

Penguatan Pelayanan Customer Service Berbasis ServQual di BRI KCP Rampal

Diterima:
23 Mei 2025
Revisi:
25 Mei 2025
Terbit:
27 Mei 2025

**Yosar Haritsar, *Yuni Kusuma Arumsari, Mahayu Saraswati
Dewi, Ifa Dwi Lutfiana**
Universitas Gajayana, Malang

Abstrak— Latar Belakang: Transformasi digital perbankan menuntut peningkatan kualitas pelayanan tatap muka agar tetap responsif dan empatik, khususnya pada cabang dengan karakteristik nasabah heterogen dan lonjakan layanan pada periode tertentu. **Tujuan:** Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini bertujuan memperkuat kualitas pelayanan Customer Service berbasis Service Quality (ServQual) melalui pendampingan praktik pelayanan dan edukasi literasi digital di BRI KCP Rampal Malang. **Metode:** Pelaksanaan menggunakan pendekatan partisipatif melalui tahapan observasi kebutuhan mitra, perencanaan penguatan pelayanan, pendampingan praktik interaksi dan penataan alur layanan, pendampingan literasi digital, serta evaluasi berbasis survei kepuasan mitra sebelum–sesudah kegiatan. **Hasil:** Intervensi menunjukkan peningkatan konsistensi komunikasi pelayanan, stabilitas antrean pada periode puncak, serta kejelasan prosedur penanganan keluhan. Evaluasi menunjukkan tingkat kepuasan mitra sebesar 4,52 (kategori sangat baik) dan peningkatan pemahaman literasi digital pada nasabah lansia. **Kesimpulan:** Penguatan pelayanan berbasis ServQual dan pendampingan literasi digital efektif meningkatkan kualitas layanan cabang dan berpotensi direplikasi pada unit perbankan serupa. **Kata Kunci:** Pelayanan Perbankan; ServQual; Literasi Digital; Customer Service

Abstract— Background: Digital transformation in the banking sector requires strengthening face-to-face service quality to remain responsive and empathetic, particularly in branch offices serving heterogeneous customers and experiencing peak service periods. **Objective:** This community service program aimed to strengthen Customer Service quality based on the Service Quality (ServQual) dimensions through service practice mentoring and digital literacy assistance at BRI KCP Rampal Malang. **Method:** The program applied a participatory approach consisting of needs assessment, service reinforcement planning, mentoring of service interactions and queue management, digital literacy assistance, and evaluation using a before–after internal satisfaction survey. **Results:** The intervention improved communication consistency, queue stability during peak periods, and clarity of complaint-handling procedures. Evaluation results showed a partner satisfaction score of 4.52 (very good category) and increased digital literacy understanding among elderly customers. **Conclusion:** Strengthening service practices based on ServQual and digital literacy assistance effectively enhances branch service quality and is potentially replicable in similar banking units.

Keywords: Banking Service; ServQual; Digital Literacy; Customer Service

This is an open access article under the CC BY-SA License.



Penulis Korespondensi:

Yuni Kusuma Arumsari,
Program Studi Manajemen,
Universitas Gajayana, Malang
Email: yunikusuma@unigamalang.ac.id

I. PENDAHULUAN

Transformasi industri jasa keuangan global dalam satu dekade terakhir ditandai oleh akselerasi digitalisasi, integrasi teknologi finansial, dan perubahan ekspektasi pelanggan terhadap kecepatan, kemudahan, serta keamanan layanan (Gomber et al., 2018; Mergel et al., 2019). Perbankan modern berkembang menuju sistem omnichannel yang mengintegrasikan layanan digital dan interaksi tatap muka dalam satu pengalaman pelanggan yang terpadu (Verhoef et al., 2021; Lemon & Verhoef, 2016). Meskipun mobile banking dan platform digital semakin dominan, kualitas interaksi manusia tetap menjadi determinan utama kepuasan dan loyalitas nasabah, terutama pada layanan berisiko tinggi seperti perbankan (Parasuraman et al., 2018; Ladhari, 2018). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kualitas pelayanan frontliner sebagai penghubung antara sistem dan nasabah (Shankar et al., 2018).

Dalam konteks nasional, peningkatan literasi dan inklusi keuangan menjadi agenda strategis sektor perbankan Indonesia. Adopsi fintech dan mobile banking meningkat signifikan, namun tingkat kesiapan digital masyarakat belum merata (Setiawan et al., 2020). Faktor usia, persepsi risiko, dan tingkat literasi teknologi memengaruhi penerimaan layanan digital (Alalwan et al., 2018; Raza et al., 2020). Nasabah lanjut usia dan pensiunan cenderung membutuhkan pendampingan langsung dalam penggunaan layanan digital (Kim et al., 2021). Oleh karena itu, pelayanan tatap muka tetap memiliki peran sentral dalam menjaga kualitas pengalaman nasabah, khususnya pada segmen dengan literasi digital terbatas.

Secara sektoral, kualitas pelayanan perbankan banyak dianalisis menggunakan model Service Quality (ServQual) yang meliputi Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy (Parasuraman et al., 2018). Responsiveness dan empathy terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (Raza et al., 2020; Izogo, 2017), sedangkan reliability dan assurance berperan dalam membangun kepercayaan terhadap keamanan transaksi (Alalwan et al., 2018; Choi et al., 2020). Penguatan kelima dimensi tersebut menjadi landasan strategis dalam menjaga konsistensi mutu pelayanan cabang.

Mitra dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini adalah BRI KCP Rampal Malang, unit operasional PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang melayani berbagai segmen nasabah, termasuk pensiunan, anggota TNI, pelaku UMKM, mahasiswa, dan masyarakat umum. Unit ini memberikan layanan administrasi perbankan seperti pembukaan rekening, aktivasi dan pemblokiran kartu ATM, pendampingan penggunaan aplikasi BRImo, serta penanganan keluhan transaksi. Karakteristik nasabah yang heterogen menuntut pelayanan yang adaptif dan profesional dalam berbagai kondisi operasional.

Dinamika operasional menunjukkan beberapa tantangan yang dihadapi mitra. Pertama, terjadi lonjakan volume nasabah pada periode pencairan dana pensiun yang meningkatkan antrean dan beban kerja Customer Service. Kedua, masih terdapat kesenjangan literasi digital pada segmen lansia sehingga membutuhkan pendampingan intensif dalam penggunaan mobile banking. Ketiga, penanganan pemblokiran kartu, kesalahan PIN, dan kegagalan transaksi digital memerlukan respons cepat serta komunikasi yang mampu memberikan rasa aman kepada nasabah. Tanpa penguatan sistem pelayanan, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi persepsi kualitas layanan dan pengalaman nasabah (Verhoef et al., 2021).

Dalam konteks Pengabdian kepada Masyarakat, pendekatan yang digunakan berorientasi pada penguatan praktik pelayanan melalui pendampingan dan optimalisasi sistem kerja (Sutrisno & Widodo, 2020; Dalaiya & Musdalifah, 2023). Model pendampingan partisipatif terbukti efektif dalam meningkatkan kapasitas organisasi mitra dan mutu layanan secara berkelanjutan (Telaumbanua et al., 2024; Rahmawati, 2023). Namun, penerapan model penguatan pelayanan berbasis ServQual yang terintegrasi dengan edukasi literasi digital dalam konteks cabang perbankan masih relatif terbatas.

Permasalahan utama mitra terletak pada kebutuhan menjaga konsistensi kualitas pelayanan dalam kondisi volume nasabah yang fluktuatif serta meningkatkan efektivitas komunikasi kepada nasabah dengan tingkat literasi digital yang beragam. Oleh karena itu, solusi yang ditawarkan dalam kegiatan PKM ini meliputi penguatan implementasi lima dimensi ServQual dalam praktik pelayanan Customer Service, optimalisasi manajemen antrean pada periode puncak layanan, serta pendampingan edukasi penggunaan layanan digital bagi nasabah yang membutuhkan. Intervensi ini diarahkan untuk meningkatkan konsistensi mutu layanan, memperkuat pengalaman positif nasabah, dan mendukung loyalitas jangka panjang (Zeithaml et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2016).

Celah pelaksanaan PKM terletak pada belum adanya penguatan praktik pelayanan Customer Service yang secara terstruktur mengintegrasikan lima dimensi ServQual dengan pendampingan literasi digital nasabah, khususnya pada periode layanan puncak dan segmen lansia yang membutuhkan komunikasi lebih empatik dan penjelasan prosedural yang meyakinkan. Berangkat dari celah tersebut, tujuan pelaksanaan PKM ini adalah memperkuat kualitas pelayanan Customer Service berbasis ServQual sekaligus meningkatkan efektivitas pendampingan literasi digital. Secara khusus, PKM bertujuan meningkatkan konsistensi komunikasi layanan, memperjelas prosedur penanganan keluhan, menata alur layanan pada jam puncak, serta memperkuat kemampuan petugas dalam membimbing nasabah menggunakan layanan mobile banking secara sederhana dan aman.

II. METODE

1. Pendekatan dan desain kegiatan

PKM ini dilaksanakan di BRI KCP Rampal Malang dengan fokus pada penguatan efektivitas pelayanan Customer Service dan pendampingan literasi digital nasabah. Metode pelaksanaan menggunakan pendekatan partisipatif–kolaboratif melalui pendampingan praktik (*coaching on the job*) dan penyelarasan alur layanan, sehingga perubahan yang dihasilkan tidak berhenti pada pengetahuan, tetapi terinternalisasi pada perilaku layanan harian. Pendekatan partisipatif ini sejalan dengan prinsip *co-creation* dalam peningkatan layanan, yaitu perbaikan dilakukan bersama aktor layanan (frontliner) melalui proses refleksi, praktik, dan umpan balik berulang agar lebih kontekstual dan berkelanjutan (Voorberg et al., 2015). Kerangka kualitas layanan yang menjadi dasar intervensi adalah **ServQual** yang mencakup tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy (Parasuraman et al., 2018).

2. Lokasi dan mitra pelaksanaan PKM

Mitra kegiatan adalah BRI KCP Rampal Malang, dengan sasaran langsung petugas Customer Service dan pimpinan unit yang terlibat dalam pengelolaan layanan. Pada tahap implementasi, pendampingan dilakukan kepada petugas layanan yang berinteraksi langsung dengan nasabah (customer-facing). Untuk evaluasi program, responden ditetapkan sebanyak 7 orang petugas internal, terdiri dari pimpinan unit dan petugas Customer Service yang mengikuti rangkaian kegiatan serta memiliki pengalaman langsung terhadap perubahan praktik layanan. Teknik pemilihan responden bersifat *purposive* (informan kunci internal) karena mereka merupakan pihak yang paling relevan untuk menilai efektivitas intervensi pada kualitas layanan dan kesiapan implementasi berkelanjutan.

3. Tahapan pelaksanaan dan materi yang diberikan

Pada tahap ini ada beberapa kegiatan yang dilakukan. Tahap 1 (satu) adalah Observasi dan identifikasi kebutuhan. Tim melakukan observasi alur layanan Customer Service pada kondisi normal dan periode lonjakan (misalnya pencairan dana pensiun), dengan fokus pada pola antrean, jenis layanan dominan, waktu tunggu, serta dinamika komunikasi petugas–nasabah. Diskusi terarah dilakukan bersama pimpinan unit dan petugas CS untuk memetakan kendala operasional, termasuk kebutuhan komunikasi empatik pada nasabah lansia dan frekuensi pendampingan penggunaan BRImo.

Tahap 2 (dua) adalah Perencanaan penguatan layanan. Berdasarkan hasil identifikasi, tim menyusun rencana penguatan implementasi dimensi ServQual dalam praktik layanan, terutama pada aspek responsiveness dan empathy saat antrean tinggi, serta reliability dan assurance dalam

penanganan kasus pemblokiran kartu, kesalahan PIN, dan kegagalan transaksi. Rencana juga mencakup penataan alur layanan untuk mengurangi penumpukan pada jam puncak.

Tahap 3 (tiga) adalah Pendampingan praktik pelayanan. Pendampingan dilakukan langsung pada praktik interaksi layanan untuk memperkuat konsistensi komunikasi (jelas, runtut, dan informatif) serta empati layanan, khususnya pada nasabah lansia. Penyesuaian alur dilakukan dengan pemisahan layanan cepat dan layanan berdurasi panjang untuk menjaga stabilitas antrian dan kualitas interaksi.

Tahap 4 (empat) adalah Pendampingan literasi digital nasabah. Edukasi dilakukan saat proses layanan berlangsung, dengan penjelasan bertahap tentang penggunaan fitur dasar mobile banking. Pendekatan komunikasi disesuaikan agar lebih sederhana dan mudah dipahami, dengan tujuan mendorong kemandirian transaksi sederhana pada kunjungan berikutnya.

Tahap 5 (lima) adalah Evaluasi dan refleksi. Evaluasi dilakukan untuk menilai perubahan persepsi internal terhadap efektivitas program dan kesiapan keberlanjutan praktik layanan yang diperkuat.

4. Instrumen evaluasi, indikator, dan analisis data

Evaluasi dilakukan melalui mini survei kepuasan mitra menggunakan skala Likert 1–5. Indikator evaluasi diselaraskan dengan aspek yang dilaporkan di Bab III, yaitu: (1) peningkatan konsistensi komunikasi pelayanan, (2) kejelasan prosedur penanganan keluhan, (3) efektivitas penataan alur layanan saat jam puncak, (4) peningkatan empati dalam interaksi pelayanan, (5) dampak pendampingan literasi digital, dan (6) kebermanfaatan program secara keseluruhan.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif dengan menghitung skor rata-rata per indikator dan menginterpretasikannya berdasarkan kategori penilaian internal (misalnya baik–sangat baik). Hasil kuantitatif dilengkapi temuan kualitatif dari observasi lapangan dan refleksi singkat mitra untuk memperjelas konteks perubahan praktik layanan.



Gambar 1. Tahapan Kegiatan PKM

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat di BRI KCP Rampal Malang menunjukkan bahwa penguatan praktik pelayanan Customer Service memerlukan keterlibatan aktif tim pengabdian dalam setiap tahapan kegiatan. Hasil kegiatan disajikan sesuai dengan tahapan metode yang telah dirancang, mulai dari observasi, perencanaan, pendampingan pelayanan, pendampingan literasi digital, hingga evaluasi.

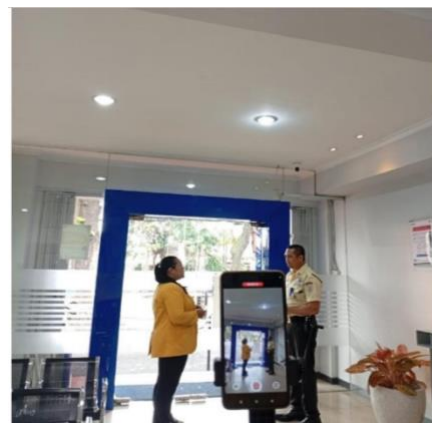
Pada tahap observasi awal, tim pengabdian mengidentifikasi bahwa lonjakan volume nasabah pada periode pencairan dana pensiun menyebabkan peningkatan antrean serta tekanan kerja pada petugas Customer Service. Interaksi pelayanan cenderung lebih singkat dan berpotensi mengurangi konsistensi dimensi responsiveness dan empathy. Selain itu, masih banyak nasabah lansia yang memerlukan pendampingan berulang dalam penggunaan aplikasi mobile banking. Temuan ini menjadi dasar pelaksanaan tahapan berikutnya.

Tahap perencanaan dilakukan melalui diskusi bersama pimpinan unit dan petugas pelayanan untuk menyelaraskan kembali implementasi lima dimensi ServQual dalam praktik operasional. Tim pengabdian menekankan pentingnya komunikasi yang lebih sistematis, penguatan penjelasan prosedur pada kasus pemblokiran kartu dan kesalahan PIN, serta penataan alur layanan pada jam puncak. Selain itu, disusun pendekatan edukasi digital yang lebih sederhana dan bertahap bagi nasabah lansia.

Pada tahap pendampingan pelayanan, tim terlibat langsung dalam praktik interaksi pelayanan. Petugas didampingi dalam menyampaikan informasi secara runtut dan empatik, terutama pada situasi antrean tinggi. Penyesuaian alur layanan dilakukan dengan memisahkan jenis layanan cepat dan layanan berdurasi panjang untuk menjaga stabilitas antrean. Perubahan yang terlihat antara lain komunikasi yang lebih terstruktur, klarifikasi prosedur yang lebih jelas, serta berkurangnya kebingungan nasabah dalam memahami tahapan penyelesaian masalah.



Gambar 2. Tim Pelaksana PKM bersama karyawan BRI



Gambar 3. Praktik SERVQUAL dengan security

Tahap pendampingan literasi digital dilaksanakan melalui edukasi langsung kepada nasabah yang mengalami kesulitan menggunakan aplikasi mobile banking. Tim membantu petugas dalam menjelaskan fitur dasar secara bertahap dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Beberapa nasabah lansia menunjukkan peningkatan kepercayaan diri dalam mencoba transaksi sederhana secara mandiri pada kunjungan berikutnya.

Evaluasi kegiatan dilakukan melalui mini survei kepuasan mitra yang melibatkan 7 orang petugas internal (pimpinan unit dan Customer Service) sebagai responden. Instrumen evaluasi menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur persepsi terhadap efektivitas pelaksanaan PKM pada beberapa aspek pelayanan. Hasil evaluasi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Mitra terhadap Pelaksanaan PKM

Aspek Evaluasi	Skor Rata-rata (1–5)	Kategori
Peningkatan konsistensi komunikasi pelayanan	4,6	Sangat Baik
Kejelasan prosedur penanganan keluhan	4,4	Baik–Sangat Baik
Efektivitas penataan alur layanan saat jam puncak	4,3	Baik
Peningkatan empati dalam interaksi pelayanan	4,7	Sangat Baik
Dampak pendampingan literasi digital	4,5	Sangat Baik
Kebermanfaatan program secara keseluruhan	4,6	Sangat Baik

Rata-rata tingkat kepuasan mitra terhadap pelaksanaan PKM mencapai 4,52 dari skala 5, yang termasuk dalam kategori *sangat baik*. Mitra menyampaikan bahwa komunikasi pelayanan menjadi lebih sistematis dan empatik dibandingkan sebelumnya. Penataan alur layanan pada periode puncak dinilai membantu menjaga stabilitas antrean dan mengurangi tekanan operasional. Selain itu, pendampingan literasi digital dinilai efektif dalam meningkatkan pemahaman nasabah sehingga mengurangi ketergantungan pada transaksi tatap muka untuk kebutuhan sederhana.

Secara kualitatif, pimpinan unit menyatakan bahwa praktik pelayanan setelah pendampingan menjadi lebih terstruktur dan koordinasi antarpetugas lebih jelas. Customer Service juga mengungkapkan bahwa pendekatan komunikasi yang lebih sistematis membantu mengurangi kesalahpahaman dengan nasabah.

Hasil evaluasi ini menunjukkan bahwa intervensi PKM tidak hanya berdampak pada aspek teknis operasional, tetapi juga pada persepsi internal mitra terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Pendekatan partisipatif yang diterapkan memungkinkan perubahan praktik pelayanan terinternalisasi dalam sistem kerja cabang dan berpotensi berkelanjutan setelah kegiatan selesai.

Secara keseluruhan, penguatan praktik pelayanan berbasis ServQual dan pendampingan literasi digital memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan Customer Service di BRI KCP Rampal Malang, baik dari aspek konsistensi komunikasi, empati pelayanan, maupun efektivitas operasional.

IV. KESIMPULAN

Dari kegiatan PKM ini tampak bahwa penguatan kualitas layanan Customer Service di BRI KCP Rampal Malang dapat diarahkan secara lebih konsisten melalui pendampingan berbasis dimensi ServQual yang dipadukan dengan pendampingan literasi digital nasabah. Dengan pendekatan tersebut, tujuan kegiatan untuk memperkuat komunikasi layanan, memperjelas prosedur penanganan keluhan, menata alur layanan pada jam puncak, serta meningkatkan efektivitas pendampingan penggunaan mobile banking dapat dicapai melalui pembiasaan praktik layanan yang lebih terstandar, empatik, dan mudah dipahami oleh segmen nasabah beragam, termasuk lansia.

Pada keberlanjutan program kedepan, disarankan difokuskan pada penguatan SOP mikro layanan (skrip komunikasi inti, alur penanganan keluhan, dan skema layanan cepat saat jam puncak) serta monitoring rutin berbasis umpan balik internal agar konsistensi layanan terjaga. Di sisi literasi digital, pendampingan BRImo perlu dibakukan dalam langkah edukasi singkat yang aman dan bertahap, disertai materi bantu sederhana untuk nasabah lansia. Penguatan kapasitas petugas melalui coaching berkala dan evaluasi layanan periodik akan membantu memastikan praktik yang sudah terbentuk tetap berjalan dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Williams, M. D. (2018). Consumer adoption of mobile banking in Jordan: Examining the role of usefulness, ease of use, perceived risk and trust. *International Journal of Information Management*, 40, 63–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.001>
- Choi, Y., Park, J., & Kim, S. (2020). The effects of service quality on customer trust in banking services. *Sustainability*, 12(21), 8786. <https://doi.org/10.3390/su12218786>
- Dalaiya, M., & Musdalifah, E. (2023). Optimalisasi kualitas layanan melalui pendampingan standar operasional prosedur. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 4(2), 115–123.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Izogo, E. E. (2017). Customer loyalty in telecom service sector: The role of service quality and customer satisfaction. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1340–1353. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.009>
- Kim, M., Lee, C., & Lee, M. (2021). Customer experience and satisfaction in digital banking services: The moderating effect of age. *Sustainability*, 13(12), 6736. <https://doi.org/10.3390/su13126736>
- Ladhari, R. (2018). Alternative measures of service quality: A review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 28(1), 65–86. <https://doi.org/10.1108/MSQ-06-2017-0064>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385>

- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). Strategi nasional literasi dan inklusi keuangan Indonesia 2021–2025. OJK.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2018). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality (revisited perspective). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.005>
- Rahmawati, R. (2023). Penguatan kapasitas pelayanan publik melalui pendekatan partisipatif. *Jurnal Abdimas*, 7(1), 45–53.
- Raza, S. A., Umer, A., Qureshi, M. A., & Dahri, A. S. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: The modified e-SERVQUAL model. *Journal of Financial Services Marketing*, 25, 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00085-y>
- Setiawan, B., Nugraha, D. P., Irawan, A., & Nathan, R. J. (2020). User innovativeness and fintech adoption in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 52. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030052>
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S., & Morrissey, S. (2018). Mobile shopper marketing: Key issues, current insights, and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.09.001>
- Sutrisno, S., & Widodo, W. (2020). Model penguatan pelayanan publik berbasis pendampingan kelembagaan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 87–95.
- Telaumbanua, A., Halawa, F., & Lase, D. (2024). Pendampingan peningkatan kualitas pelayanan organisasi melalui pendekatan partisipatif. *Jurnal Riset Rumpun Pendidikan dan Pengabdian*, 7(1), 101–110.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2021). From multi-channel retailing to omnichannel customer experience. *Journal of Retailing*, 97(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.001>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.