

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen pada dasarnya dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Yusuf et al., 2023). Dalam hal ini, manajemen pemasaran merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada proses manajerial dan sosial yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan dan keinginan individu maupun kelompok melalui penciptaan dan pertukaran nilai berupa barang dan jasa dengan pihak lain (Kotler dan Armstrong, 1997 dalam Tapaningsih et al., 2022). Dalam konteks pengambilan keputusan manajemen, manajemen pemasaran berperan penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, termasuk dinamika kebijakan dan kondisi ekonomi.

Melalui pengambilan keputusan pemasaran yang tepat, perusahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian penjualan jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Salah satu hasil strategis dari implementasi manajemen pemasaran yang efektif adalah terciptanya loyalitas pelanggan. Loyalitas merupakan kesediaan pelanggan untuk terus memilih dan menggunakan suatu merek, toko, atau pemasok secara konsisten dalam jangka waktu yang panjang karena adanya sikap dan penilaian yang positif terhadap pihak tersebut (Tjiptono, 2016 dalam Octarinie, 2008). Dalam penelitian ini, keputusan

konsumen memilih SPBU Shell didominasi oleh kebutuhan fungsional akan BBM, sehingga loyalitas sering kali dipersepsikan sebagai hasil dari ketersediaan produk utama. Namun, ketika terjadi gangguan pasokan, loyalitas pelanggan diuji pada level yang lebih mendasar, yakni apakah konsumen tetap mempertahankan preferensinya terhadap Shell meskipun layanan inti mengalami keterbatasan atau konsumen akan meninggalkan Shell karena fungsi dan layanan utamanya sudah berubah akibat dari fenomena yang terjadi.

Situasi ini membuka pertanyaan krusial mengenai pergeseran basis loyalitas pelanggan, dari yang semula berorientasi pada produk utama (*fuel-based loyalty*) menuju loyalitas yang dibangun atas pengalaman, nilai yang dirasakan, dan layanan non-fuel yang ditawarkan. Dengan demikian, perubahan kondisi operasional akibat penipisan stok BBM tidak hanya menjadi tantangan bagi Shell, tetapi juga menjadi momentum strategis konsumen untuk menilai kepercayaannya, apakah diversifikasi layanan mampu mempertahankan keterikatan dan kesetiaan pelanggan terhadap merek Shell (loyalitas), terlepas dari keterbatasan layanan utamanya.

Dalam hal inilah perspektif perilaku konsumen, nilai yang dirasakan (*customer perceived value*) menjadi komponen penting yang menentukan sikap dan loyalitas pelanggan. Kotler et al., n.d. (2024) menjelaskan *Customer Perceived Value* (CPV) adalah penilaian pelanggan terhadap perbedaan antara manfaat yang diperoleh dari suatu penawaran produk atau layanan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh dan menggunakannya, dibandingkan dengan penawaran dari pesaing. Selain dilihat dari sisi strategi operasional, diversifikasi layanan seperti penjualan kopi, makanan ringan, atau produk konsumsi di area

SPBU Shell juga berkaitan erat dengan bagaimana konsumen menilai nilai yang mereka terima dari pengalaman tersebut.

Peran *customer perceived value* di sini menjadi sangat penting sebagai moderator hubungan antara diversifikasi layanan terhadap loyalitas pelanggan Shell. Artinya, efektivitas diversifikasi produk tidak hanya bergantung pada kehadiran produk alternatif itu sendiri, tetapi juga pada bagaimana konsumen memaknai manfaat dari kehadiran produk tersebut. Apabila strategi diversifikasi ini mampu menciptakan *perceived customer value* yang tinggi, hal ini bisa membantu mempertahankan atau bahkan meningkatkan keterikatan konsumen terhadap layanan Shell di tengah kondisi pasokan BBM yang tidak stabil.

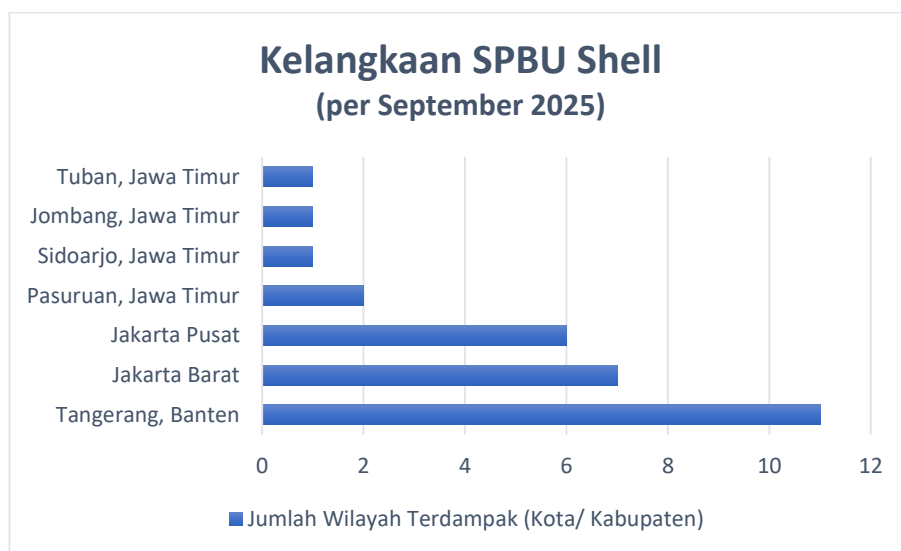
Strategi diversifikasi yang dimaksud merupakan upaya Shell untuk mempertahankan operasionalnya meskipun fungsi utama sebagai penyedia bahan bakar tidak dapat dijalankan secara optimal. Situasi ini mendorong Shell untuk mengandalkan layanan non-fuel sebagai bentuk strategi diversifikasi layanan yang bersifat adaptif. Strategi diversifikasi merupakan upaya untuk menemukan serta mengembangkan produk atau pasar baru, baik dilakukan secara terpisah maupun bersamaan, bertujuan untuk mendorong pertumbuhan usaha, meningkatkan tingkat penjualan, memperbesar keuntungan, serta memperkuat fleksibilitas perusahaan (Tjiptono, 2008 dalam Ardiansyah dan Mursito, 2019).

Diversifikasi layanan non-fuel tersebut diwujudkan melalui aktivitas penjualan makanan dan minuman siap saji, seperti roti, camilan, kopi, dan minuman dingin (dengan brand yang sudah ada maupun brand dari Shell itu sendiri), yang ditempatkan di area SPBU dan ditujukan bagi pelanggan yang tetap datang

meskipun BBM tidak tersedia. Praktik ini menunjukkan bahwa SPBU tidak sepenuhnya berhenti beroperasi, melainkan mengalihkan fokus layanan sementara dari penjualan BBM ke penyediaan produk pendukung. Dalam konteks ini, diversifikasi layanan non-fuel tidak hanya berfungsi sebagai upaya menjaga keberlangsungan operasional, tetapi juga menjadi sarana untuk mempertahankan interaksi dengan pelanggan. Dengan tetap hadir dan melayani kebutuhan alternatif pelanggan, Shell berpotensi menjaga persepsi nilai dan hubungan emosional pelanggan terhadap merek, yang pada akhirnya dapat memengaruhi loyalitas pelanggan meskipun layanan utamanya mengalami keterbatasan.

Penelitian ini menggunakan SPBU Shell sebagai objek penelitian. Shell merupakan perusahaan energi multinasional yang beroperasi di Indonesia pada sektor hilir industri bahan bakar minyak melalui pengelolaan jaringan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) yang tersebar di sejumlah kota besar. Keberadaan SPBU Shell di Indonesia menunjukkan keterlibatan perusahaan asing dalam memenuhi kebutuhan energi masyarakat sekaligus meningkatkan tingkat persaingan di industri distribusi BBM nasional (Idris, 2025). Namun, berdasarkan fenomena yang tidak lama ini terjadi, operasional SPBU swasta di Indonesia, menghadapi tantangan struktural akibat kebijakan pemerintah terkait pembatasan kuota impor bahan bakar minyak. Pembatasan kuota impor tersebut berdampak langsung pada ketersediaan pasokan BBM bagi SPBU swasta termasuk Shell, sehingga pada kondisi tertentu memicu keterbatasan stok, penyesuaian jam operasional, hingga penutupan sementara beberapa SPBU non-BUMN. Situasi ini tidak hanya memengaruhi kelancaran operasional perusahaan, tetapi juga

berpotensi mengubah pola kunjungan dan loyalitas pelanggan, karena konsumen dihadapkan pada pilihan alternatif SPBU dengan ketersediaan pasokan yang lebih stabil.



Gambar 1.1 Stok BBM di SPBU Shell di Indonesia per September 2025

Sumber : Databoks, Katadata Media Network (2025).

Grafik diatas menunjukkan wilayah yang mengalami penipisan stok BBM di SPBU Shell per September 2025, dengan Tangerang–Banten menjadi daerah yang paling terdampak karena memiliki jumlah titik kelangkaan tertinggi. Jakarta Barat dan Jakarta Pusat menyusul dengan beberapa titik yang juga mengalami penurunan ketersediaan stok. Selain wilayah Jabodetabek, beberapa kota di Jawa Timur seperti Pasuruan, Sidoarjo, Jombang, dan Tuban turut tercatat mengalami kondisi serupa meskipun dalam jumlah yang lebih kecil. Secara keseluruhan, grafik ini menggambarkan bahwa penipisan stok BBM Shell terjadi di berbagai daerah dan tidak terfokus pada satu wilayah tertentu.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa strategi diversifikasi produk atau layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian Umar et al. (2024) membuktikan bahwa diversifikasi produk berpengaruh signifikan terhadap loyalitas konsumen. Temuan serupa juga diperoleh Fandiyanto et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa diversifikasi produk maupun layanan pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. Hasil-hasil tersebut menegaskan bahwa perluasan variasi produk atau layanan mampu mempertahankan keterikatan pelanggan terhadap perusahaan. Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Maknunah (2025) pada pelanggan bisnis di Indonesia menemukan bahwa meskipun layanan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan, diversifikasi produk justru tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Chofijah dan Soeliha (2022) pada pelanggan Percetakan Rava di Kabupaten Bondowoso, yang menyatakan bahwa diversifikasi produk tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan, sedangkan kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Selain itu, sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa *customer perceived value* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian Darmawan et al., (2021) serta Octarinie, (2008) menemukan bahwa semakin tinggi nilai yang dirasakan pelanggan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas pelanggan. Penelitian Hubeis et al., (2025) juga membuktikan bahwa aspek

emosional dan rasional yang membentuk *perceived value* berkontribusi signifikan dalam membangun loyalitas pelanggan.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan dalam kondisi operasional normal, di mana perusahaan masih dapat menjalankan fungsi layanan utamanya secara penuh. Diversifikasi dalam penelitian terdahulu lebih banyak diposisikan sebagai strategi pengembangan bisnis atau peningkatan daya saing, bukan sebagai respons terhadap keterbatasan layanan inti akibat faktor eksternal.

Selain itu, meskipun *customer perceived value* terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, sebagian besar penelitian terdahulu menempatkan *perceived value* sebagai variabel independen atau mediasi. Walaupun seperti itu, ada penelitian yang menjadikan *customer perceived value* sebagai variabel moderasi, seperti pada penelitian Harfian & Jatmiko, (2024) yang didukung oleh penelitian Rohwiyati dan Praptiestrini, (2020). Ini menjadi alasan bagi peneliti untuk menggunakan variabel *customer perceived value* sebagai variabel moderasi dalam mengisi kesenjangan dalam penelitian ini.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat celah penelitian yang belum banyak dikaji, yaitu ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya perbedaan hasil empiris mengenai pengaruh diversifikasi produk terhadap loyalitas pelanggan. Perbedaan konteks penelitian, karakteristik responden, maupun variabel pendukung seperti kualitas layanan dan kepuasan pelanggan diduga menjadi faktor yang memengaruhi hasil tersebut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk

menguji kembali pengaruh diversifikasi produk terhadap loyalitas pelanggan dalam konteks dan karakteristik objek penelitian yang berbeda, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan memperkuat generalisasi temuan sebelumnya.

Selain itu, bagaimana efektivitas strategi diversifikasi layanan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan ketika layanan utama mengalami keterbatasan, serta bagaimana *customer perceived value* berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini juga menggunakan teori *Stimulus–Organism–Response* (S-O-R) sebagai salah satu landasan teoretis utama. Dalam kerangka ini, strategi diversifikasi produk atau layanan dan kualitas pelayanan diposisikan sebagai stimulus yang diterima pelanggan, kemudian diproses secara kognitif dan afektif dalam bentuk *customer perceived value* diposisikan sebagai kondisi psikologis pelanggan yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara strategi diversifikasi layanan dan loyalitas pelanggan, bukan sebagai jalur kausal langsung. Dengan demikian, *customer perceived value* tidak hanya diperlakukan sebagai variabel moderasi secara empiris, tetapi sebagai representasi proses evaluasi internal pelanggan yang memperkuat atau memperlemah stimulus perusahaan dengan respon perilaku.

Oleh karena itu, berjudul “**Pengaruh Strategi Diversifikasi Layanan Non-Fuell Terhadap Loyalitas Pelanggan dengan *Customer Perceived Value* sebagai Variabel Moderasi pada SPBU Shell di Indonesia (Studi pada Mahasiswa UIN Sunan Gunung Djati Bandung)**”. Penelitian ini penting dilakukan untuk menguji

pengaruh strategi diversifikasi layanan non-fuel terhadap loyalitas pelanggan SPBU Shell Indonesia dengan *customer perceived value* sebagai variabel moderasi, khususnya dalam konteks pembatasan kuota impor BBM yang berdampak pada ketersediaan layanan utama.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang relevan dengan ruang lingkup penelitian ini. Permasalahan-permasalahan tersebut mencerminkan tantangan yang dihadapi Shell Indonesia dalam menjaga loyalitas pelanggannya di tengah kebijakan pembatasan kuota BBM, serta keterkaitannya dengan strategi diversifikasi layanan non-fuel sebagai bagian dari strategi pemasaran perusahaan.

1. Pembatasan kuota impor BBM non-subsidi yang diberlakukan pemerintah menyebabkan terjadinya kelangkaan pasokan BBM pada SPBU swasta, khususnya SPBU Shell. Kondisi ini berdampak pada terhentinya layanan bahan bakar di beberapa SPBU Shell di wilayah Indonesia, sehingga berpotensi menurunkan kinerja operasional serta memengaruhi persepsi pelanggan terhadap keandalan Shell sebagai penyedia BBM.
2. Penerapan layanan non-fuel merupakan layanan yang diberikan berbeda dari fungsi utama SPBU, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dan layanan yang diterima, serta dapat memengaruhi tingkat kepercayaan pelanggan terhadap Shell.

3. Pelanggan, khususnya mahasiswa sebagai konsumen muda, cenderung menilai suatu layanan berdasarkan *customer perceived value*, yaitu keseimbangan antara manfaat yang diperoleh dan pengorbanan yang dikeluarkan. Oleh karena itu, persepsi nilai pelanggan menjadi faktor penting dalam menentukan apakah strategi diversifikasi layanan non-fuel mampu memperkuat loyalitas pelanggan di tengah keterbatasan layanan bahan bakar.
4. Penelitian terdahulu mengenai loyalitas pelanggan SPBU masih banyak berfokus pada kualitas BBM, harga, dan lokasi, sementara kajian terkait pengaruh layanan non-fuel terhadap loyalitas pelanggan masih terbatas. Selain itu, peran *customer perceived value* sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut belum banyak diteliti, khususnya pada konteks SPBU swasta.
5. Belum jelasnya pengaruh strategi diversifikasi layanan non-fuel terhadap loyalitas pelanggan SPBU Shell, serta bagaimana peran *customer perceived value* dalam memoderasi pengaruh tersebut. Penelitian ini diperlukan untuk memberikan bukti empiris dan masukan strategis bagi pengelolaan SPBU swasta dalam menghadapi keterbatasan pasokan BBM dan perubahan perilaku konsumen.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini fokus dan tidak meluas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada SPBU Shell dan tidak mencakup SPBU swasta lainnya. Pemilihan SPBU Shell didasarkan pada fenomena penerapan strategi diversifikasi layanan non-fuel yang paling menonjol pasca pembatasan kuota impor BBM non-subsidi.
2. Subjek dalam penelitian ini adalah mahasiswa UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang merupakan konsumen SPBU Shell di berbagai wilayah di Indonesia, baik yang pernah menggunakan layanan SPBU Shell maupun yang hanya mengetahui fenomena diversifikasi layanan non-fuel yang dilakukan oleh SPBU Shell.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei penyebaran kuisioner, kepada mahasiswa UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang menggunakan layanan Shell ataupun mengetahui fenomena ini, sehingga hasil penelitian didasarkan pada persepsi dan jawaban responden pada saat pengumpulan data.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini disusun secara spesifik dalam bentuk pertanyaan yang mengandung unsur pengaruh antar variabel, sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi diversifikasi layanan non-fuel berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan SPBU Shell Indonesia ?

2. Bagaimana *customer perceived value* mampu memoderasi pengaruh strategi diversifikasi layanan non-fuel terhadap loyalitas pelanggan SPBU Shell Indonesia?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh strategi diversifikasi layanan non-fuel terhadap loyalitas pelanggan SPBU Shell di Indonesia.
2. Untuk menganalisis peran *customer perceived value* dalam memoderasi pengaruh strategi diversifikasi layanan non-fuel terhadap loyalitas pelanggan SPBU Shell di Indonesia.

F. Manfaat Penelitian

Akhir dari penelitian akan menghasilkan informasi yang dapat dijadikan kajian literatur tambahan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya :

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pemasaran, khususnya dalam kajian loyalitas pelanggan dan strategi diversifikasi layanan. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur terkait peran *customer perceived value* sebagai variabel

moderasi dalam industri SPBU swasta yang menghadapi keterbatasan pasokan BBM.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan (SPBU Shell)

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi manajemen SPBU Shell dalam merumuskan strategi diversifikasi layanan non-fuel yang efektif untuk mempertahankan loyalitas pelanggan di tengah dinamika kebijakan energi dan perubahan perilaku konsumen.

b. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji topik serupa, khususnya terkait strategi layanan, *customer perceived value*, dan loyalitas pelanggan pada sektor ritel energi.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman empiris dalam menerapkan konsep dan teori pemasaran jasa ke dalam konteks nyata, serta meningkatkan kemampuan analisis peneliti dalam mengkaji hubungan antar variabel.

G. Jadwal Penelitian

Jadwal Penelitian yang peneliti lakukan mulai dari tahap awal penelitian hingga saat ini, adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Jadwal Penelitian

No	Tahapan Penelitian	2025	2026							
		Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	Pengajuan Judul	■								
2	Pembuatan Proposal		■							
3	Bimbingan Proposal			■						
4	Pengajuan Ujian Proposal			■						
5	Ujian Proposal				■					
6	Revisi Proposal					■				
7	SK Pembimbing Skripsi						■			
8	Bimbingan Skripsi						■			
9	Pengumpulan dan Pengolahan data							■		
10	Bimbingan Skripsi								■	
11	Pendaftaran Munaqasah									■
12	Sidang Munaqasah									■
13	Revisi Skripsi									■

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

H. Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I : PENDAHULUAN

Mencakup latar belakang penelitian sebagai dasar pemilihan topik, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara akademis maupun praktis, serta rencana waktu pelaksanaan penelitian agar kegiatan penelitian terarah dan terstruktur.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Membahas teori, konsep, dan definisi yang relevan dengan topik penelitian. Pembahasan ini bertujuan memperkuat landasan teoritis penelitian. Selain itu, bab ini juga menyajikan hasil penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dan referensi ilmiah, serta dilengkapi dengan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan penelitian. Bab ini menjelaskan jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel beserta teknik pengambilannya. Selain itu, dijelaskan pula sumber dan teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, serta metode analisis data yang digunakan untuk mengolah data secara sistematis dan objektif.

BAB IV:HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

BAB IV adalah bab keempat dari penyusunan skripsi ini yang didalamnya menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi gambaran umum objek penelitian, analisis deskriptif statistik, hasil uji moderasi (MRA), serta pembahasan.

BAB V:PENUTUP

Bab V merupakan bab terakhir dari penyusunan skripsi ini yang didalamnya berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

