
TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MANAJEMEN KELUHAN DI INDUSTRI PROPERTI

Ian Hartono¹, Orpha Jane²

Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia

Email: saya.ian.hartono@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen keluhan di industri properti. Di tengah perkembangan teknologi digital yang pesat, perusahaan properti dihadapkan pada tantangan dalam memenuhi harapan pelanggan terhadap layanan yang cepat dan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran transformasi digital dalam manajemen keluhan di industri properti, dengan fokus pada dampaknya terhadap kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Metode yang digunakan adalah studi kasus terhadap lima perusahaan properti yang telah mengadopsi teknologi digital dalam manajemen keluhan mereka. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital seperti sistem manajemen keluhan berbasis cloud dan aplikasi seluler dapat meningkatkan efisiensi penanganan keluhan, mengurangi waktu respons, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Meskipun demikian, terdapat tantangan dalam implementasi teknologi ini, seperti ketidakfasihan digital di antara karyawan dan pelanggan serta sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi. Penelitian ini menyarankan perusahaan properti untuk terus mengembangkan kapabilitas digital, termasuk pelatihan bagi karyawan dan peningkatan sistem yang digunakan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam manajemen keluhan sangat penting untuk menjaga daya saing dan relevansi perusahaan di era digital.

Kata Kunci: transformasi digital, manajemen keluhan, industri properti, teknologi digital

Abstract

Digital transformation is an important factor in increasing the efficiency and effectiveness of complaint management in the property industry. Amidst the rapid development of digital technology, property companies are faced with challenges in meeting customer expectations for fast and quality service. This study aims to explore the role of digital transformation in complaint management in the property industry, with a focus on its impact on customer satisfaction and company competitiveness. The method used is a case study of five property companies that have adopted digital technology in their complaint management. Data were obtained through interviews, observations, and document analysis which were analyzed qualitatively and quantitatively. The results of the study indicate that the use of digital technology such as cloud-based complaint management systems and mobile applications can improve the efficiency of complaint handling, reduce response times, and increase customer satisfaction. However, there are challenges in implementing this technology, such as digital fluency among employees and customers and systems that are not yet fully integrated. This study suggests that property companies continue to develop digital capabilities, including training for employees and improving the systems used. The implications of this study indicate that digital transformation in complaint management is very important to maintain the competitiveness and relevance of companies in the digital era.

Keywords: digital transformation, complaint management, property industry, digital technology

PENDAHULUAN

Dalam era digital yang terus berkembang, transformasi digital telah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas berbagai industri, termasuk industri

properti. Perusahaan properti menghadapi tekanan yang semakin tinggi untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan, khususnya dalam manajemen keluhan (Fitzgerald et al., 2014). Komplain dari pelanggan merupakan aspek krusial yang dapat mempengaruhi reputasi perusahaan dan loyalitas pelanggan. Tanpa sistem yang efektif, keluhan dapat menumpuk dan menghambat operasional perusahaan. Oleh karena itu, penerapan teknologi digital dalam manajemen keluhan menjadi suatu keharusan agar perusahaan dapat merespons dengan lebih cepat dan tepat.

Transformasi digital dalam manajemen keluhan memiliki peran strategis dalam menciptakan transparansi, meningkatkan responsivitas, dan mengoptimalkan pengalaman pelanggan. Dalam industri properti, keluhan pelanggan sering kali terkait dengan keterlambatan pembangunan, cacat konstruksi, atau layanan purna jual yang kurang memadai (Balachandra, 2019). Ketidakmampuan perusahaan dalam menangani keluhan dengan baik dapat berdampak negatif pada citra perusahaan dan kepercayaan pelanggan. Seiring dengan meningkatnya ekspektasi konsumen yang semakin menginginkan layanan yang cepat dan berbasis teknologi, adopsi sistem digital menjadi semakin penting. Selain itu, dengan meningkatnya persaingan di industri properti, perusahaan harus mencari cara inovatif untuk membedakan diri mereka dari pesaing, salah satunya dengan mengoptimalkan manajemen keluhan berbasis teknologi.

Transformasi digital dalam manajemen keluhan juga memberikan tantangan terkait dengan kebutuhan untuk merancang pengalaman pelanggan yang lebih terintegrasi. Teknologi digital tidak hanya berfungsi untuk mempercepat respons dan menyelesaikan keluhan, tetapi juga untuk membangun hubungan yang lebih personal antara perusahaan dan pelanggan. Penelitian oleh Bharadwaj et al. (2013) menekankan pentingnya integrasi digital dalam strategi bisnis untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik, yang akan berpengaruh pada loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian oleh Tax & Brown (1998) menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap keluhan pelanggan yang cepat dan efektif dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan. Penerapan teknologi yang lebih canggih seperti analitik data memungkinkan perusahaan untuk memahami tren keluhan lebih dalam, dan dengan demikian, meningkatkan ketepatan dalam merespons masalah yang dihadapi pelanggan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa transformasi digital membawa manfaat signifikan dalam peningkatan layanan pelanggan dan efisiensi operasional (Weill & Woerner, 2015). Kiron et al. (2016) menyoroti bahwa teknologi digital, seperti sistem berbasis cloud dan analitik data, dapat membantu perusahaan dalam mengelola keluhan secara lebih efektif. Vial, (2019) menambahkan bahwa digitalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi model bisnis yang lebih fleksibel, memungkinkan mereka untuk lebih adaptif terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam konteks industri properti, penerapan sistem manajemen keluhan berbasis teknologi masih belum sepenuhnya dioptimalkan. Banyak perusahaan masih mengandalkan metode manual atau semi-digital dalam menangani keluhan pelanggan, yang menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian masalah dan kurangnya transparansi dalam proses penanganan keluhan.

Penelitian sebelumnya telah membahas adopsi teknologi digital dalam manajemen keluhan di berbagai industri, tetapi studi khusus yang mengeksplorasi implementasi transformasi digital dalam manajemen keluhan di industri properti masih terbatas (Matt et al., 2015). Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan tersebut

Transformasi Digital Dalam Manajemen Keluhan Di Industri Properti

dengan mengeksplorasi bagaimana perusahaan properti dapat mengintegrasikan teknologi digital dalam sistem manajemen keluhan mereka. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi teknologi digital, serta menganalisis efektivitas sistem digital yang telah diterapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk Mengidentifikasi peran teknologi digital dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen keluhan di industri properti. Menganalisis dampak adopsi sistem manajemen keluhan berbasis digital terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan. Mengeksplorasi tantangan dan hambatan yang dihadapi perusahaan properti dalam mengimplementasikan teknologi digital dalam manajemen keluhan. Memberikan rekomendasi bagi perusahaan properti untuk meningkatkan sistem manajemen keluhan mereka melalui pemanfaatan teknologi digital. Dengan mengeksplorasi aspek-aspek tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi industri properti dalam meningkatkan layanan pelanggan melalui transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis peran transformasi digital dalam manajemen keluhan di industri properti, serta mengeksplorasi dampak adopsi teknologi digital terhadap kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional perusahaan properti. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mempelajari fenomena yang terjadi dalam konteks tertentu, yaitu perusahaan properti yang telah mengimplementasikan teknologi digital dalam manajemen keluhan mereka. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengumpulkan data yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai proses transformasi digital dalam perusahaan tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan properti yang telah mengadopsi teknologi digital untuk manajemen keluhan di Indonesia. Sampel penelitian terdiri dari lima perusahaan properti yang telah menggunakan platform manajemen keluhan berbasis digital. Pemilihan sampel dilakukan secara purposive sampling, yaitu dengan memilih perusahaan-perusahaan yang telah mengalami transformasi digital dalam manajemen keluhan dan memiliki pengalaman dalam penerapan teknologi tersebut. Perusahaan-perusahaan tersebut dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut: Telah menggunakan sistem manajemen keluhan berbasis digital. Memiliki setidaknya 2 tahun pengalaman dalam menggunakan teknologi digital dalam penanganan keluhan pelanggan. Memiliki data yang lengkap terkait dengan proses manajemen keluhan dan tingkat kepuasan pelanggan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Wawancara Mendalam, Observasi, Dokumentasi. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik untuk data kualitatif dan analisis deskriptif untuk data kuantitatif.

1. **Analisis Kualitatif:** Data dari wawancara dan observasi akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik, yang bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait dengan penerapan transformasi digital dalam manajemen keluhan, hambatan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap kepuasan pelanggan dan efisiensi

operasional. Proses ini melibatkan pengkategorian data ke dalam tema-tema yang relevan dan kemudian menganalisis hubungan antar tema.

2. **Analisis Kuantitatif:** Data kuantitatif yang diperoleh dari perusahaan, seperti waktu respons terhadap keluhan dan tingkat kepuasan pelanggan sebelum dan sesudah implementasi teknologi digital, akan dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Analisis ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar perubahan yang terjadi setelah penerapan sistem digital dalam manajemen keluhan dan untuk memberikan gambaran umum tentang dampak digitalisasi terhadap kinerja perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan berbagai pemangku kepentingan dalam manajemen keluhan di perusahaan properti yang telah mulai menerapkan transformasi digital, terlihat bahwa proses manajemen keluhan saat ini sudah memasuki tahap awal digitalisasi, meskipun belum sepenuhnya terimplementasi. Transformasi ini ditandai dengan penggunaan teknologi sistem cloud dan aplikasi komplain, perubahan dalam struktur organisasi, software training untuk menambah kapabilitas karyawan, dan transformasi model bisnis dengan memfokuskan pada pendekatan yang lebih berbasis data untuk input dan rekapitulasi data. Teknologi cloud dan aplikasi komplain berbasis digital memungkinkan perusahaan mengelola keluhan pelanggan dengan lebih efisien.

Penggunaan cloud memastikan data keluhan dapat diakses secara real-time, memudahkan rekapitulasi dan analisis. Aplikasi komplain memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk melaporkan masalah secara online, mengurangi keterlibatan manual dalam proses penanganan. Perubahan struktur organisasi dilakukan dengan penambahan divisi ICT yang bertanggung jawab mengelola dan memantau implementasi teknologi. Selain itu, diperlukan penyesuaian pada tim lapangan dan admin khusus yang menangani proses keluhan dari penerimaan hingga penyelesaian. Ini memastikan alur komplain lebih terorganisir dan tanggung jawab setiap divisi lebih jelas. Untuk mendukung transformasi digital, perusahaan mengembangkan kapabilitas digital karyawan melalui pelatihan software yang relevan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dalam menggunakan aplikasi dan sistem cloud, sehingga seluruh tim dapat beradaptasi dengan teknologi baru dan beroperasi secara optimal.

Dengan memfokuskan pada pendekatan yang lebih berbasis data perusahaan dapat memanfaatkan analisis data keluhan untuk mengidentifikasi pola dan mengambil langkah proaktif, seperti peningkatan kualitas layanan atau produk. Model bisnis baru ini juga harus berorientasi pada pengalaman pelanggan yang dipersonalisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendorong inovasi yang berbasis teknologi dan data. Hasil observasi menunjukkan adanya dampak positif yang signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas proses manajemen keluhan. Namun, transformasi ini juga menghadirkan hambatan dan tantangan baru yang perlu diatasi untuk mencapai implementasi yang lebih komprehensif.

Transformasi digital dalam manajemen keluhan di industri properti menghadirkan berbagai perubahan signifikan yang berdampak positif terhadap efisiensi dan efektivitas proses penanganan keluhan. Penerapan teknologi digital seperti sistem cloud dan aplikasi keluhan memungkinkan perusahaan untuk memproses dan merespons keluhan pelanggan dengan lebih cepat dan akurat. Hal ini meningkatkan kepuasan pelanggan, yang menjadi salah satu indikator utama keberhasilan dalam manajemen keluhan. Dengan data yang

Transformasi Digital Dalam Manajemen Keluhan Di Industri Properti

terkumpul secara real-time, perusahaan dapat melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi tren, pola, dan masalah yang mendasari keluhan, sehingga dapat mengambil tindakan perbaikan yang tepat dan efisien.

Keunggulan utama dari transformasi digital adalah peningkatan efisiensi operasional. Dalam sistem manual, penanganan keluhan sering kali membutuhkan waktu yang lama dan rentan terhadap kesalahan manusia. Proses digitalisasi memungkinkan otomatisasi berbagai tahap dalam penanganan keluhan, mulai dari penerimaan hingga penyelesaian keluhan. Sebagai contoh, penggunaan aplikasi keluhan memungkinkan pelanggan untuk melaporkan masalah secara langsung, yang kemudian dapat diteruskan ke tim yang relevan tanpa harus melalui banyak tahap birokrasi. Hal ini mengurangi waktu respons dan meningkatkan kecepatan penyelesaian keluhan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Selain meningkatkan efisiensi, transformasi digital juga berkontribusi pada peningkatan kualitas analisis data keluhan. Data yang terkumpul secara digital lebih mudah diakses dan dianalisis, memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab utama dari keluhan yang sering muncul. Dengan analisis data yang lebih akurat, perusahaan dapat mengembangkan strategi proaktif untuk mencegah terjadinya keluhan di masa mendatang. Misalnya, jika analisis data menunjukkan bahwa banyak keluhan terkait dengan kualitas konstruksi, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan standar kualitas dan melakukan inspeksi yang lebih ketat sebelum penyerahan properti kepada pelanggan.

Transformasi digital dalam manajemen keluhan juga membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan sistem digital, setiap tahap penanganan keluhan dapat dilacak dan diaudit dengan mudah. Ini memudahkan manajemen untuk memantau kinerja tim penanganan keluhan dan memastikan bahwa setiap keluhan ditangani sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, transparansi ini juga meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan, karena mereka dapat melihat bahwa keluhan mereka ditangani secara profesional dan cepat.

Dengan adanya perubahan ini, muncul hambatan dan tantangan baru yang harus dihadapi. Hambatan pertama adalah ketidaksihan digital di antara karyawan manajemen keluhan serta pelanggan atau warga yang mengajukan keluhan. Transformasi digital dalam manajemen keluhan adalah hal baru dalam proses keluhan di industri properti. Hambatan lainnya adalah sistem yang belum end-to-end, menyebabkan keterlibatan manusia yang tinggi dan potensi kesalahan manusia, mengingat sistem manajemen keluhan yang belum sepenuhnya digital. Tantangan yang muncul dari hambatan ini adalah menciptakan sistem digital berbasis cloud yang mampu mengolah data secara end-to-end, mulai dari pelanggan, admin manajemen keluhan, bagian konstruksi, kembali ke admin manajemen keluhan, dan akhirnya kepada pelanggan yang mengajukan keluhan. Diharapkan dengan sistem terintegrasi ini, proses penanganan keluhan menjadi lebih cepat dan minim kesalahan karena keterlibatan manusia yang lebih sedikit.

Metode pengukuran juga penting untuk mengukur keberhasilan dari transformasi digital dalam manajemen keluhan perusahaan yang telah menerapkan sistem digital dalam manajemen keluhan mereka. Saat ini, metode pengukuran atau KPI yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang telah menerapkan transformasi digital dalam penanganan keluhan mereka adalah dengan SLA pelanggan yang tidak melebihi 30 hari dan rapat banyaknya rapat koordinasi manajemen keluhan yang dilakukan seminggu 1x. Meskipun demikian, sistem Transformasi Digital Dalam Manajemen Keluhan Di Industri Properti

pengukuran KPI ini masih perlu ditingkatkan lagi seperti menambah indikator keberhasilan dalam implementasi transformasi digital dalam manajemen keluhan.

Secara keseluruhan, transformasi digital dalam manajemen keluhan memberikan berbagai manfaat strategis yang substansial bagi perusahaan. Selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penanganan keluhan, transformasi ini juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat reputasi mereka di pasar. Transformasi ini, meskipun membutuhkan investasi awal yang signifikan, pada akhirnya memberikan return on investment yang tinggi melalui peningkatan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan.

KESIMPULAN

Transformasi digital dalam manajemen keluhan di industri properti terbukti meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penanganan keluhan. Penggunaan teknologi digital, seperti sistem berbasis cloud dan aplikasi komplain, memungkinkan perusahaan untuk merespons lebih cepat dan meningkatkan transparansi dalam proses penyelesaian keluhan. Penerapan teknologi ini juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan penguatan daya saing perusahaan. Namun, tantangan seperti ketidakfasihan digital di kalangan beberapa karyawan dan pelanggan serta integrasi sistem yang belum sepenuhnya optimal perlu diatasi. Secara keseluruhan, transformasi digital merupakan langkah strategis yang esensial bagi perusahaan properti untuk tetap kompetitif dan relevan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Balachandra, R. (2019). Mengelola Proyek Konstruksi: Sebuah Pendekatan Pemrosesan Informasi. *Jurnal Sistem Informasi Strategis*, 28(2), 118-144.
- Bank Dunia. (2019). *Seri Pengembangan Perkotaan: Pasar Properti di Negara Berkembang*.
- Berman, S. J. (2012). Transformasi digital: Peluang untuk menciptakan model bisnis baru. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Strategi bisnis digital: Menuju wawasan generasi berikutnya. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Davidow, M. (2003). Respons organisasi terhadap keluhan pelanggan: Apa yang berhasil dan apa yang tidak. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250. DOI:10.1177/1094670502238917
- Delloitte (2021). *Transformasi Digital dalam Real Estat: Masa depan real estat di era digital*.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Merangkul Teknologi Digital: Sebuah Keharusan Strategis Baru. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). Bagaimana penanganan keluhan organisasi mendorong loyalitas pelanggan: Analisis pendekatan mekanistik dan organik. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>.
- Johnston, R. (2001). Menghubungkan manajemen keluhan dengan laba. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69. DOI:10.1108/09564230110382772
- Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Manajemen keluhan praktik terbaik. *Academy of Management Perspectives*, 16(4), 145-154. DOI:10.5465/AME.2002.8951342

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategi, bukan teknologi, yang mendorong transformasi digital. *MIT Sloan Management Review*, 14.
- Kim, S., Kim, S., Im, S., & Shin, C. (2010). Pengaruh sikap dan persepsi terhadap niat konsumen untuk mengeluh. *Jurnal Pemasaran Konsumen*, 27(4), 352-371. DOI:10.1108/07363760310483702
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2016). Mandat Analisis. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 1-9.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Strategi transformasi digital. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343. DOI:10.1007/s12599-015-0401-5
- McKinsey & Company. (2020). Peran Real Estat dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2020). Laporan Tahunan OJK 2020.
- Pantano, E., & Priporas, C. V. (2016). Dampak penjualan eceran melalui ponsel terhadap pengalaman pembelian konsumen: Perspektif dinamis. *Computers in Human Behavior*, 61, 548-555. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.071>
- Program Lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNEP). (2018). Laporan Status Global: Menuju sektor bangunan dan konstruksi yang bebas emisi, efisien, dan tangguh.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). Bagaimana perusahaan besar menavigasi transformasi digital. *MIS Quarterly Executive*, 16(3).
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Memulihkan dan belajar dari kegagalan layanan. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Vial, G. (2019). Memahami transformasi digital: Tinjauan dan agenda penelitian. *Jurnal Sistem Informasi Strategis*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., & Horowitz, D. M. (2006). Suara dari massa yang diam: Analisis eksploratif dan komparatif terhadap mereka yang tidak mengeluh. *Jurnal Akademi Ilmu Pemasaran*, 34, 514-527. DOI:10.1177/0092070306288762
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Memimpin digital: Mengubah teknologi menjadi transformasi bisnis*. Harvard Business Press.