruskal-Wallis dan Mann-Whitney U.

Hasil analisis menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer experience dengan nilai koefisien $\beta = 0,753$, $t = 20,531$, dan $p = 0,000$, serta mampu menjelaskan 56,7% variasi customer experience ($R^2 = 0,567$). Customer experience juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan ($\beta = 0,792$; $t = 23,269$; $p = 0,000$; $R^2 = 0,627$). Selain itu, micro-ekspresi satpam berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan $\beta = 0,790$; $t = 23,157$; $p = 0,000$; dan $R^2 = 0,625$. Hasil uji Sobel menunjukkan nilai Z sebesar 15,40 ($>1,96$), yang menegaskan bahwa customer experience memediasi secara parsial hubungan antara micro-ekspresi dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Uji Kruskal-Wallis menunjukkan adanya perbedaan persepsi micro-ekspresi yang signifikan antar jenis bank ($H = 128,715$; $p = 0,000$), dengan bank swasta memiliki *mean rank* tertinggi. Temuan ini menguatkan bahwa kompetensi afektif frontliner merupakan sumber daya strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Kata kunci: micro-ekspresi, customer experience, keunggulan kompetitif berkelanjutan

ABSTRACT

Initial interactions between customers and frontliners play a strategic role in shaping perceptions and service experiences in the banking industry. One form of such interaction is reflected in the micro-expressions of bank security guards as part of affective human capital. This study aims to analyze the effect of security guards' micro-expressions on customer experience and its implications for sustainable competitive advantage in banks. This research employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through a survey of 324 customers of state-owned banks (BUMN), regional-owned banks (BUMD), and private banks, and analyzed using simple linear regression, Sobel mediation test, Kruskal-Wallis test, and Mann-Whitney U test.

The results indicate that security guards' micro-expressions have a positive and significant effect on customer experience, with a coefficient of $\beta = 0.753$, $t = 20.531$, and $p = 0.000$, explaining 56.7% of the variance in customer experience ($R^2 = 0.567$). Customer experience also has a significant effect on sustainable competitive advantage ($\beta = 0.792$; $t = 23.269$; $p = 0.000$; $R^2 = 0.627$). Furthermore, security guards' micro-expressions have a direct and significant effect on sustainable competitive advantage ($\beta = 0.790$; $t = 23.157$; $p = 0.000$; $R^2 = 0.625$). The Sobel test result shows a Z value of 15.40 (>1.96), indicating that customer experience partially mediates the relationship between micro-expressions and sustainable competitive advantage. The Kruskal-Wallis test reveals significant differences in micro-expression perceptions among bank types ($H = 128.715$; $p = 0.000$), with private banks obtaining the highest mean rank. These findings confirm that frontliners' affective competencies constitute a strategic resource in achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: *micro-expressions, customer experience, sustainable competitive advantage*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim...

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul **“MIKRO-EKSPRESI FRONTLINER BANK (SATPAM BANK): INTEGRASI MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*), PENGALAMAN NASABAH DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN.”** dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen. Skripsi ini disusun dengan harapan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang perbankan.

Skripsi ini disusun melalui proses belajar, berpikir, dan bertumbuh, yang tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, serta doa berbagai pihak. Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Farikha Amilahaq, SST., MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan penelitian skripsi hingga selesai.
4. Seluruh Dosen dan Staff Karyawan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat digunakan dalam penyusunan skripsi ini dan bekal di masa depan.
5. Penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ayah Didik Murdianto dan Ibu Haryanti tercinta atas doa yang tidak pernah terputus, kasih sayang yang tanpa syarat, serta dukungan yang senantiasa menguatkan langkah penulis. Segala pencapaian dalam skripsi ini tidak terlepas dari ketulusan dan

pengorbanan Ayah dan Ibu yang menjadi sumber kekuatan dalam setiap proses yang dijalani.

6. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dairista Istna Syelviana atas kehadiran, dukungan, dan ketenangan yang senantiasa menyertai setiap proses penyusunan skripsi ini, dari awal hingga akhir. “Every long process eventually returns to us, carrying the reward it quietly prepared along the way.”

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya.



Semarang, 11 Februari 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Pramudana Aji Utomo', written over a faint grid or background.

Pramudana Aji Utomo
NIM. 30402200204

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Industri Perbankan dan Tantangan Modern	6
2.2 Modal Manusia (<i>Human Capital</i>) dalam Industri Perbankan	10
2.3 Micro Expressions Dalam Layanan Pelanggan	14
2.4 Pengalaman nasabah sebagai Variabel Mediasi	19
2.5 Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	24
2.6 Affective Computing sebagai Alat Analisis	29
BAB III METODELOGI PENELITIAN	41
3.1 Kerangka Konsep	41
3.2 Variabel Penelitian.....	41
3.3 Desain Penelitian	41
3.4 Populasi dan Sampel	42
3.5 Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.6 Definisi Operasional	46
3.7 Alat Pengumpulan Data	47

3.8	Metode Pengumpulan Data	48
3.9	Rencana Analisis Data	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		53
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	53
4.2	Analisis Karakter Responden	54
4.3	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	57
4.4	Pengujian dan Hasil Analisis Data	58
4.4.1	Uji Instrumen Penelitian.....	58
4.4.2	Uji Hipotesis.....	59
4.5	Pembahasan Hasil Analisis Data	64
4.5.1	Micro-ekspresi Satpam dalam Pembentukan Pengalaman Nasabah	64
4.5.2	Peran Pengalaman Nasabah dalam Mewujudkan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.....	65
4.5.3	Micro-ekspresi Satpam sebagai Bagian dari Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	67
4.5.4	Pengalaman Nasabah sebagai Mekanisme Penghubung antara Micro-ekspresi dan Keunggulan Kompetitif	70
4.5.5	Variasi Persepsi terhadap Micro-ekspresi Satpam antar Jenis Bank	72
PENUTUP		75
5.1	Kesimpulan.....	75
5.2	Implikasi Manajerial	77
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	78
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	79
DAFTAR PUSTAKA		81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teori	39
Gambar 3.1 Kerangka Konsep	41



DAFTAR TABEL

Tabel 3.2 Tabel Distribusi Sampel per Jenis Bank	45
Tabel 3.2 Tabel Definisi Operasional.....	47
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kepemilikan BANK.....	54
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Asal Bank.....	54
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah Bank ...	56
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Kunjungan Dalam 1 Bulan Terakhir	56
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Bank yang Terakhir di Kunjungi.....	57
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Bank yang Paling Berkesan	57
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	57
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas	58
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Micro-ekspresi (X) Satpam terhadap Customer Experience (Z)	59
Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Customer Experience (Z) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y).....	60
Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Micro-ekspresi (X) Satpam terhadap Keunggulan Kompetitif (Y).....	61
Tabel 4.15 Uji Mediasi Pengalaman Nasabah	62
Tabel 4.16 Hasil Uji Perbedaan Persepsi Micro-ekspresi Antar Bank (Kruskal Wallis) dan Uji Lanjut (Mann-Whitney U)	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan Indonesia saat ini menghadapi transformasi digital yang pesat, ditandai oleh meningkatnya adopsi layanan berbasis teknologi seperti mobile banking, AI, dan open banking (Stefanelli & Manta, 2023). Namun, di tengah derasnya digitalisasi, interaksi tatap muka terutama pada titik kontak awal layanan seperti satpam bank tetap memegang peran penting dalam membentuk kesan pertama pelanggan. Dalam konteks layanan jasa, khususnya sektor keuangan yang sarat risiko dan kepercayaan, persepsi pelanggan terhadap layanan sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi emosional pada tahap awal, termasuk bahasa tubuh dan ekspresi wajah petugas (Kharub et al., 2021). Salah satu ekspresi non-verbal paling berpengaruh adalah Micro-ekspresi ekspresi wajah sangat singkat dan tak sadar yang merefleksikan emosi sejati seseorang (Edy, 2024). Ekspresi ini meskipun hanya berlangsung sepersekian detik, dapat membentuk persepsi kepercayaan, empati, dan kredibilitas layanan di benak pelanggan.

Masalahnya, hingga saat ini peran satpam bank dalam menciptakan pengalaman nasabah (*customers experience*) belum banyak diteliti, bahkan cenderung diabaikan dalam kajian manajemen layanan dan sumber daya manusia. Padahal, satpam merupakan petugas pertama yang berinteraksi dengan nasabah, sehingga memiliki potensi tinggi dalam membentuk persepsi keamanan dan kenyamanan emosional sejak awal kunjungan. Sikap dan komunikasi petugas frontliner secara signifikan memengaruhi kepuasan

pelanggan (Hidayah et al., 2024). Namun, penelitian tersebut belum secara eksplisit mengkaji peran ekspresi mikro atau dimensi afektif yang tidak disadari dalam membentuk pengalaman nasabah. Sebaliknya, penelitian tentang Micro-ekspresi banyak dilakukan dalam konteks deteksi kebohongan atau psikologi forensik, bukan dalam layanan jasa atau interaksi bank.

Dalam konteks Modal Manusia (*Human Capital*), satpam seharusnya dipandang sebagai aset tak berwujud yang strategis, bukan hanya pelaksana keamanan. Kemampuan mereka dalam mengelola emosi dan menunjukkan empati termasuk dalam kompetensi afektif yang mendukung kualitas layanan (Althaf, 2024). Jika ekspresi dan interaksi tersebut konsisten, maka pengalaman nasabah yang dihasilkan akan lebih otentik, dan pada akhirnya membentuk loyalitas pelanggan serta memperkuat posisi kompetitif bank. Ini selaras dengan teori Resource-Based View (RBV), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) berasal dari sumber daya internal yang bersifat VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*), termasuk pengalaman layanan yang autentik dan sulit ditiru (Bunga Aditi et al., 2025).

Namun, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang jelas. Penelitian terdahulu belum mengintegrasikan konsep Micro-ekspresi dengan dimensi Modal Manusia (*Human Capital*) dan pengalaman nasabah dalam kerangka keunggulan kompetitif. Sebagian besar studi fokus pada teller atau customer service, sementara peran satpam sebagai pembentuk kesan awal layanan belum dieksplorasi secara mendalam. Selain itu, belum ada studi yang

secara eksplisit menguji Micro-ekspresi sebagai prediktor pengalaman nasabah dan loyalitas dalam ekosistem bank di Indonesia. Penelitian juga jarang mengevaluasi apakah ekspresi non-verbal ini memenuhi karakteristik VRIN sebagai strategi sumber daya.

Berdasarkan paparan tersebut, penting dilakukan penelitian yang menganalisis bagaimana ekspresi mikro yang ditampilkan satpam bank memengaruhi persepsi pelanggan, membentuk pengalaman emosional yang autentik, dan berdampak pada keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini tidak hanya akan mengisi kekosongan akademik, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi industri perbankan dalam mengembangkan pelatihan afektif bagi frontliner dan memperkuat posisi layanan berbasis emosi di era digital.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Micro-ekspresi yang ditampilkan oleh satpam bank berpengaruh terhadap pengalaman nasabah ?
2. Apakah pengalaman nasabah berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan bank?
3. Apakah Micro-ekspresi berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif bank?
4. Apakah pengalaman nasabah memediasi pengaruh Micro-ekspresi terhadap keunggulan kompetitif bank?

5. Apakah terdapat perbedaan persepsi terhadap Micro-ekspresi satpam antar jenis bank (BUMN, BUMD, dan swasta)?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Menganalisis peran Micro-ekspresi satpam bank sebagai bagian dari Modal Manusia (*Human Capital*) afektif dalam memengaruhi pengalaman nasabah, serta dampaknya terhadap pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan pada industri perbankan.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Untuk menganalisis pengaruh Micro-ekspresi satpam bank terhadap pengalaman nasabah.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman nasabah terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan bank.
3. Untuk menguji pengaruh langsung Micro-ekspresi terhadap keunggulan kompetitif bank.
4. Untuk menganalisis peran mediasi pengalaman nasabah dalam hubungan antara Micro-ekspresi dan keunggulan kompetitif bank.
5. Untuk mengetahui perbedaan persepsi nasabah terhadap Micro-ekspresi satpam berdasarkan jenis bank (BUMN, BUMD, dan swasta).

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori layanan berbasis interaksi emosional, khususnya dengan mengintegrasikan konsep Micro-ekspresi, Modal Manusia (*Human Capital*) afektif, dan pengalaman nasabah dalam kerangka keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini juga memperluas penerapan teori Resource-Based View (RBV) dan Affective Events Theory dalam konteks layanan keuangan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi pihak perbankan, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pengembangan kompetensi satpam sebagai frontliner strategis. Bank dapat mempertimbangkan pelatihan Micro-ekspresi dan komunikasi afektif sebagai bagian dari strategi layanan yang berbasis pengalaman emosional nasabah, guna meningkatkan loyalitas dan daya saing.

1.4.3 Manfaat Sosial

Penelitian ini memberi wawasan baru bahwa interaksi awal yang berkualitas-bahkan dari petugas non-layanan inti seperti satpam berperan penting dalam menciptakan persepsi positif masyarakat terhadap institusi keuangan. Hal ini turut mendorong inklusi dan kenyamanan nasabah dalam mengakses layanan keuangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Perbankan dan Tantangan Modern

2.1.1 Karakteristik Industri Perbankan Modern

Industri perbankan modern ditandai oleh transformasi besar akibat kemajuan teknologi digital dan perubahan perilaku nasabah. Karakteristik utama dari perbankan masa kini meliputi digitalisasi layanan, penerapan open banking melalui API, serta pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan big data. Digitalisasi tidak hanya memudahkan transaksi, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pengguna (Ekonomi et al., 2024). Kolaborasi antara bank dan fintech melalui platform terbuka menjadi pendorong utama inovasi layanan keuangan (Stefanelli & Manta, 2023). Di sisi lain, strategi diferensiasi juga semakin penting dalam menghadapi persaingan, dengan pendekatan berbasis personalisasi layanan dan pengembangan produk digital. Teknologi memungkinkan bank menciptakan nilai tambah yang unik bagi nasabah melalui layanan yang lebih cepat dan tepat Sasaran (Alberto Durigan Junior Et Al., 2021).

Selain itu, industri perbankan modern juga memperkuat tata kelola dan manajemen risiko yang lebih komprehensif. Risiko kini industri perbankan mencakup aspek keuangan, operasional, teknologi, hingga reputasi, sehingga memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan digital (Keuangan, 2021). Bank juga memperhatikan struktur modal, ukuran

perusahaan, dan profitabilitas dalam strategi pertumbuhannya. Adopsi mobile banking dan skala usaha yang besar secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan bank (Yulianti & Indrayeni, 2024). Karakteristik lain yang menonjol adalah penguatan kerja sama dengan fintech serta respon terhadap regulasi seperti UU PPSK No. 4 Tahun 2023 yang mendorong inklusi keuangan dan perlindungan konsumen digital (Republik Indonesia, 2023). Dengan demikian, industri perbankan modern tidak lagi sekadar lembaga keuangan, melainkan menjadi ekosistem teknologi yang dinamis dan inklusif.

2.1.2 Dinamika persaingan dan digitalisasi

Industri perbankan modern saat ini ditandai oleh dinamika persaingan yang semakin intens dan transformasi digital yang mendalam. Digitalisasi, seperti adopsi mobile dan internet banking, penggunaan AI, big data, hingga open banking melalui API, tak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mengubah model persaingan industri. *Open banking* mendorong bank untuk berkolaborasi dengan fintech, menciptakan ekosistem layanan yang lebih inovatif dan kompetitif (Keuangan, 2021). Di Indonesia, digitalisasi memperkuat market power bank besar sehingga persaingan tradisional berubah menjadi *model co-opetition* kombinasi antara kompetisi dan aliansi yang menambah tekanan bagi bank kecil dan meningkatkan hambatan masuk (Purwanti & Kartiningih, 2023).

Dalam konteks ini, teknologi tidak hanya sebagai alat efisiensi, tetapi juga strategi diferensiasi. Digitalisasi memungkinkan pengenalan inovasi produk, personalisasi layanan, dan peningkatan loyalitas nasabah yang penting dalam menghadapi persaingan. Digitalisasi meningkatkan efisiensi dan profitabilitas bank melalui BOPO yang lebih rendah dan kenaikan ROE serta aksesibilitas layanan (Uli et al., 2023). Namun, di tengah peluang ini, tantangan signifikan muncul, termasuk kebutuhan investasi besar dalam infrastruktur teknologi, peningkatan risiko keamanan siber, dan kebutuhan literasi digital. Loyalitas nasabah akan meningkat jika bank mampu menyediakan layanan digital yang aman, responsif, dan mudah digunakan (Alidha et al., 2024). Keseluruhan dinamika ini menegaskan bahwa bank modern harus menerapkan strategi komprehensif yang mengintegrasikan digitalisasi, kemitraan strategis, dan penguatan *governance* untuk tetap bersaing dalam ekosistem keuangan digital yang berkembang cepat.

2.1.3 Peran Penting Frontliner (Terutama Satpam) dalam Membentuk Kesan Pertama Pelanggan.

Frontliner berfungsi sebagai *touchpoint* awal dalam interaksi pelanggan. Peran ini tidak hanya mencakup aspek fungsional seperti keamanan, tetapi juga penciptaan kesan pertama yang kuat. Menurut teori *service encounter*, elemen seperti sikap ramah, penampilan profesional, dan komunikasi interpersonal memainkan peran krusial dalam menciptakan pengalaman positif awal (Atika, 2023). Meskipun

banyak penelitian fokus pada frontliner layanan seperti teller atau customer service, satpam memiliki fungsi analog yang strategis. Dalam studi pelayanan prima di BRISyariah, aspek sikap dan keterampilan frontliner terbukti signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan (Bela, 2017). Selain itu, komunikasi yang jelas dan ramah dari petugas garis depan seperti satpam dapat membangun rasa aman dan kepercayaan, memperkuat loyalitas pelanggan secara jangka panjang.

Lebih lanjut, satpam sebagai bagian dari *servicescape* elemen fisik dan sosial lingkungan layanan memengaruhi persepsi kualitas layanan secara langsung. Dimensi kualitas frontliner seperti responsivitas, keandalan, dan empati secara signifikan memicu kepuasan nasabah (Sabda, 2024). Satpam yang tampil dengan sikap profesional, inisiatif membantu, serta menjaga ketertiban lingkungan menciptakan *atmosfer* keselamatan dan kenyamanan yang memberikan kesan pertama positif. Strategi ini juga diperkuat oleh teori *complaint handling*, yang menunjukkan bahwa penanganan awal atas permasalahan selama pelanggan memasuki area layanan memperkuat persepsi terhadap kompetensi institusi (Roni & Putro, 2020). Dengan demikian, satpam tidak hanya menjaga keamanan, tetapi secara aktif membangun citra kredibilitas dan kepercayaan sejak awal interaksi layanan.

H5: Terdapat perbedaan persepsi terhadap mikro ekspresi satpam antar jenis bank.

2.2 Modal Manusia (*Human Capital*) dalam Industri Perbankan

2.2.1 Definisi dan Konsep Modal Manusia(*Human Capital*)

Modal manusia merujuk pada kapasitas individu yang diperoleh melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, pengetahuan, pengalaman, dan kesehatan, yang memiliki nilai ekonomis nyata karena mampu meningkatkan produktivitas dan inovasi. Teori modal manusia menekankan bahwa pendidikan dan pelatihan meningkatkan produktivitas individu, sehingga modal manusia sejajar dengan kapital fisik sebagai aset bagi perusahaan maupun perekonomian (Becker, 2006). Peningkatan pengetahuan melalui pendidikan formal meningkatkan kapasitas belajar dan inovasi faktor fundamental dalam pembangunan ekonomi jangka panjang (Jurnal et al., 2023). Definisi dengan memasukkan motivasi, sikap positif, serta kesehatan fisik sebagai komponen modal manusia yang berdampak signifikan terhadap produktivitas individu dan kolektif (Jurnal et al., 2023).

Penelitian empiris di Indonesia menunjukkan bahwa indikator modal manusia seperti tingkat pendidikan menengah/tinggi, literasi, dan kesehatan memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan kinerja organisasi (Jurnal et al., 2023). Sementara itu, kualitas modal manusia yang mencakup keahlian dan kesehatan secara langsung memperbaiki produktivitas kerja di lintas wilayah. Dengan

demikian, modal manusia bukan hanya aset individual tapi juga pilar strategis dalam pengembangan ekonomi dan keunggulan kompetitif organisasi di era modern.

2.2.2 Frontliner Sebagai Asset Strategis Tak Berwujud

Frontliner termasuk satpam, resepsionis, dan petugas layanan lainnya mengandung nilai tak berwujud yang strategis dalam membangun *brand equity* dan persepsi pelanggan. Menurut literatur aset tak berwujud, modal manusia dan layanan interaksi frontliner dikategorikan sebagai elemen modal intelektual yang signifikan (Kajian et al., 2024). Interaksi personal yang profesional, empatik, dan komunikatif berperan langsung dalam membentuk kepercayaan awal pelanggan dan persepsi kualitas layanan. Meskipun tidak tertuang dalam laporan keuangan ISAK/PSAK, kualitas frontliner secara nyata meningkatkan goodwill organisasi dan menjadi bagian penting dalam strategi diferensiasi layanan.

Keberadaan frontliner sebagai aset strategis tak berwujud dapat dipandang melalui pendekatan *Resource-Based View (RBV)*, di mana kompetensi, keahlian, dan sikap manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Meskipun tidak mudah diukur dan dikapitalisasi sesuai PSAK, nilai yang dihasilkan oleh frontliner baik berupa loyalitas pelanggan maupun reputasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap performa organisasi (Kajian et al., 2024). Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan komunikasi, manajemen emosi,

etika layanan, dan pemberdayaan frontliner menjadi penting. Bank, hotel, dan fasilitas publik yang menganggap frontliner sebagai aset strategis tidak hanya menjaga eksternal stakeholders, tetapi juga memperkuat ekuitas merek mereka melalui interaksi awal yang berkualitas.

2.2.3 Peran Kecerdasan Emosional dalam Interaksi Layanan

Kecerdasan emosional kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri maupun orang lain memegang peran krusial dalam interaksi layanan. Lima domain: kesadaran diri, pengendalian diri, empati, motivasi, dan keterampilan social (Wagiman Manik, 2024). Dalam konteks frontliner, front-office staff dengan tingkat KE tinggi mampu melakukan *deep acting* dan menampilkan emosi yang tulus (naturally felt emotions), bukan sekadar *surface acting*, yang selanjutnya meningkatkan kualitas interaksi, loyalitas pelanggan, dan atmosfer layanan positif (Alberto Durigan Junior Et Al., 2021) .

Penelitian empiris di Indonesia juga menunjukkan tingkat KE frontliner BRI Cabang Polewali secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja mereka, karena mampu menghadapi klien dengan emosi tinggi serta menciptakan kepuasan layanan (Selatan, 2022). Selain itu, KE adalah prediktor utama *emotional labor ability*, yaitu kemampuan mengelola emosi secara adaptif, yang kemudian secara signifikan mendorong kepuasan pelanggan (Widianto, 2023). Temuan ini sejalan

dengan teori *emotional contagion*, di mana ekspresi emosi autentik dari frontliner memengaruhi mood dan persepsi nasabah terhadap layanan.

2.2.4 Kompetensi Afektif Sebagai Bagian Dari Keunggulan Sumber Daya Manusia

Kompetensi afektif merujuk pada kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, membangun ikatan emosional yang positif dengan organisasi, serta menunjukkan komitmen afektif yakni keterikatan emosional karena “ingin” berada dalam (Anggriawan et al., 2023). *Affective Events Theory* menjelaskan bahwa kejadian emosional di tempat kerja membentuk emosi pekerja yang selanjutnya memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Cropanzano, 1996). Dalam konteks kompetensi afektif, pegawai yang mampu mengenali, mengelola, dan merespon emosi secara positif akan lebih termotivasi, loyal, dan tahan terhadap perubahan organisasi. *Self-Determination Theory* juga menekankan kebutuhan dasar afektif: kompetensi, otonomi, dan keterhubungan, yang bila terpenuhi menciptakan keterikatan emosional dan peningkatan motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2000).

Penelitian Empiris terkini mendukung peran kompetensi afektif dalam meningkatkan kinerja dan retensi SDM. Misalnya, Kompetensi, pelatihan, dan kompensasi secara signifikan meningkatkan kinerja melalui mediasi komitmen afektif (Anggriawan et al., 2023). Selain itu, dalam riset internasional, *Competence Development and Affective Commitment* peningkatan kompetensi melalui pelatihan, rotasi

fungsional, dan dukungan individual meningkatkan komitmen afektif dan menurunkan niat keluar organisasi (Palma-Moreira et al., 2024). Temuan ini konsisten dengan penelitian kompetensi tidak hanya langsung mempengaruhi kinerja, tetapi juga melalui mediasi komitmen dan kepuasan kerja (Janah et al., 2023).

2.3 Micro Expressions Dalam Layanan Pelanggan

2.3.1 Definisi dan Ciri-Ciri Micro Expression

Micro-ekspresi adalah ekspresi wajah yang sangat singkat (rentang durasi sekitar 1/25 hingga 1/2 detik), tidak disengaja, dan muncul ketika seseorang mencoba menyembunyikan emosi yang sebenarnya terjadi (Sälägean et al., 2025). Micro-ekspresi merupakan hasil konflik antara sistem otak bawah sadar (amigdala) dan kontrol sadar (korteks motorik), sehingga menghasilkan “kebocoran” ekspresi asli yang berlangsung hanya sesaat (Ross, 2021). Ekman pertama kali menggagas konsep ini pada tahun 1960-an, dan mengidentifikasi tujuh emosi universal marah, jijik, takut, sedih, gembira, terkejut, dan penghinaan yang dapat tampil sebagai Micro-ekspresi meski dalam bentuk sangat halus.

Ciri utama Micro-ekspresi meliputi (1) durasi yang sangat singkat (<0,5 detik); (2) intensitas gerakan wajah yang rendah, beberapa kali lipatan dari ekspresi normal; dan (3) lokalitas gerakan, biasanya hanya terlihat di satu bagian wajah seperti bibir, alis, atau mata (Sälägean et al., 2025). Studi elektromyografi menegaskan bahwa amplitudo otot Micro-ekspresi jauh lebih kecil dibanding macro-expression (Lu et al., 2022).

Selain itu, ekspresi ini involunter, sulit dikontrol, dan sering kali muncul dalam situasi emosional tinggi seperti saat berbohong, mengalami konflik, atau berusaha menjaga citra diri dalam negosiasi bisnis. Meski sulit dilihat mata telanjang, Micro-ekspresi dapat diungkap melalui rekaman berkecepatan tinggi dan pelatihan khusus seperti METT (*Micro-ekspresi Training Tool*) (Choirina et al., 2022).

2.3.2 Perbedaan Micro Expression Dengan Ekspresi Wajah Sadar

Micro expression adalah ekspresi wajah yang bersifat *involunter*, terjadi sangat singkat (antara 1/25 hingga 1/2 detik), serta muncul akibat konflik antara sistem subkortikal (amigdala) yang menerima sinyal emosi dan sistem kortikal yang berusaha menahannya seperti dijelaskan dalam *inhibition hypothesis* Ekman, diungkapkan pula melalui studi EEG perbandingan micro vs macro expression yang menekankan durasi singkat dan intensitas rendahnya (Zhao et al., 2022). Sebaliknya, ekspresi wajah sadar (macro expression) bersifat sukarela atau disengaja, dengan durasi lebih lama ($\geq 0,5$ detik), intensitas lebih tinggi, dan mencakup gerakan seluruh wajah sesuai konteks budaya atau social suatu aspek yang difasilitasi oleh jalur motorik sadar dari korteks frontal. Ekspresi sadar bisa mengandung unsur manipulatif atau estetis, misalnya senyum untuk meningkatkan koneksi sosial, seperti tertuang dalam teori *facial feedback* yang menunjukkan bahwa tindakan sadar memengaruhi pengalaman emosional.

Secara fungsional, micro expression kerap digunakan sebagai indikator “kebocoran” emosi sejati dalam situasi emosional tinggi seperti negosiasi bisnis, deteksi kebohongan, atau interaksi klien karena sulit dikontrol dan secara implisit mencerminkan kondisi emosional internal . Di sisi lain, ekspresi sadar memiliki peran strategis dalam komunikasi bisnis: memperkuat hubungan (bonding), menunjukkan empati, dan mempengaruhi opini pihak lain melalui display emosional positif atau sesuai norma sosial (Putra Kurniawan & Hasanat, n.d.). Secara teknis, micro expression memerlukan alat bantu first-person seperti video kecepatan tinggi atau pelatihan khusus (Micro Expression Training Tool oleh Dr. Paul Ekman, 2006), sedangkan ekspresi sadar dapat dikenali mata telanjang dan mampu dimodifikasi oleh individu melalui latihan komunikasi, peran sosial, atau pelatihan kepekaan emosional cocok untuk pengembangan soft skill di lingkungan profesional.

2.3.3 Peran Micro Expression Dalam Membentuk Persepsi Pelanggan

Micro-ekspresi adalah reaksi wajah singkat ($\leq 0,5$ detik) yang muncul secara involunter dan mencerminkan emosi sejati seseorang meskipun mereka berusaha menyembunyikannya (Ayu Patmawati & Andjarwati, 2023). Dalam konteks interaksi pelanggan-pegawai (*customer-service*), Micro-ekspresi dapat menjadi sinyal bawah sadar misalnya, ekspresi cepat kemarahan, kekhawatiran, atau keraguan yang mempengaruhi tingkat kepercayaan dan rasa nyaman pelanggan. Hal ini sejalan dengan teori *nonverbal leakage* dalam komunikasi nonverbal,

yang menyatakan bahwa sinyal emosional tak disengaja sering kali lebih kredibel dibanding ekspresi yang dikendalikan secara sadar. Sebagai bentuk komunikasi tanpa kata, Micro-ekspresi memainkan peran krusial dalam membentuk persepsi awal pelanggan tentang keaslian, empati, dan kredibilitas nilai utama dalam membangun loyalitas dan kepuasan.

Penelitian dalam domain business communication menunjukkan bahwa respons emosional pelanggan terhadap interaksi pelayanan sangat bergantung pada kesan keaslian dan empati yang ditunjukkan petugas layanan. Bila Micro-ekspresi positif (misalnya senyum tulus, ketertarikan) terekam oleh pelanggan meskipun hanya dalam sekejap ini dapat meningkatkan persepsi empati dan kepercayaan, memperkuat hubungan emosional (bonding), dan mendorong rasa puas serta kemungkinan membeli ulang. Sebaliknya, Micro-ekspresi negatif (seperti keraguan atau ketidaksabaran) bahkan yang muncul singkat, dapat merusak persepsi layanan dan menurunkan loyalitas. Secara praktis, kemampuan mengenali dan merespons Micro-ekspresi baik melalui pelatihan khusus maupun teknologi analisis wajah dapat meningkatkan kualitas layanan pelanggan serta membentuk citra merek yang otentik dan kredibel di mata konsumen.

H1: Micro-ekspresi satpam bank berpengaruh positif terhadap pengalaman nasabah.

2.3.4 Relevansi Micro Expression Dalam Konteks Layanan Bank

Micro-ekspresi adalah ekspresi wajah singkat (<0,5 detik) dan involunter yang memunculkan emosi tersembunyi saat seseorang mencoba menyembunyikannya fenomena ini terjadi karena konflik antara respons amigdala terhadap rangsangan emosional dan kontrol sadar melalui korteks frontal (Choirina et al., 2022). Dalam konteks layanan bank, teller atau petugas front-line yang mengalami stres, kebingungan, atau ketidaksabaran bisa tanpa sadar memunculkan Micro-ekspresi negatif saat berinteraksi dengan nasabah. Menurut teori *nonverbal leakage*, sinyal-sinyal emosional yang tidak dikontrol ini lebih dipercaya oleh nasabah dibanding ekspresi sadar (macro-expression), karena dianggap mencerminkan emosi asli petugas. Hal ini berarti Micro-ekspresi dapat secara signifikan mempengaruhi persepsi nasabah terhadap kejujuran, empati, dan profesionalisme layanan.

Dalam layanan perbankan, persepsi nasabah terbentuk dari interaksi simultan antara apa yang diucapkan petugas dan sinyal nonverbal yang muncul secara singkat. Jika Micro-ekspresi menandakan ketidaksiapan atau ketegangan misalnya ketika menghadapi komplain nasabah ini dapat merusak kepercayaan dan memicu kekhawatiran, meski secara eksplisit petugas berusaha kooperatif. Sebaliknya, Micro-ekspresi positif seperti senyum spontan atau ekspresi perhatian mendalam bisa meningkatkan rasa nyaman dan loyalitas nasabah. Oleh karena itu, bank dapat meningkatkan kualitas layanannya melalui pelatihan kesadaran

emosional dan pelatihan pengenalan Micro-ekspresi (dengan video analisis kecepatan tinggi atau metode seperti METT), sehingga petugas mampu mengendalikan dan merespons Micro-ekspresi mereka serta membacanya pada pelanggan secara efektif.

2.4 Pengalaman nasabah sebagai Variabel Mediasi

2.4.1 Definisi dan Dimensi Customer Experience

Reaksi spontan dan “non-deliberatif” pelanggan terhadap rangsangan yang muncul dalam konteks interaksi dengan produk atau jasa, sepanjang perjalanan pelanggan (*customer journey*) (B. Triviño, 2024). Pengalaman nasabah sebagai respons mental pelanggan yang bersifat subjektif, diarahkan, dan multidimensi terhadap interaksi pada setiap *touchpoint* di seluruh perjalanan, dengan menilai valensi positif atau negatif dari pengalaman tersebut (Gahler et al., 2023). Dengan demikian, CX bukan hanya tentang kualitas layanan, melainkan keseluruhan persepsi emosional, kognitif, sensorik, dan perilaku yang muncul dari kontak langsung atau tidak langsung dengan merek.

Mengelompokkan CX ke dalam enam dimensi utama: afektif (emosi dan perasaan), kognitif (stimulasi dan pembelajaran intelektual), fisik (persepsi gerakan tubuh/presensi fisik), relasional (hubungan sosial dengan karyawan/merek), sensorial (indera visual, auditori, taktil, olfaktori, gustatori), dan simbolik (pengungkapan nilai dan identitas diri). Dimensi lokal yang relevan: “sense, feel, think, act, relate” (SEA-TR), mencakup persepsi sensorik, perasaan, pemikiran, tindakan

pelanggan, dan rasa keterhubungan yang secara empiris terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas (Judijanto & Haryanti, 2025).

2.4.2 Hubungan Antara Interaksi Emosional dan Pengalaman Pelanggan

Interaksi emosional terjadi saat pelanggan merespon elemen emosional dari layanan atau brand, seperti ekspresi empati, kehangatan, atau antusiasme dari penyedia jasa. Teori *Emotional Contagion* menunjukkan bahwa emosi positif yang ditunjukkan oleh karyawan misalnya senyuman atau nada ramah dapat ditularkan secara otomatis ke pelanggan, meningkatkan perasaan nyaman dan loyalitas mereka (Damayanti et al., 2023). Studi di konteks digital mengamati bahwa interaksi emosional autentik (*deep acting*) pada platform seperti chat bot atau media sosial meningkatkan persepsi kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Di Indonesia, dukungan layanan dan keamanan transaksi secara langsung memperkaya pengalaman emosional pengguna, yang kemudian memediasi tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan (Agustus et al., 2025). Dengan demikian, interaksi emosional bukan sekadar elemen nilai tambah, tetapi merupakan kunci penguatan pengalaman nasabah (*customer experience*).

Secara teoretis, interaksi emosional dapat ditelaah melalui model *Stimulus-Organism-Response* (SOR), yang menjelaskan: stimulus emosional (ekspresi karyawan, konten brand), memicu reaksi organis

merasuk ke dalam pengalaman nasabah, dan akhirnya menghasilkan respons seperti kesetiaan dan rekomendasi (Jacoby, 2002). Di ranah bisnis, konsep *Experiential & Emotional Marketing* (seperti pengalaman makan atau storytelling di kafe) secara signifikan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Damayanti et al., 2023). Strategi pemasaran yang memasukkan interaksi emosional (misalnya personalisasi, narasi sensori, respons empatik) memperkaya pengalaman nasabah dan memicu keterikatan emosional, yang kemudian berdampak positif secara langsung pada loyalitas (Damayanti et al., 2023). Oleh sebab itu, dalam praktik manajemen merek, memahami dan memanfaatkan interaksi emosional yang autentik menjadi pusat strategi peningkatan pengalaman nasabah dan keberlanjutan bisnis.

2.4.3 Pengaruh Micro Expressions Terhadap Persepsi Kualitas Layanan dan Keamanan

Micro-ekspresi adalah ekspresi wajah singkat (di bawah 0,5 detik) yang mencerminkan emosi sejati secara cepat dan tidak mudah dikontrol (Lu et al., 2022). Kehadiran Micro-ekspresi seperti senyum singkat atau raut wajah marah dapat meningkatkan persepsi pelanggan terhadap sifat tulus dan kepercayaan layanan (*sincerity & trustworthiness*) (Tastemirova et al., 2022). Hal ini konsisten dengan teori Emotional Contagion dan sincero-empathy dalam layanan pelanggan, yang menekankan bahwa micro-signals emosional yang positif meningkatkan persepsi kualitas layanan, terutama dalam konteks interaksi digital dan

tatap muka intens. Kombinasi ini menghasilkan pengalaman layanan yang lebih kaya secara emosional dan profesional.

Dalam ranah keamanan, Micro-ekspresi s juga memainkan peran penting sebagai indikator integritas dan potensi ancaman. Ekspresi mikro yang cepat dapat memberi petunjuk dini tentang ketidakjujuran atau kecemasan, yang dimanfaatkan dalam teknologi deteksi penipuan dan keamanan, seperti pada deepface analysis dan deep learning untuk identifikasi emosi (Kshirsagar et al., 2023). Di Indonesia, konsep serupa diimplikasikan pada sistem keamanan berbasis wajah yang tidak hanya mengenali identitas pelanggan tetapi juga memantau Micro-ekspresi s untuk meningkatkan rasa aman pelanggan, seperti pada sistem perpustakaan atau smart-home security (Purwantinah & Kartiningsih, 2023). Dengan demikian, Micro-ekspresi s tidak hanya memperkaya persepsi kualitas layanan, tetapi juga memperkuat persepsi keamanan, karena pelanggan merasa bahwa emosinya dipahami dan dilindungi.

H3: Budaya perusahaan berupa micro-expression satpam berpengaruh positif terhadap pengalaman nasabah, khususnya dalam meningkatkan persepsi kualitas layanan dan keamanan.

2.4.4 Peran Pengalaman Nasabah dalam Memperkuat Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.

Pengalaman nasabah(CX) mengintegrasikan seluruh interaksi pelanggan baik fungsional, emosional, maupun kognitif dari tahap pra hingga pasca-pembelian, sehingga tercipta persepsi kualitas layanan

yang menyeluruh (Juliansyah & Rusfian, 2024). Peningkatan kualitas layanan melalui interaksi positif memicu kepuasan pelanggan, yang selanjutnya meningkatkan loyalitas dan keuntungan perusahaan. Di Indonesia, Pengalaman Nasabah (*Customers Experience*) berpengaruh signifikan terhadap loyalty, dengan kepuasan sebagai mediator utama (Agustiono et al., 2022). Hal serupa ditemukan pada pengguna Shopee di Singaraja: kualitas layanan dan pengalaman nasabah berdampak positif terhadap loyalitas (Suryantini & I Nyoman Sujana, 2023). Dengan menitikberatkan penguatan kualitas layanan dan pengalaman emosional, perusahaan dapat membangun saluran efektif menuju loyalitas pelanggan.

Model teoritis menunjukkan bahwa pengalaman nasabah (*customers experience*) berfungsi sebagai penghubung antara layanan dan loyalitas melalui jalur mediasi kepuasan pelanggan. Pengalaman nasabah yang konsisten di berbagai kanal (online dan offline) dapat meningkatkan kepuasan, yang kemudian memperkuat loyalitas nasabah (Juliansyah & Rusfian, 2024). Sama halnya di konteks digital banking, Surabaya dan Medan, interaksi layanan omnichannel dan promosi turut mendongkrak pengalaman nasabah, lalu mempengaruhi loyalitas pengguna secara positif. Kerangka teori *Service-Dominant Logic* juga mendukung ini: *Customers Experience* adalah proses *value co-creation* antara perusahaan dan pelanggan. Melalui interaksi yang dipersonalisasi dan teknologi responsif, perusahaan menciptakan pengalaman

berkesinambungan yang memperkuat komitmen dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, pengalaman nasabah bukan sekadar elemen pendukung, melainkan penghubung strategis yang menyalurkan kualitas layanan menjadi loyalitas jangka panjang.

H2: Pengalaman nasabah berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan bank.

2.5 Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

2.5.1 Definisi Keunggulan Bersaing dan Karakteristiknya

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan pesaingnya secara berkelanjutan. Berdasarkan Resource-Based View (RBV), sumber keunggulan bersaing terletak pada sumber daya dan kapabilitas internal yang bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *organized* (VRIO) (Nurrohmah et al., 2022). Selaras dengan teori *dynamic capabilities*, perusahaan juga harus mampu mengintegrasikan, membangun, dan mendistribusikan kapabilitas internal dan eksternal secara adaptif untuk merespon perubahan lingkungan pasar (Teece et al., 2009). Pentingnya kapabilitas dinamis dalam menciptakan keunggulan bersaing yang tahan lama di segmen UKM.

Secara teoretis, karakteristik utama keunggulan bersaing meliputi:

(1) Valuable memberikan nilai nyata, (2) Rare bersifat langka, (3) Imitable sulit ditiru, dan (4) Organized organisasi mampu memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal sesuai kerangka VRIO

(Murtaliningtyas & Wijyantini, 2024). Dalam konteks nasional, menggunakan kerangka VRIO untuk menunjukkan bagaimana UMKM di Jember mengombinasikan keunikan dan organisasi internal untuk mencapai keunggulan berkelanjutan (Murtaliningtyas & Wijyantini, 2024). Keunggulan bersaing berperan sebagai mediator antara kompetensi kewirausahaan dan pengetahuan terhadap kinerja UMKM, menggarisbawahi sifatnya yang strategis dan multifungsi (Annisa & Elfarina, 2023).

2.5.2 Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah keunggulan bersaing yang tidak hanya unggul dalam jangka pendek, tetapi mampu dipertahankan dalam jangka panjang melalui kapabilitas organisasi yang adaptif dan inovatif. Teori *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa SCA bersumber dari sumber daya dan kapabilitas yang memenuhi kriteria VRIO (valuable, rare, inimitable, organized) (Rudy C Tarumingkeng, 2025). Namun, dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, SCA memerlukan *dynamic capabilities* yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali peluang, mengeksploitasi, dan menyusun kembali asetnya secara efektif. Oleh karena itu, SCA bukan hanya tentang memiliki sumber daya kompetitif, tetapi juga kemampuan untuk terus mengembangkan dan menyesuaikannya sesuai dinamika pasar dan teknologi.

Secara esensial, SCA memiliki karakteristik kunci: (1) Resilience (ketahanan & adaptasi) melalui kapabilitas dinamis, (2) Inovasi berkelanjutan, khususnya inovasi ramah lingkungan atau green innovation, (3) Keunikan nilai yang sulit ditiru pesaing, dan (4) Integrasi internal agar seluruh sistem organisasi menyokong kapabilitas tersebut. Penelitian di Indonesia mendukung kerangka ini Kesiapan inovasi hijau dan model bisnis berkelanjutan mendorong keunggulan kompetitif pada UMKM pertanian East Java (Luthfiyah & Moko, 2024). UMKM kreatif yang memanfaatkan kapabilitas sensing, seizing, dan reconfiguring mampu menciptakan SCA melalui performa inovasi tinggi (Farida et al., 2022). Open innovation yang didukung kemampuan pembelajaran ambidextrous (*exploratory & exploitative learning*) dan *knowledge management* menciptakan SCA jangka Panjang. Dengan demikian, implementasi praktis SCA merangkum inovasi, manajemen pengetahuan, dan kapabilitas adaptif yang holistik.

2.5.3 Teori RBV dan Prinsip VRIN

Resource-Based View (RBV), diperkenalkan formal oleh (Jay Barney (1991) dan dikembangkan dari pemikiran Penrose (1959) serta Wernerfelt (1984), menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari sumber daya internal perusahaan yang bersifat berharga (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitable), dan tidak tergantikan (non-substitutable) dikenal sebagai prinsip VRIN (Barney (1991).Pdf, n.d.). Hanya sumber daya yang memenuhi keempat atribut

VRIN serta didukung oleh struktur organisasi yang mampu mengelolanya (*organized*) yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang bertahan lama (Bersaing et al., 2023). RBV menekankan heterogenitas sumber daya antar perusahaan dan *immobility* yang menjadikan sumber daya sulit dipindahkan atau ditiru oleh pesaing (Multidisiplin, 2023).

Aplikasi RBV dalam konteks rantai pasok dan informasi pelanggan memperlihatkan bagaimana hubungan baik dengan pemasok dan data pelanggan dapat menjadi sumber daya VRIN yang meningkatkan loyalitas konsumen serta menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; meskipun teori ini memiliki keterbatasan dalam startup atau manajemen operasional tertentu (Mailani et al., 2024). Dalam ulasan sistematis menunjukkan tren meningkatnya penerapan RBV dalam Supply Chain Management, mencatat bahwa teknologi seperti Blockchain, AI, IoT jika dipandang sebagai sumber daya organisasi memenuhi kriteria VRIN dan menawarkan keunggulan strategis dalam rantai pasok modern yang berkelanjutan dan adaptif (Agwot et al., 2025).

2.5.4 Peran Pengalaman nasabah dan Kualitas Interaksi Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Secara teoritis, kerangka *service-dominant logic* menekankan bahwa nilai diciptakan melalui interaksi antar actor di sini, perusahaan dan pelanggan yang membangun pengalaman bersama serta memperkuat hubungan yang bersifat emosional dan kognitif (Management & Journal,

2024). Pelayanan berkualitas tinggi (*service quality*) yang mencakup dimensi *tangibility*, *reliability*, *empathy*, *assurance*, dan *responsiveness* menurut model SERVQUAL dapat menumbuhkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan, yang selanjutnya mendukung loyalitas pelanggan sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Lebih lanjut, interaksi yang personal dan responsif meningkatkan empati serta efisiensi yang memicu retensi dan loyalitas pelanggan dalam ritel digital (Kepuasan et al., 2024).

Penelitian di Indonesia menunjukkan banyaknya bukti empiris bahwa pengalaman nasabah serta kualitas interaksi secara langsung dan tidak langsung memperkuat nilai pelanggan dan loyalitas. Misalnya, studi di RSUD Asy-Syifa menemukan bahwa pengalaman nasabah dan kualitas layanan secara signifikan membentuk nilai pelanggan dan kemudian loyalitasnya (Sumbawa, 2024). Demikian pula, penelitian PT Lalakon Digital Kreatif menegaskan bahwa kualitas interaksi digital yang tinggi meningkatkan kepuasan dan selanjutnya loyalitas, melalui efek mediasi oleh kepuasan pelanggan (Jurnal et al., 2025). Selain itu, studi di PT Pos Indonesia juga menunjukkan pengalaman nasabah sebagai mediator penting antara kualitas layanan dan loyalitas, di mana pengalaman memperkuat dampak positif kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan (Ayu Patmawati & Andjarwati, 2023).

H4: Pengalaman nasabah memediasi pengaruh micro ekspresi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

2.6 Affective Computing sebagai Alat Analisis

2.6.1 Pengertian dan Perkembangan Affective Computing

Affective computing pertama kali diperkenalkan oleh Rosalind Picard (1997), yang mendefinisikannya sebagai *computing that relates to, arises from, or deliberately influences emotions* yaitu bidang dalam ilmu komputer yang berusaha mengenali, memahami, bahkan meniru emosi manusia untuk membuat interaksi manusia–komputer lebih natural dan empatik (Pei et al., 2023). AC berakar pada pendekatan multidisipliner, menyatukan ilmu komputer, psikologi, neuroscience, hingga behavioral science. Bidang ini mencakup dua inti fungsional: pengambilan sinyal emosional (via ekspresi wajah, suara, teks, atau sinyal fisiologis), dan pemrosesan multimodal untuk menginterpretasi serta menghasilkan respons yang sesuai terhadap emosi manusia.

Sejak 2022, literatur menyampaikan perkembangan pesat affective computing terutama dalam analisis multimodal yang menggabungkan data visual, audio, teks, dan fisiologis untuk meningkatkan akurasi deteksi emosi (Wang et al., 2022). Sebuah tinjauan kuantitatif terhadap lebih dari 33.000 artikel dari 1997 hingga 2023 menyoroti tren utama seperti pembangunan dataset besar, fusi data dan knowledge, klasifikasi emosi yang lebih granular serta interaksi empatik terutama dalam aplikasi seperti brain computer interface, dialog manusia–mesin yang peka emosi, VR empatik, dan pengambilan keputusan terbantu emosi (Pei et al., 2023). Lebih lanjut, penelitian yang meninjau peran Affective

Computing dalam era Large Language Models (LLMs) seperti ChatGPT menekankan peningkatan kapabilitas pemahaman dan generasi emosi melalui *instruction tuning* dan prompt engineering, memperkuat potensi AC dalam NLP dan AI empatik generative (Zhang et al., n.d.).

2.6.2 Penerapan Teknologi AI Untuk Menganalisis Emosi Non Verbal

Analisis emosi non-verbal meliputi ekspresi wajah, gerak tubuh, postur, dan sinyal fisiologis berdasarkan teori klasik Paul Ekman tentang *Facial Action Coding System (FACS)*, yang menunjukkan bahwa struktur otot wajah mencerminkan emosi dasar seperti bahagia, marah, takut, sedih, terkejut, dan jijik (Wagiman Manik, Siti Ramadhina Hajri, Risna Aziza Gea, Nadidah Yasmin, Siti Jaharah, Auliya Najwa, 2024). Dalam konteks AI, affective computing memanfaatkan teknologi computer vision, deep learning, serta multimodal fusion untuk mendeteksi dan mengklasifikasikan sinyal non-verbal tersebut secara real time . Model-model modern menggabungkan informasi visual (ekspresi wajah dan gesture tubuh), audio, dan fisiologis (seperti EEG atau ECG) untuk mencapai akurasi yang lebih tinggi dalam mengenali emosi manusia.

Tinjauan terbaru menunjukkan bahwa teknologi deteksi emosi real-time kini menggunakan *multimodal deep learning*, menggabungkan CNN, RNN, dan self-supervised transformers yang mampu mengenali emosi non-verbal dari wajah dan gestur tubuh dengan efisiensi tinggi dan latensi rendah . Model *Explainable Multimodal Emotion Recognition (EMER)*, yang tidak hanya mengklasifikasi emosi dari wajah dan audio

tetapi juga menjelaskan alasan keputusan model, memperkuat transparansi dan keandalan dalam interpretasi AI (Lian et al., n.d.). Metode transformator *self-supervised* juga menunjukkan performa unggul pada wearable sensor untuk membaca sinyal fisiologis dan non-verbal, dengan kemampuan generalisasi yang kuat meski data label terbatas.

2.6.3 Potensi dan Tantangan Penggunaan Affective Computing Dalam Dunia Layanan

Affective computing menawarkan potensi besar dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan dengan memungkinkan sistem AI mengenali dan merespons emosi secara real-time baik melalui analisis nada suara, ekspresi wajah, maupun sinyal fisiologis. Dalam konteks layanan, teknologi ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan efektivitas layanan. *Emotional AI* dalam call center memungkinkan chatbot mendeteksi frustrasi atau kemarahan pelanggan, kemudian beradaptasi dengan respons yang lebih empatik atau mengalihkan ke agen manusia untuk memperbaiki pengalaman interaksi (Othman, 2025). Selain itu, laporan pasar menunjukkan bahwa layanan berbasis *sentiment analysis* dan *facial expression analysis* berkembang pesat, dengan peningkatan signifikan di sektor riset pasar, kesehatan, serta pelayanan publik yang menuntut interaksi yang lebih personal dan adaptif.

Di sisi lain, penerapan affective computing menghadapi tantangan signifikan: privasi, keamanan data emosional, serta bias algoritmik. Pengumpulan data ekspresi wajah atau nada suara pelanggan dianggap sangat sensitif, dan penerapannya dihadapkan pada regulasi seperti GDPR yang membatasi penggunaan data emosional tanpa persetujuan eksplisit (Häuselmann et al., 2023). Selain itu, kurangnya inklusi demografis dalam dataset affective computing; hal ini berisiko menyebabkan bias yang membuat sistem tidak fair bagi kelompok usia, gender, atau budaya tertentu mengurangi akurasi dan keandalan layanan AI di berbagai populasi (Verhoef & Fosch-Villaronga, 2023). Kompleksitas teknis dan biaya tinggi dalam implementasi juga menjadi hambatan utama, terutama bagi organisasi kecil dan menengah yang belum memiliki infrastruktur AI yang kuat .

2.6.4 Kaitan Antara Teknologi dan Pengelolaan Kualitas Interaksi Manusia Dalam Bank

Perkembangan teknologi digital telah secara drastis mentransformasi lanskap layanan perbankan, dari transaksi manual ke layanan berbasis digital. Namun, interaksi manusia masih memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan bank. Teknologi seperti biometric authentication, facial expression analytics, dan affective computing memberikan potensi besar untuk mendukung frontliner, khususnya

satpam bank, dalam mendeteksi dan merespons dinamika emosi pelanggan secara real time.

Affective computing, sebagai cabang dari kecerdasan buatan, memungkinkan sistem komputer untuk mengenali, menafsirkan, dan merespons emosi manusia. Dalam konteks perbankan, penggunaan teknologi ini sangat relevan, terutama pada tahap awal interaksi pelanggan. Misalnya, satpam bank sebagai gerbang pertama dapat dibekali dengan pelatihan METT (Micro Expression Training Tool) serta alat bantu berbasis teknologi sensorik untuk meningkatkan ketepatan dalam membaca emosi pelanggan. Reteksi ekspresi mikro melalui elektromiografi dapat mendukung pengambilan keputusan layanan secara adaptif dan empatik (Kaklauskas et al., 2022). Dengan demikian, sinergi antara pelatihan afektif dan alat berbasis teknologi dapat meningkatkan kualitas interaksi serta membentuk Pengalaman nasabah(CX) yang lebih positif.

2.7 Penelitian Terdahulu

2.7.1 Tinjauan Riset Terkait Micro Expression, Pengalaman nasabah dan

Layanan Perbankan

2.7.1.1 Ekman (1997)

Ekman merupakan pelopor utama dalam studi Micro-ekspresi. Ia menyatakan bahwa Micro-ekspresi adalah ekspresi wajah yang sangat singkat (<0,5 detik) dan mencerminkan emosi asli yang tidak dapat dikendalikan secara sadar. Ekspresi

ini bersifat universal dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian antara ekspresi verbal dan emosi sesungguhnya (Ekman, 1997). Dalam konteks layanan, temuan Ekman menjadi dasar pengembangan pelatihan emosional (seperti METT) untuk meningkatkan sensitivitas dan ketepatan dalam membaca emosi pelanggan.

2.7.1.2 Tastemirova et al. (2022)

Penelitian oleh Tastemirova dan tim mengungkap bahwa Micro-ekspresi yang muncul dalam interaksi interpersonal berpengaruh besar terhadap persepsi kepercayaan dan kredibilitas (Chen et al., 2022). Studi ini menggunakan simulasi pelayanan jasa dan menemukan bahwa ekspresi mikro yang tidak selaras dengan ucapan cenderung menurunkan tingkat kepercayaan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap keaslian emosi menjadi kunci dalam membangun pengalaman layanan yang positif, termasuk di sektor perbankan.

2.7.1.3 Farida et al. (2022)

Farida dan kolega meneliti kontribusi layanan frontliner terhadap keunggulan kompetitif melalui pendekatan sumber daya berkelanjutan. Mereka menyimpulkan bahwa sikap, ekspresi, dan responsivitas frontliner (termasuk satpam) yang konsisten dapat memenuhi dimensi VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), dan menjadi faktor pembeda

antar institusi layanan (Farida et al., 2022). Penelitian ini menekankan pentingnya aspek afektif dan perilaku dalam strategi diferensiasi jangka panjang perusahaan jasa.

2.7.1.4 Judijanto & Haryanti (2025)

Judijanto dan Haryanti menekankan bahwa Pengalaman nasabah(CX) merupakan hasil dari akumulasi persepsi emosional pelanggan selama interaksi layanan. Mereka menyoroti bahwa aspek afektif pada titik-titik kontak awal seperti sapaan, ekspresi wajah, dan kesan emosional memiliki bobot besar dalam membentuk persepsi keseluruhan terhadap institusi perbankan (Calvo-Porrall & Lévy-Mangin, 2020). Penelitian ini juga merekomendasikan pelatihan afektif bagi seluruh frontliner sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas layanan.

2.7.1.5 Wang et al. (2022)

Wang dan tim melakukan penelitian tentang affective computing dengan menggunakan teknologi multimodal, seperti kamera berkecepatan tinggi, deteksi suara, dan pengenalan teks (Zhao et al., 2022). Temuan mereka menunjukkan bahwa kombinasi data visual dan suara menghasilkan akurasi deteksi emosi yang lebih tinggi dibandingkan metode tunggal. Dalam layanan pelanggan, teknologi ini memungkinkan pendekatan

yang lebih personal dan empatik, yang dapat digunakan untuk melengkapi pelatihan sumber daya manusia.

2.7.2.6 Chatterjee et al. (2024)

Studi oleh Chatterjee dkk. mengembangkan model affective computing berbasis *machine learning* yang mengintegrasikan data fisiologis seperti detak jantung, ekspresi wajah, dan tekanan suara (Latif et al., 2022). Mereka menekankan pentingnya interpretasi real-time untuk mendukung keputusan layanan berbasis emosi. Temuan ini relevan dalam konteks perbankan, di mana sistem tersebut dapat diterapkan untuk mengevaluasi reaksi pelanggan selama proses pelayanan dan memberikan umpan balik langsung kepada frontliner.

2.7.2 Studi Terkait Affective Computing Dalam Layanan Konsumen

Sejak 2022, terjadi lonjakan penelitian mengenai affective computing, khususnya dalam deteksi emosi melalui pendekatan multimodal. Studi oleh Wang et al. (2022) meneliti penggunaan kamera berkecepatan tinggi, pemrosesan suara, dan pengenalan teks untuk mengidentifikasi emosi pelanggan secara lebih akurat. Sementara itu, Chatterjee et al. (2024) menunjukkan bahwa integrasi data fisiologis (seperti detak jantung dan ekspresi wajah) dengan machine learning dapat meningkatkan ketepatan prediksi emosi dan preferensi layanan.

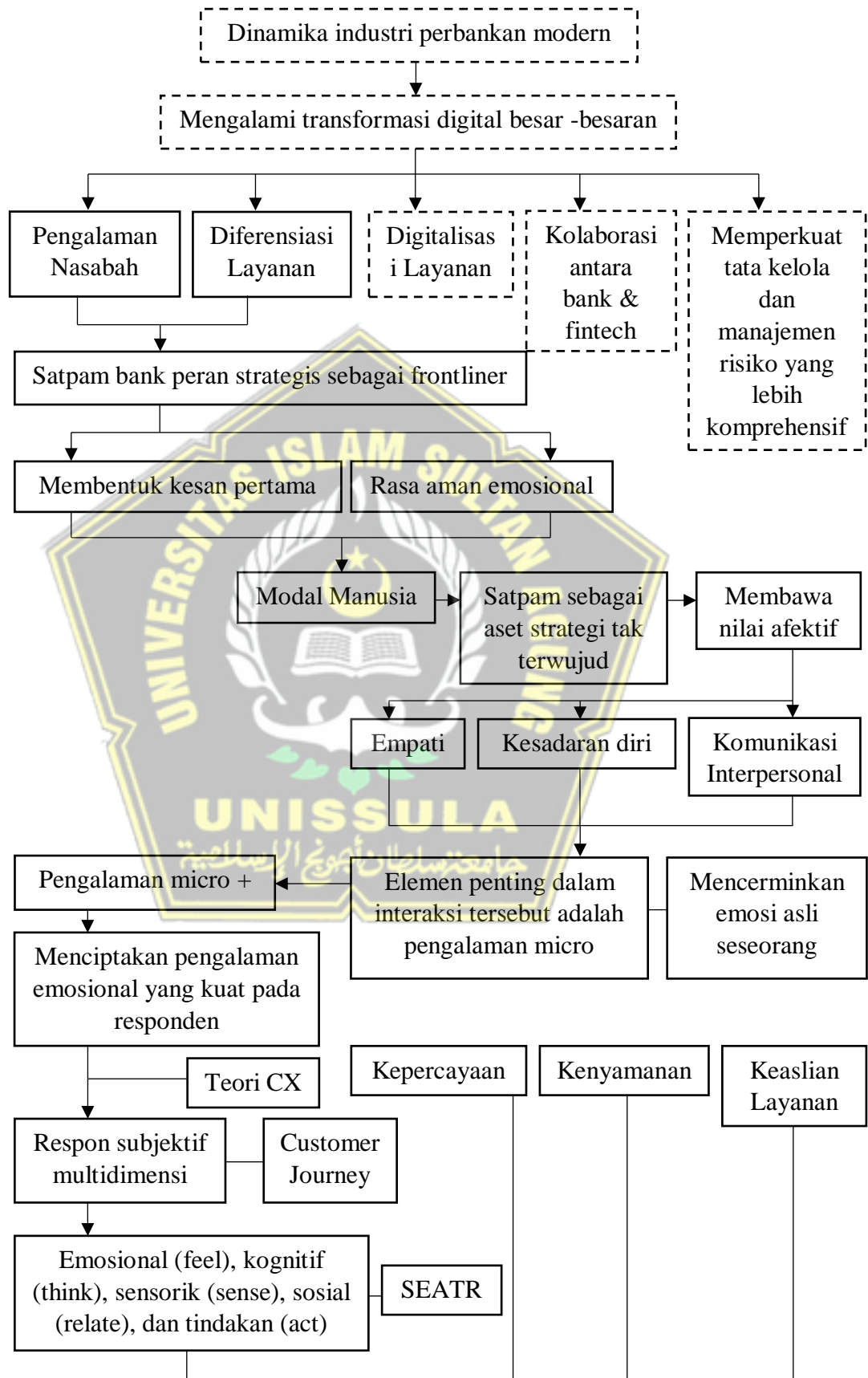
Dalam sektor layanan keuangan, pendekatan ini memungkinkan pengelolaan interaksi emosional secara personalisasi. Penggunaan affective computing pada posisi satpam bank, meskipun belum umum, berpotensi mengubah paradigma pelayanan dari responsif menjadi proaktif. Selain itu, teknologi ini mendukung proses pembelajaran adaptif melalui feedback sistematis terhadap ekspresi pelanggan, yang kemudian digunakan untuk peningkatan kompetensi afektif karyawan melalui pelatihan berbasis data.

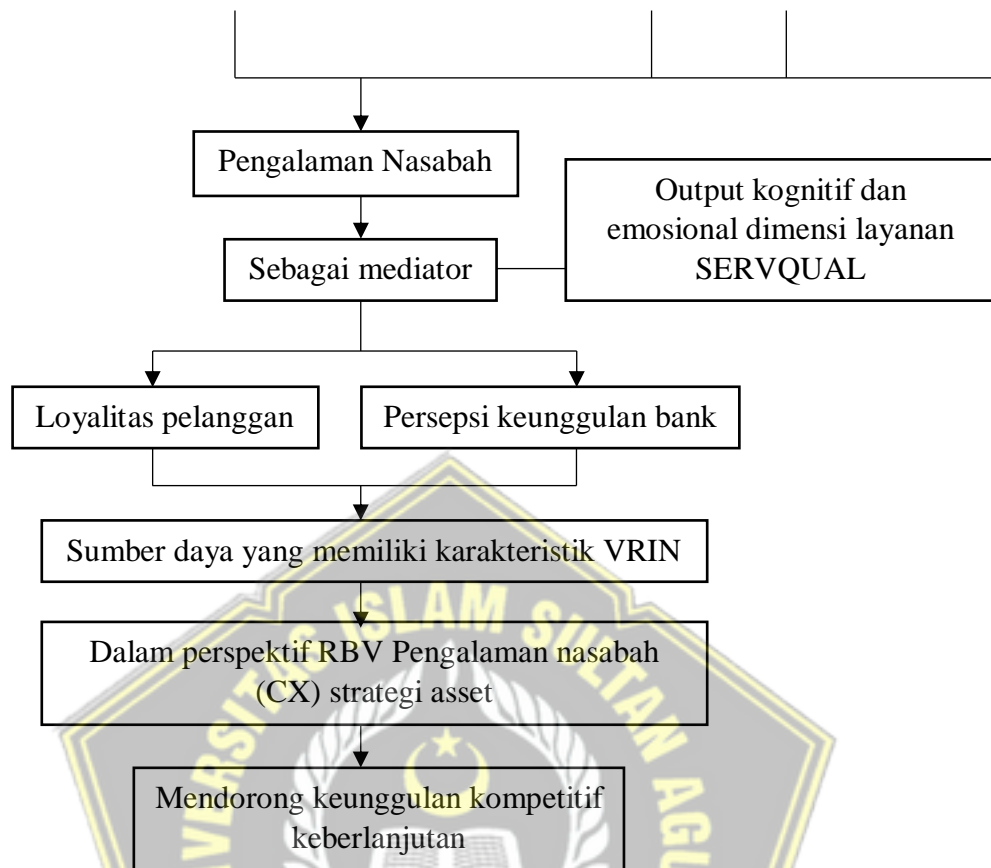
2.8 Model Konseptual Hubungan Antara Variable Micro-ekspresi, Customer Experience, Keunggulan Kompetitif

Model konseptual dalam penelitian ini dibangun atas dasar asumsi bahwa Micro-ekspresi satpam bank yang ditampilkan selama interaksi awal dapat secara signifikan memengaruhi persepsi emosional pelanggan. Persepsi tersebut menjadi fondasi terbentuknya pengalaman nasabah secara menyeluruh. Ketika pengalaman ini positif dan konsisten, maka akan terbentuk persepsi pelanggan bahwa bank tersebut memiliki keunggulan kompetitif.

Model ini melibatkan variabel antara (mediasi) yaitu Customer Experience, serta variabel awal berupa Micro-ekspresi, dan variabel akhir berupa Keunggulan Kompetitif. Aspek Modal Manusia (*Human Capital*) turut menjadi faktor pendukung yang menjelaskan kualitas ekspresi mikro yang ditampilkan. Sementara itu, kriteria VRIN digunakan untuk mengevaluasi apakah keunggulan yang terbentuk bersifat jangka panjang dan sulit ditiru.

3 Kerangka Teori





Gambar 2.1 Kerangka Teori

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai literatur (Ekman, 2003; Pine & Gilmore, 1998; Lemon & Verhoef, 2016; Barney, 1991).

Keterangan :

Diteliti :

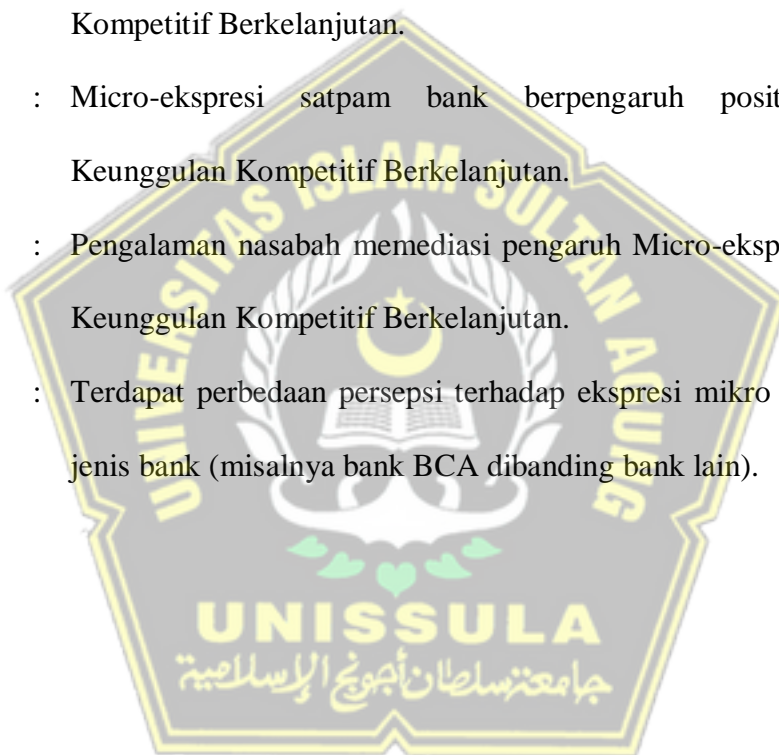
Tidak diteliti :

Teori yang digunakan menegaskan bahwa micro-ekspresi satpam bank (X) sebagai bagian dari human capital afektif memengaruhi pengalaman nasabah (Z). Selanjutnya, pengalaman nasabah akan berdampak pada keunggulan kompetitif berkelanjutan (Y). Hubungan ini diperkuat dengan Resource-Based View (RBV) dan Affective Events Theory yang menekankan pentingnya interaksi emosional dalam membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, kerangka

teori penelitian ini mendasari hubungan $X \rightarrow Z \rightarrow Y$, dengan tambahan pengaruh langsung $X \rightarrow Y$, serta perbedaan persepsi antar jenis bank.

4 Hipotesis

- H1 : Micro-ekspresi satpam bank berpengaruh positif terhadap pengalaman nasabah.
- H2 : Pengalaman nasabah berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.
- H3 : Micro-ekspresi satpam bank berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.
- H4 : Pengalaman nasabah memediasi pengaruh Micro-ekspresi terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.
- H5 : Terdapat perbedaan persepsi terhadap ekspresi mikro satpam antar jenis bank (misalnya bank BCA dibanding bank lain).



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Konsep



Gambar 3.1 Kerangka Konsep

3.2 Variabel Penelitian

1. Variabel Independen: Micro-ekspresi Satpam Bank
2. Variabel Dependen: Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan
3. Variabel Mediasi : Pengalaman Nasabah

3.3 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei cross-sectional untuk menguji pengaruh langsung persepsi micro-ekspresi (variabel independen) terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan bank (variabel dependen) dari sudut pandang nasabah. Desain ini relevan dalam penelitian ekonomi bisnis karena memungkinkan analisis hubungan kausal secara empiris dan efisien melalui pengukuran statistik berbasis kuesioner. Penelitian ini didasarkan pada kerangka teori Resource-

Based View (RBV), yang menempatkan interaksi layanan manusia sebagai sumber keunggulan strategis perusahaan.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini mengacu pada seluruh unit analisis yang memiliki keterkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Populasi target adalah seluruh nasabah bank yang pernah melakukan transaksi secara langsung (tatap muka) di kantor cabang dan berinteraksi dengan petugas keamanan (satpam). Populasi ini dipilih karena mereka memiliki pengalaman nyata dalam menerima layanan awal dari satpam, yang menjadi dasar dalam membentuk persepsi terhadap micro-ekspresi dan keunggulan kompetitif bank. Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah nasabah individu yang datang langsung ke kantor cabang bank di wilayah Kota Semarang selama periode Agustus hingga Oktober 2025, pernah disapa atau diarahkan oleh satpam, serta bersedia mengikuti proses pengumpulan data melalui pengisian kuesioner. Populasi ini dianggap realistis untuk dijangkau oleh peneliti, mengingat keterbatasan akses terhadap data populasi secara lengkap.

3.4.2 Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi terjangkau menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Karena populasi bersifat tidak terbatas dan fluktuatif,

penentuan jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019) untuk penelitian kuantitatif korelasional, yaitu minimal 100–150 responden untuk dua variabel utama.

Menghitung sampel menggunakan pendekatan estimasi proporsi. Metode ini digunakan karena peneliti menginginkan ketelitian yang tinggi dalam estimasi populasi berdasarkan nilai proporsi tertentu. Untuk mengukur besaran sampel yang akan diteliti peneliti menggunakan rumus *Lemeshow*, dimana rumus ini mampu mengukur besaran sampel yang akan diteliti. Rumus *Lemeshow* untuk menghitung ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Di mana :

n : ukuran sampel yang dibutuhkan

Z : nilai z untuk tingkat kepercayaan yang diinginkan
(tingkat kepercayaan 95%, $Z = 1.96$)

p : proporsi estimasi dalam populasi (jika tidak diketahui, gunakan 0.5 untuk konservatif (Sommet et al., 2023))

e : margin kesalahan yang diinginkan (misalnya, 0.05 untuk 5%)

Berdasarkan rumus diatas didapat angka sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

$$= \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0025} = 384.16 \text{ dibulatkan } 384 \text{ sampel}$$

Untuk mendapatkan populasi berdasarkan studi lapangan ukuran sampel yang dihitung perlu disesuaikan menggunakan koreksi *finite*. Rumus koreksi *finite* adalah :

$$n_{\text{adjusted}} = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Di mana :

n_{adjusted} : ukuran sampel yang disesuaikan

n : ukuran sampel yang dihitung sebelumnya

N : ukuran populasi

Jika $N = 150$ maka, berdasarkan rumus didapatkan hasil :

$$n_{\text{adjusted}} = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{150}}$$

$$n_{\text{adjusted}} = \frac{384}{1 + \frac{383}{150}}$$

$$n_{\text{adjusted}} = \frac{384}{3,56} = 107,86 \text{ dibulatkan } 108$$

Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi terjangkau menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Karena populasi bersifat tidak terbatas dan fluktuatif, penentuan jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019) untuk penelitian kuantitatif korelasional, yaitu minimal 100–150 responden untuk dua variabel utama.

Perhitungan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Lemeshow, dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error 5%. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil sebesar 108 responden.

Dalam penelitian ini, jumlah sampel ditetapkan sebanyak 108 responden untuk setiap jenis bank yang menjadi objek penelitian, yaitu Bank BUMN, Bank BUMD, dan Bank Swasta. Dengan demikian, total keseluruhan sampel penelitian berjumlah 324 responden.

Pembagian ini dilakukan agar masing-masing kategori bank memperoleh representasi yang seimbang. Pendekatan ini dipandang penting karena memungkinkan peneliti melakukan analisis komparatif antar jenis bank, sekaligus tetap menjaga ketelitian hasil penelitian berdasarkan jumlah sampel yang memadai pada setiap kelompok.

Jenis Bank	Jumlah Sampel	Persentase
BUMN	108	33,3%
BUMD	108	33,3%
Swasta	108	33,3%
Total	324	100%

Tabel 3.1 Tabel Distribusi Sampel per Jenis Bank

3.5 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada kantor cabang bank di Kota Semarang, Indonesia. Pemilihan lokasi didasarkan pada volume interaksi tatap muka yang tinggi dan keterwakilan jenis bank (BUMN, BUMD, dan swasta). Waktu pelaksanaan berlangsung selama Agustus hingga Oktober 2025.

3.6 Definisi Operasional

No.	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala
1.	Budaya Perusahaan (X)	Persepsi nasabah terhadap ekspresi wajah non-verbal spontan, tulus, dan konsisten dari satpam saat menyambut atau melayani. Indikator : -Senyuman tulus dan konsisten satpam. -Ekspresi wajah ramah (tidak kaku/menakutkan). -Sikap spontan tanpa dibuat-buat. -Konsistensi pelayanan non-verbal setiap kali menyambut.	Kuesioner	Skor Likert 1–4 (SS–TS) per item, total skor diklasifikasi sebagai: -Tinggi -Sedang -Rendah	Ordinal
2.	Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Y)	Persepsi nasabah terhadap keunikan, nilai, dan loyalitas terhadap bank sebagai dampak dari pengalaman layanan awal. Indikator : -Keunikan layanan awal yang membedakan bank dengan kompetitor. -Nilai positif yang dirasakan nasabah dari interaksi awal. -Kepuasan awal yang mendorong niat untuk kembali menggunakan layanan. -Loyalitas atau kepercayaan awal terhadap bank.	Kuesioner	Skor Likert 1–4 (SS–TS) per item, total skor diklasifikasi sebagai: -Tinggi -Sedang -Rendah	Ordinal
3.	Pengalaman nasabah (Mediasi)	Persepsi nasabah mengenai pengalaman interaksi dengan satpam bank,	Kuesioner	Skor Likert 1–4 (SS–TS) per item, total skor	Ordinal

<p>meliputi kenyamanan, kemudahan, perhatian, dan kesan emosional selama menerima layanan awal.</p> <p>Indikator :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kenyamanan fisik dan emosional saat berinteraksi. -Kemudahan dalam proses masuk/layanan awal. -Perhatian yang ditunjukkan satpam kepada nasabah. -Kesan emosional positif (merasa dihargai, aman, dihormati). 	<p>diklasifikasi sebagai:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tinggi -Sedang -Rendah
--	---

Tabel 3.2 Tabel Definisi Operasional

3.7 Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian, yaitu micro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kuesioner dirancang dalam bentuk pernyataan tertutup dengan skala Likert 4 poin, terdiri dari:

- a. Sangat Setuju (SS) = 4
- b. Setuju (S) = 3
- c. Kurang Setuju (KS) = 2
- d. Tidak Setuju (TS) = 1

Kuesioner disusun sendiri oleh peneliti dan mengacu pada literatur manajemen layanan, Modal Manusia (*Human Capital*), dan teori keunggulan kompetitif berbasis persepsi pelanggan, dengan inspirasi dari model SERVQUAL (Parasuraman et al.) dan teori Resource-Based View (Barney, 1991).

Instrumen ini terdiri dari tiga bagian utama:

- a. Profil Responden – berisi data demografis seperti jenis kelamin, usia, lama menjadi nasabah, frekuensi kunjungan, dan nama bank yang dikunjungi.
- b. Butir Micro-ekspresi Satpam (Variabel X) – terdiri dari 9 pernyataan yang menggambarkan persepsi nasabah terhadap ekspresi wajah dan bahasa tubuh spontan satpam.
- c. Butir Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Variabel Y) – terdiri dari 10 pernyataan mengenai persepsi nasabah terhadap loyalitas, reputasi, dan keunikan layanan yang ditunjukkan oleh interaksi awal melalui frontliner.

Kedua, sebagai pelengkap dan penguatan terhadap data persepsi yang diperoleh dari kuesioner, dilakukan pula observasi langsung terhadap sepuluh petugas keamanan (satpam) di lokasi penelitian. Observasi ini menggunakan lembar observasi yang dikembangkan berdasarkan prinsip Facial Action Coding System (FACS) sebagaimana dikemukakan oleh Ekman dan Friesen (1978). Tujuan dari observasi ini adalah untuk mencatat secara objektif kemunculan mikro-ekspresi seperti senyuman spontan, gerakan mata, ekspresi wajah cepat, dan perubahan mimik saat satpam menyambut atau menanggapi nasabah.

3.8 Metode Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui dua metode utama. Pertama, penyebaran kuesioner kepada nasabah bank, baik secara langsung (offline) maupun secara daring (online). Kuesioner ini ditujukan untuk nasabah yang telah memiliki pengalaman berinteraksi dengan petugas keamanan (satpam) di kantor cabang bank. Penyebaran secara langsung dilakukan kepada

nasabah yang sedang berada di ruang tunggu atau antrean layanan bank, sedangkan penyebaran daring dilakukan melalui tautan survei yang dikirimkan kepada nasabah terpilih yang memenuhi kriteria. Kuesioner ini memuat pertanyaan mengenai persepsi nasabah terhadap mikro-ekspresi satpam dan bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi penilaian mereka terhadap keunggulan kompetitif bank.

Kedua, dilakukan observasi terhadap sepuluh petugas keamanan (satpam) di lokasi penelitian dengan menggunakan lembar observasi yang dikembangkan berdasarkan prinsip Facial Action Coding System (FACS). Observasi ini bertujuan untuk mencatat kemunculan ekspresi mikro secara objektif, seperti senyuman spontan, gerakan mata, dan perubahan ekspresi wajah, yang berlangsung dalam hitungan detik saat satpam menyapa atau berinteraksi dengan nasabah. Hasil observasi ini digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat interpretasi dari data kuesioner.

Selama proses pengumpulan data, seluruh responden yang mengisi kuesioner diberikan informed consent terlebih dahulu. Peneliti menjelaskan maksud dan tujuan penelitian serta menjamin bahwa identitas dan jawaban responden akan dijaga kerahasiaannya. Responden juga diberikan kebebasan untuk tidak melanjutkan pengisian jika merasa tidak nyaman, sesuai prinsip etika penelitian sosial.

3.9 Rencana Analisis Data

3.9.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan dalam pengambilan data utama, kuesioner ini telah diuji coba (pilot test) pada 30 responden di Kota Semarang untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya secara statistik. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item memiliki korelasi item-total signifikan ($r > 0,30$), dan uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,824 untuk variabel mikro-ekspresi dan 0,867 untuk variabel keunggulan kompetitif, yang berarti sangat reliabel (Pallant, 2020).

3.9.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data responden dan memberikan gambaran umum terhadap persepsi responden terhadap mikro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif bank. Data disajikan dalam bentuk nilai rata-rata (mean), standar deviasi, serta distribusi frekuensi berdasarkan skala Likert 4 poin. Interpretasi skor diklasifikasikan ke dalam kategori tinggi, sedang, dan rendah berdasarkan distribusi nilai total.

3.9.3 Uji Regresi Linier Sederhana

Uji regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh langsung antar variabel penelitian. Dalam penelitian ini, analisis regresi diterapkan untuk mengetahui pengaruh mikro-ekspresi satpam terhadap pengalaman nasabah, pengaruh pengalaman nasabah terhadap

keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta pengaruh langsung micro-ekspresi satpam terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Penggunaan regresi linier sederhana bertujuan untuk melihat arah dan kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil analisis ditunjukkan melalui nilai koefisien regresi (β), koefisien determinasi (R Square), serta uji signifikansi dengan statistik t. Nilai R Square digunakan untuk menjelaskan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Seluruh pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 25 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

3.9.4 Uji Mediasi

Uji mediasi digunakan untuk menjelaskan peran pengalaman nasabah sebagai variabel perantara dalam hubungan antara micro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Analisis ini dilakukan untuk memahami mekanisme bagaimana pengaruh micro-ekspresi satpam dapat diteruskan melalui pengalaman nasabah hingga berdampak pada keunggulan kompetitif bank.

Pengujian mediasi dilakukan menggunakan pendekatan kausal yang menguji hubungan antar variabel secara bertahap, dimulai dari pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator, hingga pengaruh variabel mediator terhadap variabel dependen (Putra, 2025). Untuk memperkuat hasil pengujian mediasi dan memastikan signifikansi

pengaruh tidak langsung, penelitian ini dilengkapi dengan uji Sobel. Mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai statistik Z lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

3.9.5 Uji Beda Persepsi

Uji beda persepsi digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi nasabah terhadap micro-ekspresi satpam berdasarkan jenis bank, yaitu bank BUMN, BUMD, dan bank swasta. Analisis ini dilakukan karena karakteristik organisasi dan budaya layanan antar jenis bank diduga memengaruhi cara nasabah memersepsikan perilaku non-verbal satpam sebagai frontliner.

Mengingat data penelitian berskala ordinal dan tidak memenuhi asumsi normalitas, maka digunakan uji non-parametrik Kruskal–Wallis untuk menguji perbedaan persepsi antar lebih dari dua kelompok. Apabila hasil uji Kruskal–Wallis menunjukkan perbedaan yang signifikan, analisis dilanjutkan dengan uji Mann–Whitney U untuk mengetahui pasangan kelompok bank yang memiliki perbedaan persepsi secara signifikan. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi, di mana perbedaan dinyatakan signifikan apabila $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah nasabah bank yang melakukan kunjungan langsung ke kantor bank dengan jenis kepemilikan Bank BUMN, BUMD, dan Bank Swasta. Penelitian ini berfokus pada persepsi nasabah terhadap micro-ekspressi satpam bank, pengalaman nasabah (customer experience), serta keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dirasakan selama berinteraksi di lingkungan layanan perbankan.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 324 orang, yang terbagi secara proporsional ke dalam tiga jenis kepemilikan bank, yaitu 108 responden bank BUMN, 108 responden bank BUMD, dan 108 responden bank swasta. Pembagian responden yang seimbang ini bertujuan untuk memperoleh perbandingan persepsi yang objektif antar jenis bank.

Objek penelitian meliputi beberapa bank yang mewakili masing-masing kategori kepemilikan. Pada bank BUMN, objek penelitian mencakup Bank BRI, Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BTN, dan Bank BSI. Untuk kategori BUMD, objek penelitian difokuskan pada Bank Jateng. Sementara itu, bank swasta yang menjadi objek penelitian meliputi Bank BCA, CIMB Niaga, Bank Danamon, dan Bank Mega.

Penelitian ini dilakukan pada nasabah yang memiliki pengalaman berinteraksi langsung dengan layanan bank, khususnya pada aspek pelayanan

satpam sebagai garda terdepan (frontliner). Oleh karena itu, responden yang dipilih merupakan nasabah yang telah melakukan kunjungan ke bank dalam kurun waktu tertentu dan memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap kualitas pelayanan.

Dengan karakteristik responden yang beragam dari sisi usia, jenis kelamin, lama menjadi nasabah, serta frekuensi kunjungan, objek penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran micro-ekspressi satpam dalam membentuk pengalaman nasabah dan mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan pada industri perbankan.

4.2 Analisis Karakter Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kepemilikan Bank

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kepemilikan BANK

Nama Bank	Frekuensi (n)	Persentase (%)
BUMN	108	33,3
BUMD	108	33,3
SWASTA	108	33,3
Total	324	100,0

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah responden pada masing-masing jenis kepemilikan bank adalah 108 responden (33,3%) untuk bank BUMN, BUMD, dan swasta. Pembagian responden yang seimbang ini dilakukan untuk memastikan perbandingan persepsi nasabah antar jenis bank dapat dianalisis secara objektif tanpa dominasi salah satu kelompok.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Asal Bank

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Asal Bank

Kategori	Nama Bank	Frekuensi (n)	Persentase (%)
BUMN	Bank BRI	24	7,4
	Bank Mandiri	20	6,2
	Bank BNI	20	6,2
	Bank BTN	20	6,2
	Bank BSI	24	7,4
BUMD	Bank Jateng	108	33,3

SWASTA	Bank BCA	27	8,3
	Bank Cimb Niaga	27	8,3
	Bank Danamon	27	8,3
	Bank Mega	27	8,3
Total		324	100,0

Pada kategori BUMN, responden berasal dari Bank BRI sebanyak 24 responden (7,4%), Bank Mandiri 20 responden (6,2%), Bank BNI 20 responden (6,2%), Bank BTN 20 responden (6,2%), dan Bank BSI 24 responden (7,4%). Seluruh responden BUMD berasal dari Bank Jateng sebanyak 108 responden (33,3%). Sementara itu, responden bank swasta berasal dari Bank BCA, CIMB Niaga, Danamon, dan Bank Mega, masing-masing sebanyak 27 responden (8,3%). Distribusi ini menunjukkan keberagaman asal bank yang proporsional.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Variabel	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Laki-laki	162	50,0
Perempuan	162	50,0
Total	324	100,0

Berdasarkan Tabel 4.3, responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 162 responden (50,0%) dan perempuan sebanyak 162 responden (50,0%). Hal ini menunjukkan komposisi responden yang seimbang berdasarkan jenis kelamin.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Kategori Usia	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Usia <20	5	1,5
Usia 20-30 tahun	158	48,8
Usia 31-40 tahun	73	22,5
Usia > 40 tahun	88	27,2
Total	324	100,0

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden berusia <20 tahun sebanyak 5 responden (1,5%), usia 20–30 tahun sebanyak 158 responden (48,8%), usia 31–40 tahun sebanyak 73 responden (22,5%), dan usia >40 tahun sebanyak 88 responden (27,2%). Mayoritas responden berada pada rentang usia 20–30 tahun yang tergolong usia produktif.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Menjadi Nasabah Bank Tersebut

Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah Bank

Kategori Usia	Frekuensi (n)	Persentase (%)
< 1 tahun	48	14,8
1-3 tahun	159	49,1
> 3 tahun	117	36,1
Total	324	100,0

Berdasarkan Tabel 4.5, responden yang telah menjadi nasabah selama <1 tahun sebanyak 48 responden (14,8%), 1–3 tahun sebanyak 159 responden (49,1%), dan >3 tahun sebanyak 117 responden (36,1%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman cukup lama dalam menggunakan layanan bank.

4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Kunjungan Dalam 1 Bulan Terakhir

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Kunjungan Dalam 1 Bulan Terakhir

Kategori Bank	Frekuensi (n)	Persentase (%)
1 kali	71	21,9
2-3 kali	139	42,9
> 3 kali	114	35,2
Total	324	100,0

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang melakukan kunjungan 1 kali dalam sebulan sebanyak 71 responden (21,9%), 2–3 kali sebanyak 139 responden (42,9%), dan >3 kali sebanyak 114 responden

(35,2%). Hal ini menunjukkan intensitas kunjungan nasabah yang relatif tinggi.

4.2.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Bank yang Terakhir di Kunjungi

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Bank yang Terakhir di Kunjungi

Kategori Kunjungan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
BUMN	96	29,6
BUMD	84	25,9
SWASTA	144	44,4
Total	324	100,0

Berdasarkan Tabel 4.7, bank swasta menjadi bank yang paling terakhir dikunjungi oleh responden, yaitu sebanyak 144 responden (44,4%), diikuti oleh bank BUMN sebanyak 96 responden (29,6%) dan BUMD sebanyak 84 responden (25,9%).

4.2.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Bank yang Paling Berkesan

Berkesan

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Bank yang Paling Berkesan

Kategori Bank	Frekuensi (n)	Persentase (%)
BUMN	92	28,9
BUMD	43	13,3
SWASTA	189	58,3
Total	324	100,0

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa bank swasta merupakan bank yang paling berkesan bagi responden, yaitu sebanyak 189 responden (58,3%), diikuti oleh bank BUMN sebanyak 92 responden (28,9%) dan BUMD sebanyak 43 responden (13,3%).

4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean \pm SD	Median	Min-Maks
Micro Ekspresion Total	13,91 \pm 2,727	14,00	6 - 20
Customer Experience Total	13,56 \pm 2,738	14,00	6 - 20
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Total	16,633 \pm 3,1746	17,00	8 - 24

Berdasarkan Tabel 4.9, variabel Micro Ekspresion memiliki nilai rata-rata $13,91 \pm 2,727$ dengan nilai median 14,00 dan rentang skor 6–20. Variabel Customer Experience memiliki nilai rata-rata $13,56 \pm 2,738$, median 14,00, dan rentang skor 6–20. Sementara itu, variabel Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan memiliki nilai rata-rata $16,63 \pm 3,175$, median 17,00, dengan rentang skor hingga 24. Nilai ini menunjukkan persepsi responden yang relatif tinggi pada seluruh variabel penelitian.

4.4 Pengujian dan Hasil Analisis Data

Analisis data pada penelitian memakai perangkat lunak IBM Versi 25 dengan analisis uji instrumen dan pengujian hipotesis, untuk penjelasannya sebagai berikut:

4.4.1 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Micro Ekspresion	X ₁	1	0,109	Valid
	X ₂	0,330	0,109	Valid
	X ₃	0,345	0,109	Valid
	X ₄	0,409	0,109	Valid
	X ₅	0,421	0,109	Valid
Customer Experience	Z ₁	1	0,109	Valid
	Z ₂	0,286	0,109	Valid
	Z ₃	0,474	0,109	Valid
	Z ₄	0,446	0,109	Valid
	Z ₅	0,396	0,109	Valid
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	Y ₁	1	0,109	Valid
	Y ₂	0,356	0,109	Valid
	Y ₃	0,431	0,109	Valid
	Y ₄	0,510	0,109	Valid
	Y ₅	0,371	0,109	Valid
	Y ₆	0,385	0,109	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Micro Ekspresion (r hitung 0,109–0,421), Customer Experience (r hitung 0,286–0,474), dan Keunggulan Kompetitif

Berkelanjutan (r hitung 0,356–0,510) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel = 0,109, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	r Tabel	Keterangan
Micro Ekspresion	0,732	0,60	Reliabel
Customer Experience	0,748	0,60	Reliabel
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	0,779	0,60	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.11, nilai Cronbach's Alpha pada variabel Micro Ekspresion sebesar 0,732, Customer Experience sebesar 0,748, dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan sebesar 0,779, yang seluruhnya lebih besar dari r tabel 0,60, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

4.4.2 Uji Hipotesis

Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Micro-ekspresi (X) Satpam terhadap Customer Experience (Z)

Variabel Independen	Variabel Dependen	R	R Square	Koefisien β	T hitung	Sig.
Micro-ekspresi Satpam (X)	Customer Experience (Z)	0,753	0,567	0,753	20,531	0,000

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam bank berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer experience. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi terstandarisasi (β) sebesar 0,753 dengan nilai t hitung sebesar 20,531 dan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa micro-ekspresi satpam berpengaruh terhadap pengalaman nasabah dapat diterima.

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,567 menunjukkan bahwa 56,7% variasi pengalaman nasabah dapat dijelaskan oleh micro-ekspresi satpam bank, sementara sisanya sebesar 43,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa aspek non-verbal yang ditampilkan oleh satpam sebagai frontliner awal memiliki peran dominan dalam membentuk persepsi dan pengalaman emosional nasabah selama berinteraksi di lingkungan perbankan.

Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Customer Experience (Z) terhadap Keunggulan Kompetitif (Y)

Variabel Independen	Variabel Dependen	R	R Square	Koefisien β	T hitung	Sig.
Customer Experience (Z)	Keunggulan Kompetitif (Y)	0,792	0,627	0,792	23,269	0,000

Berdasarkan Tabel 4.13, hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa Customer Experience memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,792, yang mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara kedua variabel.

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,627 menunjukkan bahwa 62,7% variasi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dapat dijelaskan oleh Customer Experience, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil uji koefisien regresi menunjukkan bahwa Customer Experience memiliki nilai koefisien regresi terstandarisasi (β) sebesar 0,792 dengan

nilai t hitung sebesar 23,269 dan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Customer Experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.

Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Micro-ekspresi (X) Satpam terhadap Keunggulan Kompetitif (Y)

Variabel Independen	Variabel Dependen	R	R Square	Koefisien β	T hitung	Sig.
Micro-ekspresi Satpam (X)	Keunggulan Kompetitif (Y)	0,790	0,625	0,790	23,157	0,000

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam bank memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,790, yang mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara micro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,625 menunjukkan bahwa 62,5% variasi keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dijelaskan oleh micro-ekspresi satpam, sedangkan sisanya sebesar 37,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil uji koefisien regresi menunjukkan bahwa variabel micro-ekspresi satpam memiliki nilai koefisien regresi terstandarisasi (β) sebesar 0,790 dengan nilai t hitung sebesar 23,157 dan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Tabel 4.15 Uji Mediasi Pengalaman Nasabah

Jalur Pengaruh	Variabel	Koefisien β	Std. Error	Sig.	Keterangan
X \rightarrow Z	Micro-ekspresi Pengalaman Nasabah (CX) \rightarrow	0,756	0,037	0,000	Signifikan
Z \rightarrow Y	Pengalaman Nasabah (CX) \rightarrow Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (SCA)	0,918	0,039	0,000	Signifikan
X \rightarrow Y	Micro-ekspresi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan \rightarrow	-	-	0,000	Signifikan
X + Z \rightarrow Y	Micro-ekspresi & CX \rightarrow SCA	-	-	X= 0,000 Z= 0,000	Signifikan

Rumus Sobel :

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 Sa^2 + \sqrt{b^2} Sa^2}}$$

Diketahui :

$$a = 0,756$$

$$b = 0,918$$

$$Sa = 0,037$$

$$Sb = 0,039$$

Hitung Sobel :

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 Sa^2 + \sqrt{a^2} Sb^2}}$$

$$Z = \frac{0,756 \times 0,918}{\sqrt{0,918^2 \times 0,037^2 + \sqrt{0,756^2} \times 0,039^2}}$$

$$Z = \frac{0,693}{\sqrt{0,843 \times 0,001369 + \sqrt{0,572} \times 0,001521}}$$

$$Z = \frac{0,693}{\sqrt{0,001154 + \sqrt{0,000870}}}$$

$$Z = \frac{0,693}{\sqrt{0,002024}}$$

$$Z = \frac{0,693}{0,045} = 15,40$$

Z=15,40(>1,96) \rightarrow mediasi signifikan

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengalaman nasabah berperan sebagai variabel mediator yang signifikan dalam hubungan antara micro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif berkelanjutan ($Z = 15,40$; $p < 0,05$). Selain itu, pengaruh langsung micro-ekspresi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan tetap signifikan setelah variabel pengalaman nasabah dimasukkan ke dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman nasabah memediasi hubungan tersebut secara parsial. Temuan ini mendukung model Stimulus–Organism–Response (SOR), di mana stimulus berupa micro-ekspresi memengaruhi kondisi internal nasabah sebelum menghasilkan respons berupa keunggulan kompetitif.

Tabel 4.16 Hasil Uji Perbedaan Persepsi Micro-ekspresi Antar Bank (Kruskal-Wallis) dan Uji Lanjut (Mann-Whitney U)

Variabel	Jenis Bank	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Micro Ekspresion (X)	BUMN	108	82,23	128,715	2	0,000
	BUMD	108	184,84			
	SWASTA	108	220,43			

Hasil uji Kruskal-Wallis menunjukkan bahwa variabel Micro Ekspresion memiliki nilai $H = 128,715$ (Sig. 0,000). Hal ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi yang signifikan berdasarkan jenis bank.

Pasangan Jenis Bank	Jenis Bank	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Z	Sig. (2-tailed)
BUMN vs BUMD	BUMN	108	72,08	7784,50	1898,5	-8,64	0,000
	BUMD	108	144,92	15651,5			
BUMN vs SWASTA	BUMN	108	64,65	6982,50	1096,5	-10,38	0,000
	SWASTA	108	152,35	16453,5			
BUMD vs SWASTA	BUMD	108	94,42	10197,0	4311,0	-3,35	0,001
	SWASTA	108	122,59	13239,0			

Berdasarkan hasil uji lanjut (mann-whitney u) menunjukkan bahwa bank swasta memiliki mean rank tertinggi, yaitu 220,43 pada variabel micro-ekspresi

4.5 Pembahasan Hasil Analisis Data

4.5.1 Micro-ekspresi Satpam dalam Pembentukan Pengalaman Nasabah

Secara konseptual, hasil penelitian ini mendukung teori *emotional contagion*, yang menyatakan bahwa ekspresi emosional yang muncul secara spontan dan tidak disengaja dapat memengaruhi kondisi afektif individu lain (Wei et al., 2024). Dalam konteks layanan perbankan, micro-ekspresi satpam seperti ketenangan, keramahan, dan ekspresi wajah yang positif menjadi sinyal emosional awal yang membangun rasa aman dan nyaman bagi nasabah.

Selain itu, temuan ini memperkuat pendekatan *human capital management* (2024), khususnya pada dimensi modal manusia afektif (*affective human capital*), di mana kemampuan emosional dan ekspresi non-verbal petugas keamanan tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap operasional, tetapi juga sebagai elemen strategis dalam menciptakan pengalaman layanan yang bernilai. Dengan demikian, micro-ekspresi satpam bank dapat dipandang sebagai faktor penting dalam membangun customer experience yang positif, yang selanjutnya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi perbankan.

4.5.2 Peran Pengalaman Nasabah dalam Mewujudkan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Hasil uji regresi yang menunjukkan nilai R Square sebesar 0,627 mengindikasikan bahwa Customer Experience menjelaskan sebagian besar variasi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman nasabah bukan sekadar hasil akhir layanan, melainkan instrumen strategis yang berperan penting dalam membangun diferensiasi dan keberlanjutan daya saing bank.

Menurut teori Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney & Clark (2023), keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dicapai apabila organisasi memiliki sumber daya yang valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN). Customer Experience dipandang sebagai sumber daya tidak berwujud (intangible resource) yang bernilai strategis karena terbentuk dari akumulasi interaksi emosional, persepsi, dan pengalaman subjektif nasabah selama berinteraksi dengan layanan bank.

Pengalaman nasabah bersifat sulit ditiru oleh pesaing karena dipengaruhi oleh kombinasi unik antara budaya layanan, perilaku frontliner, sistem operasional, serta konteks emosional interaksi. Oleh karena itu, Customer Experience memenuhi karakteristik VRIN dan berperan sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam industri jasa, khususnya perbankan.

Dalam perspektif Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch) oleh (Jaakkola et al., 2024), nilai tidak diciptakan oleh perusahaan secara sepihak, melainkan dikonstruksi bersama (value co-creation) melalui interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan. Customer Experience merupakan manifestasi dari proses penciptaan nilai tersebut, yang terbentuk selama interaksi layanan berlangsung. Penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2026), menyatakan bahwa pengalaman positif yang dirasakan nasabah mencerminkan keberhasilan bank dalam menciptakan nilai bersama, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas, kepercayaan, dan preferensi nasabah terhadap bank tertentu. Kondisi ini berkontribusi langsung terhadap penguatan posisi kompetitif bank secara berkelanjutan. Temuan penelitian ini selaras dengan Service-Dominant Logic yang menempatkan Customer Experience sebagai mekanisme utama dalam penciptaan dan penguatan keunggulan kompetitif di sektor jasa (Jaakkola et al., 2024).

Berdasarkan RBV dan Service-Dominant Logic, dapat disimpulkan bahwa Customer Experience merupakan sumber daya strategis dan mekanisme penciptaan nilai yang berkontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini secara teoretis memperkuat pandangan bahwa pengelolaan pengalaman nasabah yang unggul merupakan strategi kunci dalam mempertahankan daya saing bank dalam jangka panjang.

4.5.3 Micro-ekspresi Satpam sebagai Bagian dari Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam bank berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi terstandarisasi (β) sebesar 0,790 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa ekspresi emosional non-verbal yang ditampilkan oleh satpam sebagai frontliner awal memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi keunggulan bank secara jangka panjang. Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan Teori *Human Capital Management* (2024), yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia, termasuk aspek emosional dan perilaku, merupakan aset utama organisasi yang dapat meningkatkan nilai dan daya saing. Dalam konteks layanan perbankan, micro-ekspresi satpam mencerminkan kompetensi afektif dan kecerdasan emosional yang melekat pada individu, sehingga menjadi bagian dari modal manusia yang bernilai strategis.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif Resource-Based View (RBV) yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan diperoleh melalui sumber daya internal yang bersifat valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN) (J. B. Barney et al., 2021). Micro-ekspresi satpam sebagai bentuk sumber daya tidak berwujud memenuhi karakteristik tersebut

karena terbentuk dari akumulasi budaya layanan, sistem pelatihan, nilai organisasi, serta pengalaman emosional individu dalam interaksi layanan. Kombinasi faktor-faktor ini menjadikan micro-ekspresi sulit ditiru secara persis oleh pesaing, sehingga berpotensi menjadi sumber diferensiasi layanan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, hasil empiris penelitian ini memperkuat pandangan RBV bahwa keunggulan kompetitif bank tidak hanya bersumber dari produk dan teknologi, tetapi juga dari kualitas interaksi manusia yang bersifat subtil dan emosional.

Dari sudut pandang Emotional Contagion Theory, ekspresi emosional yang ditampilkan oleh individu dalam suatu interaksi sosial dapat menular kepada individu lain melalui ekspresi wajah, gestur, dan bahasa tubuh (Rezeki & Sari, 2025). Dalam lingkungan perbankan, satpam berperan sebagai titik kontak pertama (*first point of contact*) yang secara langsung memengaruhi kondisi afektif nasabah sejak awal kunjungan (Ulfah, 2022). Micro-ekspresi positif seperti ketenangan, keramahan, dan kewaspadaan yang terkontrol dapat menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan, yang selanjutnya membentuk persepsi nilai dan citra bank secara keseluruhan. Proses penularan emosi ini menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana micro-ekspresi satpam dapat berdampak hingga pada tingkat keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Nafisah & Surianto (2024) dalam konteks *service encounter* yang menegaskan bahwa interaksi awal antara pelanggan dan petugas layanan memiliki pengaruh signifikan terhadap evaluasi pelanggan terhadap kualitas layanan dan organisasi jasa secara keseluruhan. Perilaku non-verbal dan ekspresi emosional frontliner berkontribusi terhadap pembentukan persepsi kualitas layanan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya memperkuat posisi kompetitif organisasi jasa, termasuk perbankan (Amalia, 2023). Dalam industri yang produknya relatif homogen, diferensiasi berbasis interaksi emosional menjadi semakin penting sebagai sumber keunggulan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung hipotesis secara empiris, tetapi juga memiliki landasan teoretis yang kuat. Micro-ekspresi satpam bank dapat dipandang sebagai bagian dari modal manusia afektif yang berperan penting dalam menciptakan nilai, membangun diferensiasi layanan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa peran satpam tidak terbatas pada fungsi keamanan semata, melainkan juga sebagai aktor strategis dalam sistem pelayanan bank yang berorientasi pada pengalaman dan daya saing jangka panjang.

4.5.4 Pengalaman Nasabah sebagai Mekanisme Penghubung antara Micro-ekspresi dan Keunggulan Kompetitif

Hubungan antara micro-ekspresi satpam, pengalaman nasabah, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dijelaskan melalui Stimulus–Organism–Response (SOR) Theory yang dikemukakan oleh Hochreiter et al. (2023), teori ini menjelaskan bahwa rangsangan yang diterima individu dari lingkungan layanan (stimulus) tidak serta-merta menghasilkan respons, melainkan terlebih dahulu diproses secara internal melalui kondisi psikologis dan emosional (organism). Dalam konteks penelitian ini, micro-ekspresi satpam sebagai frontliner berperan sebagai stimulus, pengalaman nasabah sebagai kondisi internal, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai respons organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengalaman nasabah. Temuan ini sejalan dengan teori komunikasi non-verbal, yang menyatakan bahwa ekspresi wajah, kontak mata, dan gerakan mikro memiliki peran dominan dalam membentuk kesan awal, rasa aman, serta evaluasi emosional pelanggan terhadap kualitas layanan (Sumarna, 2023). Dalam industri jasa, khususnya perbankan, satpam merupakan titik kontak pertama yang menentukan persepsi awal nasabah terhadap profesionalisme dan kredibilitas institusi (Awan et al., 2023). Penelitian Cahyadi et al. (2024), juga membuktikan bahwa

perilaku non-verbal frontliner berpengaruh signifikan terhadap kenyamanan emosional dan kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa pengalaman nasabah berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Temuan ini mendukung konsep Customer Experience Management, yang menempatkan pengalaman pelanggan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru dan berkelanjutan (Wirtz et al., 2025). Menurut Lady & Selvia (2021), pengalaman nasabah merupakan akumulasi interaksi kognitif dan emosional pelanggan sepanjang perjalanan layanan, yang dalam jangka panjang berdampak pada loyalitas, reputasi, dan posisi kompetitif organisasi. Dalam konteks perbankan, pengalaman nasabah yang positif terbukti lebih berpengaruh dibandingkan aspek fungsional produk semata (Chiguvi et al., 2025).

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengalaman nasabah secara signifikan memediasi hubungan antara micro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif berkelanjutan, dengan nilai Z sebesar 15,40. Namun, pengaruh langsung micro-ekspresi terhadap keunggulan kompetitif tetap signifikan setelah variabel pengalaman nasabah dimasukkan ke dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial. Hal ini menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam tidak hanya memengaruhi keunggulan kompetitif melalui pembentukan pengalaman nasabah, tetapi juga

secara langsung memperkuat citra profesionalisme, rasa aman, dan kepercayaan terhadap bank (Wardhana & Khristiana, 2024).

Secara keseluruhan, temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kualitas interaksi frontliner berperan strategis dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi jasa melalui pengalaman (Wicaksono, 2025). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa micro-ekspresi satpam sebagai bagian dari human capital berbasis perilaku non-verbal merupakan aset penting dalam menciptakan pengalaman nasabah yang positif dan mendorong keunggulan kompetitif berkelanjutan di sektor perbankan.

4.5.5 Variasi Persepsi terhadap Micro-ekspresi Satpam antar Jenis Bank

Persepsi nasabah terhadap micro-ekspresi satpam terbukti tidak bersifat homogen, melainkan berbeda antar jenis bank. Perbedaan ini menunjukkan bahwa ekspresi non-verbal satpam sebagai frontliner dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat layanan berlangsung. Nasabah bank swasta cenderung menilai micro-ekspresi satpam lebih positif dibandingkan nasabah bank BUMN dan BUMD, yang mengindikasikan adanya perbedaan kualitas interaksi awal dalam proses pelayanan perbankan.

Perbedaan persepsi tersebut dapat dijelaskan melalui konsep perilaku layanan frontliner, di mana kualitas ekspresi non-verbal karyawan garis depan menjadi isyarat utama dalam membentuk kesan

awal, rasa aman, dan persepsi profesionalisme organisasi. Satpam berperan sebagai titik kontak pertama yang menentukan bagaimana nasabah memaknai suasana layanan dan kesiapan institusi dalam memberikan pelayanan. Ekspresi wajah, kontak mata, serta sikap tubuh yang ditampilkan satpam secara tidak langsung menyampaikan pesan emosional yang memengaruhi penilaian nasabah terhadap bank secara keseluruhan (Imbo, 2025).

Secara organisasional, bank swasta umumnya memiliki orientasi layanan yang lebih berfokus pada pelanggan, dengan penekanan kuat pada kualitas interaksi interpersonal dan pengelolaan emosi karyawan. Budaya layanan semacam ini mendorong satpam untuk menampilkan micro-ekspresi yang lebih ramah, responsif, dan konsisten, sehingga menciptakan persepsi yang lebih positif di mata nasabah. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa organisasi jasa dengan orientasi pelanggan yang kuat cenderung mampu mengelola ekspresi emosional dan non-verbal frontliner secara lebih efektif (Awan et al., 2023).

Dari perspektif komunikasi non-verbal, micro-ekspresi merupakan bentuk ekspresi emosional yang sering kali terjadi secara spontan dan sulit dikontrol, namun memiliki pengaruh besar terhadap persepsi interpersonal. Ekspresi non-verbal yang positif berfungsi sebagai sinyal kepercayaan dan keamanan, terutama dalam konteks perbankan yang sangat bergantung pada kepercayaan nasabah (Fitri et al., 2023). Oleh

karena itu, perbedaan persepsi terhadap micro-ekspresi satpam mencerminkan perbedaan kemampuan organisasi dalam membentuk dan mengarahkan perilaku non-verbal frontliner.

Sementara itu, persepsi yang relatif lebih rendah pada bank BUMN dapat mencerminkan karakteristik layanan yang lebih formal dan birokratis, di mana aspek emosional dan ekspresi non-verbal belum menjadi fokus utama dalam interaksi layanan awal. Bank BUMD menunjukkan posisi di antara keduanya, yang mengindikasikan adanya upaya peningkatan kualitas layanan, namun belum sepenuhnya menekankan pengelolaan ekspresi non-verbal sebagai bagian dari strategi layanan. Perbedaan ini selaras dengan pandangan bahwa variasi budaya organisasi dan sistem pengelolaan sumber daya manusia akan menghasilkan perbedaan pengalaman layanan yang dirasakan nasabah (Astuti & Wiyana, 2025).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa micro-ekspresi satpam bukan sekadar perilaku individual, melainkan bagian dari sistem layanan yang dibentuk oleh budaya organisasi dan strategi pengelolaan human capital. Variasi persepsi antar jenis bank menunjukkan bahwa penguatan standar micro-ekspresi satpam melalui pelatihan komunikasi non-verbal dan pengelolaan emosi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengalaman nasabah dan memperkuat daya saing bank secara berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa micro-ekspresi satpam bank sebagai frontliner memiliki peran strategis dalam membentuk pengalaman nasabah dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa perilaku non-verbal satpam tidak hanya berfungsi sebagai aspek pendukung keamanan, tetapi juga sebagai elemen penting dalam sistem pelayanan perbankan yang berorientasi pada pengalaman dan daya saing jangka panjang.

Pertama, micro-ekspresi satpam terbukti berpengaruh positif terhadap pengalaman nasabah. Ekspresi emosional non-verbal yang ditampilkan secara spontan, seperti ketenangan, keramahan, dan kesiapan, menjadi sinyal emosional awal yang memengaruhi kondisi afektif nasabah sejak awal interaksi. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas interaksi awal yang dibentuk oleh satpam sebagai titik kontak pertama berperan penting dalam menciptakan rasa aman, nyaman, dan persepsi positif terhadap layanan bank.

Kedua, pengalaman nasabah terbukti berperan signifikan dalam mewujudkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pengalaman nasabah tidak sekadar menjadi hasil dari proses layanan, tetapi merupakan sumber daya strategis yang bersifat tidak berwujud dan sulit ditiru. Akumulasi pengalaman emosional dan kognitif nasabah selama berinteraksi dengan bank membentuk

loyalitas, kepercayaan, dan preferensi jangka panjang, yang pada akhirnya memperkuat posisi kompetitif bank secara berkelanjutan.

Ketiga, micro-ekspresi satpam juga berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas ekspresi non-verbal satpam sebagai bagian dari modal manusia afektif memiliki nilai strategis dalam membangun citra profesionalisme, rasa aman, dan kepercayaan terhadap bank. Dengan demikian, micro-ekspresi satpam dapat dipandang sebagai bagian dari sumber daya internal yang mendukung diferensiasi layanan dan daya saing bank.

Keempat, pengalaman nasabah terbukti memediasi hubungan antara micro-ekspresi satpam dan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa micro-ekspresi satpam memengaruhi keunggulan kompetitif baik secara langsung maupun melalui pembentukan pengalaman nasabah. Dengan demikian, pengalaman nasabah berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan perilaku non-verbal frontliner dengan hasil kompetitif organisasi.

Kelima, terdapat variasi persepsi yang signifikan terhadap micro-ekspresi satpam antar jenis bank. Nasabah bank swasta cenderung memberikan penilaian yang lebih positif dibandingkan bank BUMN dan BUMD. Perbedaan ini mencerminkan variasi budaya layanan, orientasi pengelolaan sumber daya manusia, serta strategi pelayanan yang diterapkan oleh masing-masing jenis bank. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan micro-ekspresi satpam tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi dan sistem layanan yang lebih luas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa micro-ekspresi satpam bank merupakan bagian integral dari human capital berbasis afektif yang berkontribusi terhadap pembentukan pengalaman nasabah dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Integrasi antara kualitas perilaku non-verbal frontliner, pengelolaan pengalaman nasabah, dan strategi sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing bank di tengah industri perbankan yang semakin kompetitif dan homogen.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang penting bagi industri perbankan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia pada lini terdepan (frontliner). Temuan bahwa micro-ekspresi satpam berpengaruh terhadap pengalaman nasabah dan keunggulan kompetitif berkelanjutan menunjukkan bahwa peran satpam tidak dapat dipandang semata-mata sebagai petugas keamanan, tetapi juga sebagai aktor strategis dalam sistem pelayanan bank.

Pertama, manajemen bank perlu mengintegrasikan aspek micro-ekspresi dan komunikasi non-verbal ke dalam standar pelayanan satpam. Pelatihan satpam tidak hanya difokuskan pada aspek teknis keamanan, tetapi juga pada pengelolaan emosi, ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan sikap profesional dalam berinteraksi dengan nasabah. Penguatan kompetensi ini akan membantu satpam menampilkan ekspresi yang konsisten dengan citra layanan bank yang ramah, aman, dan terpercaya.

Kedua, temuan mengenai peran pengalaman nasabah sebagai mediator menegaskan pentingnya pendekatan customer experience yang holistik, di mana setiap titik kontak layanan termasuk interaksi awal dengan satpam perlu dikelola secara strategis. Bank disarankan untuk memasukkan peran satpam ke dalam peta perjalanan nasabah (customer journey), sehingga kontribusi mereka terhadap pembentukan pengalaman nasabah dapat diidentifikasi dan dioptimalkan.

Ketiga, adanya perbedaan persepsi micro-ekspresi antar jenis bank menunjukkan bahwa budaya layanan dan sistem pengelolaan human capital berpengaruh terhadap kualitas interaksi frontliner. Oleh karena itu, bank, khususnya bank BUMN dan BUMD, dapat menjadikan praktik layanan bank swasta sebagai referensi dalam mengembangkan budaya layanan yang lebih berorientasi pada pelanggan, tanpa mengabaikan karakteristik institusional masing-masing.

Secara keseluruhan, implikasi manajerial penelitian ini menekankan bahwa investasi pada modal manusia afektif, termasuk kemampuan micro-ekspresi satpam, merupakan strategi jangka panjang yang berpotensi meningkatkan pengalaman nasabah sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif bank secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner, sehingga

data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Persepsi tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi emosional responden saat pengisian kuesioner maupun pengalaman layanan sebelumnya yang tidak sepenuhnya dapat dikontrol oleh peneliti.

Kedua, fokus penelitian ini terbatas pada micro-ekspresi satpam sebagai frontliner, sehingga belum mencakup peran frontliner lainnya seperti customer service atau teller yang juga berinteraksi langsung dengan nasabah. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum menggambarkan secara menyeluruh kontribusi seluruh elemen frontliner terhadap pengalaman nasabah dan keunggulan kompetitif bank.

Ketiga, penelitian ini dilakukan pada konteks perbankan di wilayah dan periode tertentu, sehingga hasilnya memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke konteks perbankan lain, baik di wilayah geografis yang berbeda maupun pada jenis layanan keuangan yang berbeda.

Keempat, penelitian ini belum mengintegrasikan pendekatan observasional atau eksperimental untuk mengukur micro-ekspresi secara langsung, sehingga pengukuran masih didasarkan pada persepsi nasabah, bukan pada pengamatan objektif terhadap perilaku satpam.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini ke beberapa arah. Pertama, penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan mixed methods, dengan mengombinasikan survei persepsi nasabah dan observasi langsung terhadap

micro-ekspresi satpam, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan objektif mengenai perilaku non-verbal frontliner.

Kedua, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan frontliner lain seperti teller, customer service, atau relationship manager, untuk membandingkan peran micro-ekspresi antar berbagai jenis frontliner dalam membentuk pengalaman nasabah dan keunggulan kompetitif.

Ketiga, agenda penelitian mendatang dapat mengkaji variabel moderator seperti budaya organisasi, iklim layanan, atau tipe nasabah, untuk melihat apakah hubungan antara micro-ekspresi, pengalaman nasabah, dan keunggulan kompetitif berbeda pada kondisi tertentu.

Keempat, penelitian selanjutnya juga dapat diarahkan pada konteks industri jasa lain, seperti rumah sakit, hotel, atau sektor pelayanan publik, guna menguji konsistensi peran micro-ekspresi frontliner dalam membentuk pengalaman pelanggan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan di berbagai sektor layanan.

Dengan demikian, pengembangan penelitian di masa mendatang diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai peran perilaku non-verbal frontliner serta memperluas implikasi praktisnya bagi pengelolaan sumber daya manusia dan strategi layanan organisasi jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Acho Elendu, P. D., & Nelson, U. C. (2024). Strategic Human Capital Management And Organisational Performance In Nigeria Breweries Plc: 2001-2020. *International Journal Of African Innovation And Multidisciplinary Research*.
- Agustiono, A., Listyorini, S., & Nugraha, H. S. (2022). Pengaruh Customer Experience Terhadap Customer Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Masyarakat Semarang Pengguna Linkaja). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(2), 244–256. <https://doi.org/10.14710/Jiab.2022.34564>
- Agustus, N., Pembangunan, U., & Veteran, N. (2025). *Pengaruh Layanan Bantuan Dan Keamanan Transaksi Terhadap Pengalaman Emosional Pengguna Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Mediator*. 2024.
- Agwot, R., Ogoro, T., & Wambua, R. (2025). *Resource-Based View Theory And Its Applications In Supply Chain Management : A Systematic Literature Review*. *Resource-Based View Theory And Its Applications In Supply Chain Management : A Systematic Literature Review*. January. <https://doi.org/10.5267/J.Msl.2024.6.004>
- Alberto Durigan Junior, C., Oshio Kissimoto, K., & José Barbin Laurindo, F. (2021). It Enabling Factors In A New Industry Design: Open Banking And Digital Economy. *Proceedings Of The 18th Contecsi International Conference On Information Systems And Technology Management*, 1, 0–17. <https://doi.org/10.5748/18contecsi/Pse/Itm/6728>
- Alidha, M., Sari, A. P., Sopiattunnisa, R., & ... *Journal Of Applied Sciences (Cjas)*. (2024). Analisis Dampak Digitalisasi Layanan Perbankan Terhadap Loyalitas Nasabah Di Era Revolusi Industri 4.0. *Contemporary ...*, 2(3), 203–216.
- Althaf, T. F. (2024). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership, Hardiness, Dan Burnout Syndrome Terhadap Kinerja Karyawan Bank Riau Kepri Syariah (Brk Syariah) Di Kota Pekanbaru*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Amalia, P. (2023). *Analisis Kualitas Pelayanan Front Liner Dalam Meningkatkan Customer Satisfaction Di Bsi Kcp Ratulangi Palopo*. Institut Agama Islam Negeri Palopo.
- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 48. <https://doi.org/10.26623/Jreb.V16i1.6397>
- Annisa, N. N., & Elfarina, D. D. (2023). Peran Keunggulan Bersaing Sebagai Mediasi Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan Dan Pengetahuan Terhadap Kinerja Umkm. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 51. <https://doi.org/10.33603/Jibm.V7i1.8241>
- Astuti, N. P., & Wiyana, A. (2025). *Buku Ajar Praktikum Akuntansi Perbankan*. Pt.

Media Penerbit Indonesia.

- Atika, F. R. &. (2023). Upaya Frontliner Untuk Meningkatkan Pelayanan Nasabah Di Bank Syariah Indonesia Kcp Medan Setia Budi. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 116.
- Awan, S. H., Prawitowati, T., Widyantoro, H., & Rachmat, B. (2023). *Service Organizational Citizenship Behavior (S-Ocb) Di Perbankan: Mengelola Kualitas Layanan Di Era Milenial*. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Ayu Patmawati, D., & Andjarwati, A. L. (2023). Peran Pengalaman Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Layanan, Citra Perusahaan, Dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Pt. Pos Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2015), 323–336. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p323-336>
- B. Triviño, J. (2024). Comprehensive Literature Review Of Customer Experience Paradigms. *Journal Of Business, Ethics And Society*, 4(1). <https://doi.org/10.61781/4-1i2024/4bmlm>
- Barney (1991).Pdf. (N.D.).
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory And The Value Creation Framework. *Journal Of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Barney, J., & Clark, D. (2023). *Resource-Based Theory: Creating And Sustaining Competitive Advantage*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.001.0001>
- Becker, G. S. (2006). Linked References Are Available On Jstor For This Article. *Academy Of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Bela, L. (2017). Pengaruh Standar Pelayanan Prima Frontliner Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Brisyariah Makassar. *Journal Of Chemical Information And Modeling*, 7(9), 1689–1699.
- Bersaing, K., Pada, P., & Tiga, U. D. (2023). Analisis Rbv (Resources Based View) Untuk Menentukan. 2000, 1–17.
- Bunga Aditi, S. E., Miska Irani Br Tarigan, M. M., Iwan Adinugroho, S. T., & Se, M. M. (2025). *Marketing 5.0: Ekonomi Digital Berbasis Human Technology*. Takaza Innovatix Labs.
- Cahyadi, L., Parera, S. C., Yulius, K. G., Jonathan, C. L., & Fabianto, J. (2024). Pengaruh Keterampilan Komunikasi Staf Kantor Depan Terhadap Kepuasan Tamu Dan Minat Kunjungan Kembali. *Jurnal Hospitality Dan Pariwisata*, 10(2).
- Calvo-Porrall, C., & Lévy-Mangin, J. P. (2020). An Emotion-Based Segmentation Of Bank Service Customers. *International Journal Of Bank Marketing*, 38(7), 1441–1463. <https://doi.org/10.1108/ijbm-05-2020-0285>
- Chen, Y., Chen, Z., Gui, W., & Yang, C. (2022). Real-Time Detection And Short-Term Prediction Of Blast Furnace Burden Level Based On Space-Time Fusion

- Features. *Sensors*, 22(14). <https://doi.org/10.3390/S22145412>
- Chiguvi, D., Tadu, R., & Mugwati, M. (2025). *Customer Experience Management In The Banking Sector And Its Relation To The Sdgs*. 5, 1–19.
- Choirina, P., Rosiani, U. D., & Fitriani, I. M. (2022). Pengenalan Ekspresi Mikro Wajah Berdasarkan Point Feature Tracking Menggunakan Fase Apex Pada Database Ekspresi Mikro. *Edu Komputika Journal*, 9(1), 28–36. <https://doi.org/10.15294/edukomputika.v9i1.56600>
- Cropanzano, H. M. W. And R. (1996). Affective Events Theory: Structure, Causes And Consequences –Perceptions. In *American Psychologist* (Vol. 44, Issue October). <http://www.healthype.com/male-hormones-androgens-testosterone-dht-andro-dhea.html>
- Damayanti, M. D., Fakhrurozi, R. N., & Agung, A. (2023). *Analisis Hubungan Antara Experiential Marketing , Emotional Marketing , Customer Satisfaction Dan Customer Loyalty Pada Kakaolicious Cafe*. 7, 16063–16071.
- Edy, M. R. (2024). Deteksi Emosi Dari Ekspresi Wajah Dengan Deep Learning. *Information Technology Education Journal*, 3(2), 116–123. <https://journal.unm.ac.id/index.php/intec/article/view/2866>
- Ekman, P. (1997). Universal Facial Expressions Of Emotion: An Old Controversy And New Findings. In *Nonverbal Communication: Where Nature Meets Culture* (Pp. 27–46). <http://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2009/02/Universal-Facial-Expressions-Of-Emotions1.pdf>
- Ekonomi, J., Dan Akuntansi, M., Andrianus Manalu, D., Pelita Bangsa Jlnspeksi Kalimalang Tegal Danas Cikarang Pusat, U., & Barat Correspondence, J. (2024). Aida Salsabila 2), Intani Nur Aidah Tara 3), Syifa Aulia Arum 4). *Silvie Aulia Meidita*, 5, 233–239.
- Farida, L., Sudarsih, S., Apriono, M., Krishnabudi, N. G., Utami, E. S., & Putri, N. A. (2022). Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Kemampuan Dinamis Dan Kinerja Inovasi Pada Umkm Kreatif. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(1), 170. <https://doi.org/10.32493/jee.v5i1.24760>
- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., & Even, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 1087–1094.
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2023). Customer Experience: Conceptualization, Measurement, And Application In Omnichannel Environments. *Journal Of Service Research*, 26(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>
- Häuselmann, A., Sears, A. M., Zard, L., & Fosch-Villaronga, E. (2023). Eu Law And Emotion Data. *2023 11th International Conference On Affective Computing And Intelligent Interaction, Acii 2023*, 101076929.

<https://doi.org/10.1109/Acii59096.2023.10388181>

- Hidayah, F. N., Kapege, L. A., . M., & Hasyim, A. (2024). Peran Komunikasi Interpersonal Frontliner Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pengguna Lrt Jakarta. *Jkomdis : Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial*, 4(2), 694–702. <https://doi.org/10.47233/Jkomdis.V4i2.1992>
- Hochreiter, V., Benedetto, C., & Loesch, M. (2023). *The Stimulus-Organism-Response (S-O-R) Paradigm As A Guiding Principle In Environmental Psychology: Comparison Of Its Usage In Consumer Behavior And Organizational Culture And Leadership Theory 2 . Literature Review*. 3(1), 7–16. <https://doi.org/10.18775/Jebd.2806-8661.2021.31.5001>
- Imbo, R. (2025). *Kualitas Layanan Islami Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Di Bank Muamalat Kc Parepare*. Iain Parepare.
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Sitaloppi, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing Service-Dominant Logic With Systems Thinking. In *Journal Of Business Research* (Vol. 177, P. 114592). Elsevier.
- Jacoby, J. (2002). Stimulus-Organism-Response Reconsidered: An Evolutionary Step In Modeling (Consumer) Behavior. *Journal Of Consumer Psychology*, 12(1), 51–57. https://doi.org/10.1207/S15327663jcp1201_05
- Janah, I. R., Racmansyah, Y., & Sutanto, H. A. (2023). The Influence Of Competence On Employee Performance With Mediation Of Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal Of Management And Islamic Finance*, 3(2), 231–250. <https://doi.org/10.22515/Jmif.V3i2.7764>
- Judijanto, L., & Haryanti, T. (2025). Perkembangan Konsep Customer Experience Dalam Bisnis. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 3(02), 167–176. <https://doi.org/10.58812/Jekws.V3i02.2131>
- Juliansyah, A. D., & Rusfian, E. Z. (2024). Pengaruh Pengalaman Pelanggan Terhadap Loyalitas Nasabah Dengan Mediasi Kepuasan Nasabah Pada Bank Maybank Indonesia. *Journal Of Economic, Business And Accounting*, 7(6), 6421–6428.
- Jurnal, J., Mea, I., Kasus, S., & Di, P. (2023). *Peran Modal Manusia Terhadap Pertumbuhan Jimea | Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi)*. 416–428.
- Jurnal, J., Mea, I., Layanan, P. I., & Dan, K. I. (2025). *Pelanggan Sebagai Variabel Mediasi Di Pt . Lalakon Digital Kreatif*. 9(1), 3575–3601.
- Kajian, J., Multidisipliner, I., Randy, M., Togatorop, R., Gusliana, R., Alexander, S., Tinggi, S., Ekonomi, I., Jakarta, I., Intelektual, M., Keuangan, L., Aset, E., Aset, P., Pengembangan, P. D., & Pasar, N. (2024). *Aset Tak Berwujud Di Era Modern : Sebuah Studi Literatur*. 8(5), 357–361.
- Kaklauskas, A., Abraham, A., Ubarte, I., Kliukas, R., Luksaite, V., Binkyte-Veliene, A., Vetloviene, I., & Kaklauskienė, L. (2022). A Review Of Ai Cloud And Edge Sensors, Methods, And Applications For The Recognition Of

- Emotional, Affective And Physiological States. *Sensors*, 22(20). <https://doi.org/10.3390/S22207824>
- Kepuasan, T., Ritel, I., Zulfikri, A., Chusumastuti, D., & Syam, A. W. (2024). *Pengaruh Strategi Pemasaran, Pelayanan Pelanggan, Dan Teknologi*. 3(03), 326–338.
- Keuangan, O. J. (2021). Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan (Long Version). *Otoritas Jasa Keuangan (Ojk)*, 1–170. <https://www.ojk.go.id/Id/Berita-Dan-Kegiatan/Info-Terkini/Documents/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan-Long-Version.Pdf>
- Kharub, I., Lwin, M., Khan, A., & Mubin, O. (2021). Perceived Service Quality In Hri: Applying The Servbot Framework. *Frontiers In Robotics And Ai*, 8, 746674. <https://doi.org/10.3389/frobt.2021.746674>
- Kshirsagar, A., Gupta, N., & Verma, B. (2023). Real Time Facial Emotions Detection Of Multiple Faces Using Deep Learning. *Lecture Notes In Networks And Systems*, 475(June), 363–376. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2840-6_29
- Lady, Lady, & Selvia, M. (2021). Pengaruh Pengalaman Nasabah Terhadap Loyalitas Nasabah Perbankan Kota Batam Melalui Saluran Transaksi Luring-Daring. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1202–1214.
- Latif, S., Ali, H. S., Usama, M., Rana, R., Schuller, B., & Qadir, J. (2022). *Ai-Based Emotion Recognition: Promise, Peril, And Prescriptions For Prosocial Path*. 1–13. <http://arxiv.org/abs/2211.07290>
- Lian, Z., Sun, H., Sun, L., Gu, H., Wen, Z., & Zhang, S. (N.D.). *Explainable Multimodal Emotion Recognition*. 1–16.
- Lu, S., Li, J., Wang, Y., Dong, Z., Wang, S. J., & Fu, X. (2022). A More Objective Quantification Of Micro-Expression Intensity Through Facial Electromyography. *Fme 2022 - Proceedings Of The 2nd Workshop On Facial Micro-Expression: Advanced Techniques For Multi-Modal Facial Expression Analysis*, 11–17. <https://doi.org/10.1145/3552465.3555038>
- Lubis, V. K. (2026). Strategi Pemasaran Syariah Dalam Membangun Loyalitas Nasabah Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 4(1), 404–415.
- Luthfiyah, N. N., & Moko, W. (2024). Keunggulan Kompetitif Akibat Kesiapan Inovasi Hijau: Peran Mediasi Inovasi Model Bisnis Berkelanjutan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 691–705. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.06>
- Mailani, D., Zhandra, M., Hulu, T., Simamora, M. R., & Ade, S. (2024). *Resource-Based View Theory To Achieve A Sustainable Competitive Advantage Of The Firm : Systematic Literature Review*. 4(1), 1–15.
- Management, W., & Journal, B. (2024). *Peran Kualitas Layanan Dan Customer*

Experience Dalam Meningkatkan Kepuasan. 6, 120–134.

Multidisiplin, P. (2023). *Jurnal Indragiri*. 3(2).

Murtaliningtyas, W., & Wijayantini, B. (2024). Strategi Berbasis Sumber Daya: Membongkar Keunggulan Bersaing Dalam Dinamika Pasar. *Segmen Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 20(2), 19–29.

Nafisah, D., & Suriyanto, M. A. (2024). Customer Service Optimization: A Study Of Service Quality Analysis. *El-Idare: Journal Of Islamic Education Management*, 10(1), 84–89.

Nurrohmah, Z. A., Sudarwati, & Marwati, F. S. (2022). Keunggulan Bersaing Ditinjau Dari Diferensiasi Produk, Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 15(2), 38–47.

Othman, A. (2025). *The Role Of Emotional Ai In Improving Customer Service Interactions*. February. <https://doi.org/10.13140/Rg.2.2.24307.03368>

Palma-Moreira, A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence Development And Affective Commitment As Mechanisms That Explain The Relationship Between Organizational Culture And Turnover Intentions. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/Admsci14090223>

Pei, G., Li, H., Lu, Y., Wang, Y., Hua, S., & Li, T. (2023). *Affective Computing : Recent Advances , Challenges , And Future Trends*. 1–24. <https://doi.org/10.34133/Icomputing.0076>

Purwantinah, A., & Kartiningsih, N. B. (2023). *Dasar-Dasar Pemasaran*.

Putra Kurniawan, A., & Hasanat, N. U. (N.D.). *Perbedaan Ekspresi Emosi Pada Beberapa Tingkat Generasi Suku Jawa Di Yogyakarta*. 34(1), 1–17.

Putra, R. P. (2025). Pengaruh Kemudahan Dan Keamanan Platform E-Commerce Terhadap Kepuasan Pelanggan Dengan Kenyamanan Sebagai Variabel Mediator. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 19(9), 11–20.

Republik Indonesia. (2023). Uu Ri 4 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Dan Penguatan Sektor Keuangan. *Bpk.Go.Id*, 1(163979), 1–819. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/240203/Uu-No-4-Tahun-2023>

Rezeki, W. R. W., & Sari, I. R. (2025). Transfer Rasa Dalam Komunikasi Bahagia: Kunci Membangun Hubungan Positif. *Jurnal Komunikasi Dan Media*, 2(1), 14–21.

Roni, M., & Putro, H. K. (2020). Journal Of Sharia Economics. *Journal Of Sharia Economics*, 3(1), 18–39.

Ross, E. D. (2021). Differential Hemispheric Lateralization Of Emotions And Related Display Behaviors: Emotion-Type Hypothesis. *Brain Sciences*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/Brainsci11081034>

Rudy C Tarumingkeng. (2025). *Rudy C Tarumingkeng: Resource-Based View*

(Rbv)-Vrin - Jay Barney. 1–23.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Sabda, A. (2024). *Pengaruh Service Quality Terhadap Kepuasan Pelanggan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Panorama*. Universitas Islam Indonesia.
- Sălăgean, G. L., Leba, M., & Ionica, A. C. (2025). Seeing The Unseen: Real-Time Micro-Expression Recognition With Action Units And Gpt-Based Reasoning. *Applied Sciences (Switzerland)*, 15(12), 1–23. <https://doi.org/10.3390/app15126417>
- Selatan, S. (2022). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Frontliner Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Polewali Di Era Pandemi Covid-19*. 19(2), 124–133.
- Sommet, N., Weissman, D. L., Cheutin, N., & Elliot, A. J. (2023). How Many Participants Do I Need To Test An Interaction? Conducting An Appropriate Power Analysis And Achieving Sufficient Power To Detect An Interaction. *Advances In Methods And Practices In Psychological Science*, 6(3). <https://doi.org/10.1177/25152459231178728>
- Stefanelli, V., & Manta, F. (2023). Digital Financial Services And Open Banking Innovation: Are Banks Becoming ‘Invisible’? *Global Business Review*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/09721509231151491>
- Sumarna, T. F. A. (2023). *Pola Komunikasi Verbal & Nonverbal Driver Ojek Online Grab Bike Terhadap Customer (Studi Pada Driver Ojek Online Grab Di Ciledug Tangerang)*. Universitas Nasional.
- Sumbawa, R. A. (2024). *Pengaruh Pengalaman Pelanggan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Nilai Pelanggan Serta Implikasinya Pada Loyalitas*. 15.
- Suryantini, I. G. A. A., & Nyoman Sujana. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Pengalaman Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Shopee Di Kota Singaraja. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 11(1), 116–122. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v11i1.60905>
- Tastemirova, A., Schneider, J., Kruse, L. C., Heinzle, S., & Brocke, J. Vom. (2022). Microexpressions In Digital Humans: Perceived Affect, Sincerity, And Trustworthiness. *Electronic Markets*, 32(3), 1603–1620. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00563-x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Knowledge And Strategy*, 18(March), 77–116. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Ulfah, H. (2022). *Persepsi Nasabah Terhadap Pelayanan Front Office Di Bank Muamalat (Studi Kasus Nasabah Bank Muamalat Indonesia Kcp Metro)*. Iain Metro.

- Uli, A. S., Kadek, N., Merta, W., & Ramdhani, L. S. (2023). *Studi Komparatif Antara Sistem Manajemen Keuangan Konvensional Dan Digital Pada Sektor Perbankan*. *X(X)*, 27–31.
- Verhoef, T., & Fosch-Villaronga, E. (2023). Towards Affective Computing That Works For Everyone. *2023 11th International Conference On Affective Computing And Intelligent Interaction, Acii 2023*. <https://doi.org/10.1109/Acii59096.2023.10388169>
- Wagiman Manik, Siti Ramadhina Hajri, Risna Aziza Gea, Nadidah Yasmin, Siti Jaharah, Auliya Najwa, A. N. F. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Belajar Yang Efektif Terhadap Keterampilan Sosial Siswa. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(2), 567–579.
- Wang, Y., Song, W., Tao, W., Liotta, A., Yang, D., Li, X., Gao, S., Sun, Y., Ge, W., Zhang, W., & Zhang, W. (2022). A Systematic Review On Affective Computing: Emotion Models, Databases, And Recent Advances. In *Information Fusion* (Vols. 83–84). <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2022.03.009>
- Wardhana, G. W., & Khristiana, Y. (2024). Dampak Indeks Pembangunan Manusia Terhadap Laju Kemiskinan Di Indonesia: Analisis Sobel Test. *Excellent*, 11(2), 203–211.
- Wei, Y., Zhang, L., Lian, T., Chen, Y., Liao, S., Guo, Q., & Hu, P. (2024). Happy Storytelling Promotes Emotional Contagion And Interpersonal Closeness. *Current Psychology*, 43(4), 2993–3001. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04544-x>
- Wicaksono, A. (2025). *Pentingnya Product Knowledge Bagi Karyawan Restoran Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan: Studi Kasus Di Mediterranea Restaurant Yogyakarta*. Universitas Islam Indonesia.
- Widianto, S. (2023). *Emotional Intelligence Becomes The Main Predictor Of Emotional Labor Ability On Customer Satisfaction*. 4(6), 4–8.
- Wirtz, J., Kowalkowski, C., Jaakkola, E., Holmlund, M., Ulaga, W., & Ahmed, T. (2025). Customer Experience Management In B2b Markets: Cxm Value Propositions And Archetypical Cxm Strategies ☆. *Journal Of Business Research*, 189(January 2024), 115165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115165>
- Yuliantanti, F., & Indrayeni. (2024). Pengaruh Mobile Banking, Ukuran Perusahaan, Struktur Modal Dan Growth Opportunity Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 1(4), 635–650.
- Zhang, Y., Yang, X., Xu, X., Gao, Z., Huang, Y., & Mu, S. (N.D.). *Affective Computing In The Era Of Large Language Models: A Survey From The Nlp Perspective*.
- Zhao, X., Liu, Y., Chen, T., Wang, S., Chen, J., Wang, L., & Liu, G. (2022).

Differences In Brain Activations Between Micro- And Macro-Expressions Based On Electroencephalography. *Frontiers In Neuroscience*, 16(September), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fnins.2022.903448>

