

**TRANSISI PEMASARAN DARI *WORD OF MOUTH*  
KE *DIGITAL MARKETING*: STRATEGI MEMBANGUN  
*BRAND AWARENESS* DAN LOYALITAS PELANGGAN  
PADA FIGUREROBIC FIT & FUN BY DIAJENG**

(Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan  
Program Studi Bisnis Digital Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali)



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh

**ANNISA NOVITA AZ-ZAHRA**

**NIM. 2115754036**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN BISNIS DIGITAL**

**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**

**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**BADUNG**

**2025**

## ABSTRACT

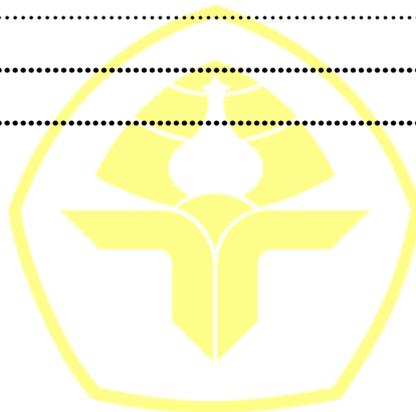
*In today's digital era, marketing strategies have significantly shifted from conventional methods to more adaptive digital approaches. This study aims to examine the transition process from Word of Mouth (WOM) to digital marketing within the context of a community-based microenterprise. Figurerobic Fit & Fun by Diajeng, a fitness studio located in Benoa, Bali, was selected as the research subject due to its continued reliance on WOM promotion, although it has gradually begun adapting to digital media in response to broader communication needs. This research employs a descriptive qualitative approach with data triangulation methods, including in-depth interviews, direct observation, and documentation. The findings show that WOM plays a role in building trust and customer loyalty but is limited in reaching a wider audience. To overcome this limitation, the studio began implementing digital marketing strategies through WhatsApp Status, Instagram, and TikTok as more interactive tools for promotion and communication. These strategies aim to enhance brand awareness through visual content, testimonials, and digital interaction, while maintaining customer engagement through a consistent brand presence in their daily routines. The main challenges in this transition include limited technical skills in creating and managing digital content, a lack of dedicated human resources for promotion, and adjustment to shifts in work patterns and communication, which were previously more direct and personal.*

**Keywords:** *Word of Mouth, Digital Marketing, Brand Awareness, Customer Loyalty, Fitness Studio.*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA PROJEK AKHIR .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	14
1.4. Kontribusi Hasil Penelitian .....	14
<b>1.4.1. Kontribusi Teoritis .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2. Kontribusi Praktis.....</b>	<b>14</b>
1.5. Sistematika Penulisan .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>18</b>
2.1. Kajian Teoritis.....	18
2.1.1. Pemasaran .....	18
2.1.2. <i>Word of Mouth</i> .....	22
2.1.3. <i>Digital Marketing</i> .....	25
2.1.4. <i>Brand Awareness</i> .....	30
2.1.5. Loyalitas Pelanggan .....	35
2.2. Empiris .....	40
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	49
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	52

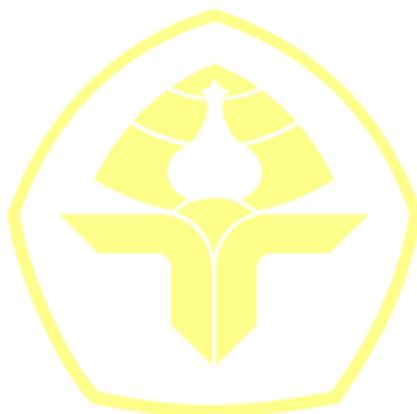
3.3	Metode Analisis Data .....	54
<b>BAB IV HASIL &amp; PEMBAHASAN .....</b>		<b>57</b>
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan .....	57
4.2	Hasil Analisis dan Pembahasan.....	61
4.2.1.	Proses Transisi dari <i>Word of Mouth</i> ke <i>Digital Marketing</i> .....	62
4.2.2.	Strategi Membangun <i>Brand Awareness</i> Melalui Media Digital .....	67
4.2.3.	Strategi Membangun dan Menjaga Loyalitas Pelanggan.....	75
4.2.4.	Tantangan dalam Proses Transisi Digital .....	79
4.3	Implikasi Hasil Penelitian .....	85
4.4	Output Penelitian.....	87
<b>BAB V SIMPULAN &amp; SARAN .....</b>		<b>95</b>
5.1	Simpulan .....	95
5.2	Saran.....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>99</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>103</b>



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR TABEL

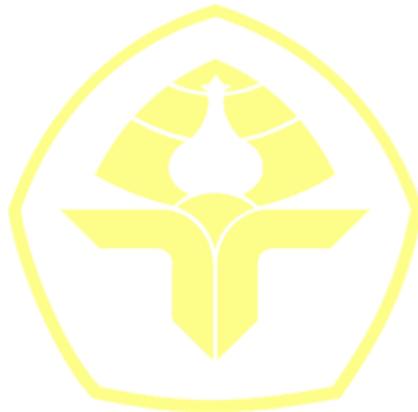
Tabel 1. 1 Data Jumlah Member Figurerobic Fit & Fun by Diajeng (2016-2024)	10
Tabel 2. 1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 4. 1 Perbandingan Instagram @figurerobic .....	70
Tabel 4. 2 Perbandingan TikTok @figurerobic .....	90
Tabel 4. 3 Content Plan Output Penelitian .....	91



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Bagan Penggunaan Media Sosial Terbanyak Tahun 2024 .....	2
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	48
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan .....	57
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Figurerobic Fit & Fun by Diajeng.....	60
Gambar 4. 3 Status WhatsApp Coach Diajeng .....	68
Gambar 4. 4 Design Feeds 9 Grid Instagram @figurerobic .....	89



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR LAMPIRAN

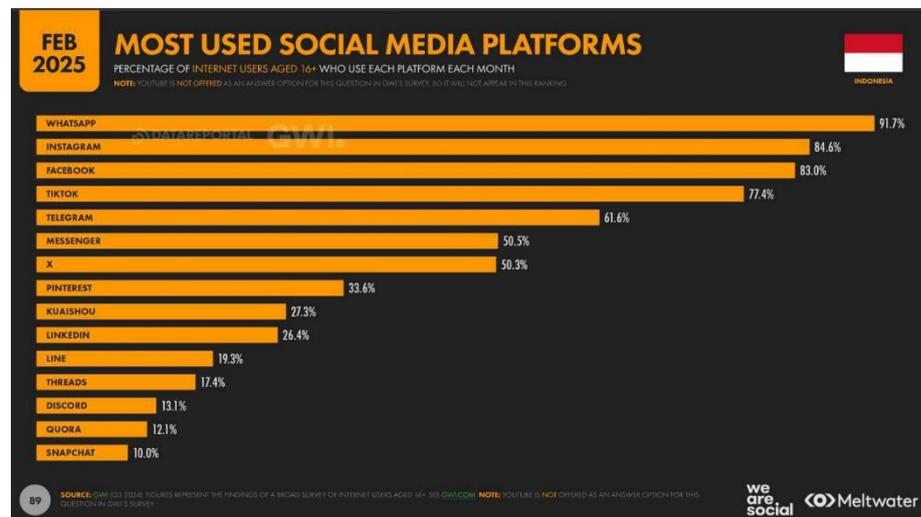
Lampiran 1 Lembar Konsultasi Dosen Pembimbing 1 .....	104
Lampiran 2 Lembar Konsultasi Dosen Pembimbing 2 .....	105
Lampiran 3 Lembar Pernyataan Layak Ujian Dosen Pembimbing .....	106
Lampiran 4 Lembar Pernyataan Layak Ujian Dosen Pembimbing .....	107
Lampiran 5 List Pertanyaan <i>Member</i> .....	108
Lampiran 6 List Pertanyaan <i>Internal</i> .....	109
Lampiran 7 Wawancara <i>Internal</i> .....	111
Lampiran 8 Wawancara <i>Member</i> .....	122
Lampiran 9 Dokumentasi dengan <i>Internal</i> .....	145
Lampiran 10 Dokumentasi dengan <i>Internal</i> .....	145
Lampiran 11 Dokumentasi dengan <i>Internal</i> .....	143
Lampiran 12 Dokumentasi dengan <i>Member</i> .....	143
Lampiran 13 Dokumentasi dengan <i>Member</i> .....	144
Lampiran 14 Dokumentasi dengan <i>Member</i> .....	144
Lampiran 15 Dokumentasi dengan <i>Member</i> .....	145
Lampiran 16 Dokumentasi dengan <i>Member</i> .....	145
Lampiran 17 Dokumentasi dengan <i>Member</i> .....	146
Lampiran 18 Riwayat Hidup Peneliti .....	147

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan teknologi digital telah mengubah lanskap pemasaran secara global, mendorong bisnis untuk beradaptasi dengan pola konsumsi yang semakin bergeser ke ranah digital. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada perusahaan besar, tetapi juga berdampak pada pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang sebelumnya mengandalkan metode pemasaran konvensional seperti *Word of Mouth*. Menurut Kemp (2025), platform media sosial yang paling banyak digunakan oleh pengguna internet di Indonesia berusia 16 tahun ke atas adalah WhatsApp (91,7%) diikuti oleh Instagram (84,6%), Facebook (83,0%) dan TikTok (77,4%). Aplikasi lain seperti Telegram (61,6%), Messenger (50,5%) dan X (50,3%) juga memiliki basis pengguna yang signifikan. Dominasi platform-platform ini menunjukkan bahwa media sosial tidak hanya menjadi sarana hiburan, tetapi juga memegang peran penting dalam membentuk pola komunikasi dan interaksi antara individu maupun bisnis dengan konsumen di Indonesia



**Gambar 1. 1** Bagan Penggunaan Media Sosial Terbanyak Hingga Februari 2025

Sumber: *Hootsuite (We are Social)*

Kondisi ini membuka peluang besar bagi pelaku usaha untuk memanfaatkan *platform* digital, khususnya media sosial seperti Instagram dan TikTok, sebagai sarana promosi dan komunikasi yang lebih luas, cepat, dan hemat biaya. Konten visual yang menarik dan interaksi langsung melalui fitur-fitur di *platform* tersebut memungkinkan bisnis menjangkau calon pelanggan di luar lingkup komunitas terdekat, sesuatu yang sulit dicapai jika hanya mengandalkan metode konvensional. Sayangnya, peluang ini belum sepenuhnya dioptimalkan oleh banyak UMKM, yang masih bertumpu pada pendekatan tradisional seperti promosi dari mulut ke mulut.

Perubahan ini mencerminkan bagaimana teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga mulai membentuk kebiasaan konsumen dalam mengakses dan mempertimbangkan suatu produk atau layanan. Menurut Huang & Rust (2021), teknologi digital, termasuk

kecerdasan buatan (AI), telah mengubah cara konsumen berinteraksi dengan merek, di mana mereka kini lebih mengandalkan informasi online untuk mengambil keputusan pembelian. Jika sebelumnya keputusan pembelian banyak dipengaruhi oleh rekomendasi langsung dari orang-orang terdekat, kini konsumen semakin mengandalkan informasi digital sebelum memutuskan untuk membeli suatu produk atau layanan. Menurut Haudi (2024), *platform* media sosial berfungsi sebagai pasar virtual di mana individu berbagi pengalaman, opini, dan rekomendasi, menciptakan ekosistem dinamis yang sangat memengaruhi keputusan pembelian. Dalam menghadapi perubahan ini, pelaku usaha perlu beradaptasi untuk menyesuaikan strateginya agar tetap dapat menjangkau dan meyakinkan konsumen secara efektif.

Menurut Li et al. (2023), salah satu bentuk adaptasi yang semakin banyak diterapkan adalah peralihan dari metode pemasaran konvensional menuju pendekatan digital yang lebih luas dan terukur. Peralihan ini tidak hanya melibatkan perubahan alat dan *platform* yang digunakan, tetapi juga transformasi dalam pendekatan dan strategi pemasaran. Menurut Grewal et al. (2020), pemasaran digital memungkinkan bisnis untuk memanfaatkan data dan analitik secara *real-time*, sehingga dapat menyesuaikan kampanye pemasaran sesuai dengan perilaku dan preferensi konsumen. Selain itu, interaksi langsung dengan konsumen melalui media sosial dan *platform* digital lainnya memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan yang lebih personal serta meningkatkan keterlibat pelanggan. Seiring dengan perubahan pola

konsumsi informasi tersebut, *digital marketing* menjadi pilihan yang lebih relevan dan strategis dalam menjangkau audiens yang lebih luas.

*Digital marketing* mencakup berbagai elemen yang memungkinkan bisnis untuk mempromosikan produk atau layanan mereka secara lebih efektif. Strategi yang umum digunakan dalam *digital marketing* meliputi pemasaran melalui media sosial, *Search Engine Optimization* (SEO), *email marketing*, *content marketing*, serta periklanan digital seperti *Google Ads* dan *Facebook Ads*. Keunggulan utama *digital marketing* dibandingkan metode pemasaran konvensional terletak pada kemampuannya dalam menjangkau pasar secara lebih luas dengan biaya yang lebih terukur. Selain itu, *digital marketing* juga memberikan keuntungan dalam hal analitik dan pengukuran kinerja kampanye secara *real-time*. Dengan adanya alat analitik yang canggih, perusahaan dapat mengidentifikasi efektivitas strategi pemasaran mereka, memahami perilaku pelanggan, serta mengoptimalkan pendekatan pemasaran berdasarkan data yang diperoleh. Menurut Chaffey & Smith (2022), bisnis yang menerapkan strategi *digital marketing* dengan perencanaan yang matang dapat meningkatkan tingkat konversi pelanggan hingga 70% lebih tinggi dibandingkan dengan bisnis yang hanya mengandalkan metode pemasaran konvensional.

Selain meningkatkan jangkauan pasar, *digital marketing* juga memiliki peran krusial dalam membangun *brand awareness* dan meningkatkan loyalitas pelanggan. *Brand awareness*, atau kesadaran merek, menjadi faktor penting dalam persaingan bisnis, terutama di era digital yang penuh dengan berbagai pilihan produk dan layanan. Penerapan *digital marketing* memungkinkan bisnis

untuk menciptakan eksposur dan kesadaran merek yang lebih luas dan konsisten di berbagai *platform* digital. Menurut Maharani (2025), kesadaran merek juga berarti kemampuan merek untuk diingat oleh konsumen ketika mereka memikirkan suatu produk, serta seberapa cepat dan mudah merek tersebut muncul di benak mereka. Dengan strategi pemasaran konten yang tepat, bisnis dapat memperkenalkan merek mereka kepada audiens yang lebih besar serta membangun citra yang kuat di benak konsumen. Menurut Iqbal (2025), *digital marketing* juga berkontribusi terhadap loyalitas pelanggan, yang merupakan faktor kunci dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis. Berbagai industri juga merasakan dampak dari perkembangan *digital marketing* dalam upaya mempertahankan keberlanjutan bisnis mereka. Salah satu sektor yang terdampak adalah industri kebugaran

Industri kebugaran merupakan salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya gaya hidup sehat serta meningkatnya *trend* olahraga berbasis komunitas telah mendorong berkembangnya berbagai fasilitas kebugaran, mulai dari *gym*, studio yoga, hingga pusat kebugaran berbasis digital. Menurut Statista (2023), industri kebugaran global diproyeksikan tumbuh dengan tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata sebesar 6% dari tahun 2023 hingga 2028, didorong oleh meningkatnya permintaan akan layanan kebugaran *hybrid* yang menggabungkan fasilitas fisik dan *platform* digital. Selain itu, IHRSA (2022) mencatat bahwa olahraga berbasis komunitas, seperti kelas grup di *gym*, telah menjadi salah satu tren utama dalam industri

kebugaran, dengan 74% Anggota *gym* lebih memilih berolahraga dalam kelompok karena motivasi dan dukungan sosial yang diberikan. Lebih lanjut, Research and Markets (2023) melaporkan bahwa pasar kebugaran digital global diperkirakan akan tumbuh dengan *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) sebesar 29,6% dari tahun 2024 hingga 2028, mencerminkan pergeseran konsumen ke arah layanan kebugaran yang lebih fleksibel, personal, dan terintegrasi.

Dengan perkembangan tersebut, pola perilaku konsumen dalam mengakses layanan kebugaran juga mengalami perubahan. Jika sebelumnya masyarakat lebih mengandalkan rekomendasi dari mulut ke mulut (*Word of Mouth*) atau berlangganan pusat kebugaran secara konvensional, kini mereka semakin aktif mencari informasi melalui *platform* digital. Media sosial, situs web, dan aplikasi kebugaran telah menjadi sumber utama bagi konsumen dalam memilih layanan kebugaran yang sesuai dengan preferensi mereka. Fenomena ini diperkuat oleh laporan dari BrightLocal (2022), yang menunjukkan bahwa 72% konsumen membaca ulasan *online* untuk membantu mereka memutuskan apakah akan menggunakan layanan bisnis lokal. Hal ini menandakan bahwa strategi pemasaran digital tidak lagi sekadar pelengkap, tetapi telah menjadi faktor krusial dalam menarik dan mempertahankan pelanggan di industri kebugaran.

Tren digitalisasi dalam industri kebugaran juga semakin diperkuat oleh perubahan gaya hidup pascapandemi *COVID-19*. Periode pandemi telah mengakselerasi adopsi layanan kebugaran berbasis digital, seperti kelas

olahraga daring (*online fitness classes*), aplikasi kebugaran, serta konten edukasi mengenai olahraga dan kesehatan di media sosial. Bahkan setelah pandemi mereda, kebiasaan ini tetap bertahan, di mana banyak pelanggan mengharapkan adanya kombinasi antara layanan kebugaran konvensional dengan pengalaman digital yang lebih interaktif dan personal (Kemenko Perekonomian, 2021). Transformasi digital ini tidak hanya meningkatkan aksesibilitas layanan kebugaran, tetapi juga membuka peluang baru bagi industri untuk menjangkau lebih banyak konsumen dengan preferensi yang beragam.

Persaingan di industri kebugaran juga semakin ketat dengan munculnya berbagai alternatif latihan yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Platform seperti YouTube, Facebook, Instagram, dan TikTok menjadi wadah bagi para pelatih kebugaran untuk membagikan konten mereka, menarik audiens, dan membangun komunitas loyal. Dengan adanya kemudahan akses terhadap informasi dan program latihan yang beragam, studio kebugaran konvensional menghadapi tantangan baru dalam mempertahankan pelanggan mereka. Untuk tetap relevan, banyak studio kebugaran mulai beradaptasi dengan tren digital, seperti menyediakan kelas online, aplikasi kebugaran, atau menggunakan pemasaran yang berbasis digital guna meningkatkan daya saing dan menarik lebih banyak pelanggan. Namun, masih terdapat studio yang mengandalkan pendekatan konvensional dan bertumpu pada pemasaran dari mulut ke mulut (*Word of Mouth*) sebagai strategi utama dalam menjangkau pelanggan. Salah satu studio kebugaran yang masih mempertahankan

pendekatan konvensional dalam operasional dan pemasarannya adalah Figurerobic Fit & Fun by Diajeng.

Figurerobic Fit & Fun by Diajeng merupakan studio kebugaran yang berlokasi di Kelurahan Benoa, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung. Didirikan pada 22 Agustus 2016, studio ini berfokus pada penyediaan program kebugaran untuk kalangan remaja, orang dewasa, bahkan yang sudah lanjut usia, namun dengan mayoritas anggota berasal dari kelompok dengan rentang usia dewasa mulai dari akhir 20-an hingga akhir 50-an tahun, mencakup kelompok perempuan dewasa hingga usia lanjut aktif, yang mencari kelas senam yang menyenangkan dan efektif. Figurerobic Fit & Fun by Diajeng menawarkan berbagai jenis kelas senam yang variatif, seperti *Aerobic*, *Yoga*, dan *Body Language (BL)* serta latihan kekuatan dan fleksibilitas seperti senam kegel, yang disesuaikan dengan kebutuhan anggotanya. Selain itu, pemilik sekaligus instruktur dari studio ini juga aktif memberikan edukasi mengenai gaya hidup sehat guna mendukung kesejahteraan fisik dan mental para pesertanya.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Sejak awal berdiri, Fit & Fun by Diajeng masih mengandalkan strategi pemasaran berbasis *Word of Mouth* dan komunikasi melalui grup WhatsApp karena rekomendasi dari orang-orang terdekat sering kali lebih dipercaya dibandingkan promosi dari sumber yang tidak dikenal di internet. Studi dari Nielsen (2023) menunjukkan bahwa 88% konsumen lebih mempercayai rekomendasi dari keluarga, teman, atau kenalan dibandingkan dengan iklan atau konten pemasaran digital. Pola ini terbukti efektif dalam memperluas jangkauan

studio sekaligus membangun komunitas yang erat, di mana anggota tidak hanya berpartisipasi dalam sesi latihan, tetapi juga saling berbagi pengalaman dan motivasi dalam perjalanan kebugaran mereka. Grup WhatsApp digunakan sebagai sarana komunikasi utama untuk memberikan informasi kelas, berbagi testimoni, serta menjaga keterlibatan anggota. Namun, di tengah meningkatnya tren pencarian informasi kebugaran melalui *platform* digital, keterbatasan *Word of Mouth* dalam menjangkau audiens yang lebih luas menuntut Figurerobic Fit & Fun by Diajeng untuk mulai mempertimbangkan strategi pemasaran digital agar tetap relevan dan kompetitif di industri kebugaran yang terus berkembang.

Seiring dengan perubahan tren pemasaran dan meningkatnya persaingan di industri kebugaran, penting bagi Figurerobic Fit & Fun by Diajeng untuk meninjau kembali dampak strategi *Word of Mouth* yang telah diterapkan sejak awal berdiri. Pemahaman mengenai hasil dari strategi tersebut dapat diperoleh melalui pengamatan terhadap perkembangan jumlah anggota, jumlah keanggotaan baru, serta jumlah pelanggan yang berhenti dari tahun ke tahun. Selain itu, data pendapatan tahunan juga dapat menunjukkan sejauh mana bisnis ini mengalami pertumbuhan serta bagaimana berbagai faktor eksternal, seperti pandemi *COVID-19*, berpengaruh terhadap stabilitas operasional studio.

Dengan meninjau pola keanggotaan dan sumber utama pendaftaran pelanggan, dapat diidentifikasi apakah strategi *Word of Mouth* masih menjadi pendekatan yang dominan atau sudah mulai mengalami pergeseran ke arah pemasaran digital. Oleh karena itu, berikut disajikan data keanggotaan dan

perkembangan bisnis Figurerobic Fit & Fun by Diajeng selama beberapa tahun terakhir untuk memahami dinamika pelanggan serta mengetahui strategi pemasaran yang telah diterapkan.

**Tabel 1. 1 Data Jumlah *Member* Figurerobic Fit & Fun by Diajeng (2016-2024)**

Tahun	Total <i>Member</i> Aktif	<i>Member</i> Baru	<i>Member</i> Berhenti	Pendapatan Per Tahun (Rp)	Sumber Pendaftaran	Estimasi Daftar Via WhatsApp
2016	40	40	0	Rp72.000.000	<i>Word of Mouth</i>	0
2017	60	25	5	Rp108.000.000	<i>Word of Mouth</i> + WhatsApp	1-5 orang
2018	90	30	0	Rp126.000.000	<i>Word of Mouth</i> + WhatsApp	6-10 orang
2019	20	0	70	Rp72.000.000	Tidak ada (Pandemi)	0
2020	25	5	0	Rp90.000.000	<i>Word of Mouth</i> + WhatsApp	3-4 orang
2021	25	0	0	Rp90.000.000	Tidak ada (Pandemi)	0
2022	25	0	0	Rp90.000.000	Tidak ada ( <i>New Normal</i> )	0
2023	27	7	5	Rp145.800.000	<i>Word of Mouth</i> + WhatsApp	7-12 orang
2024	40	15	2	Rp216.000.000	<i>Word of Mouth</i> + WhatsApp	13 – 18 orang

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data jumlah anggota dan pendapatan dari tahun 2016 hingga 2024, terlihat bahwa strategi *Word of Mouth* berhasil menjaga pertumbuhan jumlah *member* dan pendapatan hingga tahun 2018. Pada awal berdirinya hingga tahun 2018, strategi *Word of Mouth* terbukti efektif, dengan jumlah *member* meningkat dari 40 menjadi 90 orang dan pendapatan naik dari Rp72.000.000 menjadi Rp126.000.000. Namun, pada tahun 2019 terjadi penurunan drastis akibat pandemi, dengan 70 anggota berhenti dan pendapatan turun ke Rp72.000.000. Dampak pandemi terus terasa hingga 2022, dengan stagnasi jumlah *member* di angka 25 orang dan minimnya pendaftaran baru. Pasca pandemi, terjadi pemulihan bertahap, dengan jumlah anggota naik menjadi 40 orang pada 2024 dan pendapatan mencapai Rp216.000.000.

Meskipun strategi utama masih mengandalkan *Word of Mouth*, bentuk digitalisasi sederhana mulai terlihat sejak 2017, salah satunya melalui pendaftaran via WhatsApp. Peningkatan ini masih didorong oleh strategi pemasaran berbasis *Word of Mouth*, menunjukkan bahwa meskipun terbukti efektif dalam membangun komunitas yang erat, metode ini memiliki keterbatasan dalam skala pertumbuhan. Hal ini terlihat bahwa strategi *Word of Mouth* awalnya efektif dalam meningkatkan jumlah anggota dan pendapatan hingga tahun 2018. Namun, pandemi *COVID-19* pada tahun 2019 menyebabkan penurunan drastis dalam jumlah anggota dan pendapatan, yang berlanjut hingga tahun 2022. Meskipun terjadi pemulihan bertahap pada tahun 2023 dan 2024, pertumbuhan tersebut masih terbatas. Oleh karena itu, untuk memastikan keberlanjutan bisnis dalam industri kebugaran yang semakin kompetitif, *Figurerobic Fit & Fun by Diajeng* perlu mempertimbangkan

strategi *digital marketing* guna memperluas jangkauan dan menarik lebih banyak calon pelanggan di luar lingkup komunitas eksisting.

Dalam memahami dinamika transisi strategi pemasaran yang terjadi secara bertahap dan kontekstual pada UMKM seperti Figurerobic Fit & Fun by Diajeng, diperlukan pendekatan yang mampu menangkap informasi dari berbagai sudut. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data guna memperoleh pemahaman yang lebih akurat dan mendalam. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memverifikasi data melalui perbandingan antara hasil wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Mekarisce (2020) mengungkapkan bahwa triangulasi dalam penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, serta interpretatif dari penelitian. Selain itu, penelitian oleh Andini & Setiawan (2022) juga menunjukkan bahwa penerapan triangulasi dalam studi UMKM membantu menangkap realitas bisnis secara lebih utuh, terutama dalam konteks perubahan strategi pemasaran. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menggambarkan proses transisi pemasaran yang terjadi secara nyata dan terukur berdasarkan data dari berbagai sumber yang saling melengkapi.

Beberapa penelitian terdahulu juga menyoroti pentingnya pemasaran digital. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Fadillah & Hadithya (2024) dalam skripsi "Analisis Penerapan Digital Marketing Pada Platform Tokopedia di PT Bangunan Jaya Prima (BJ Home)" menyoroti pentingnya penerapan *digital marketing* sebagai strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa *digital marketing* dapat

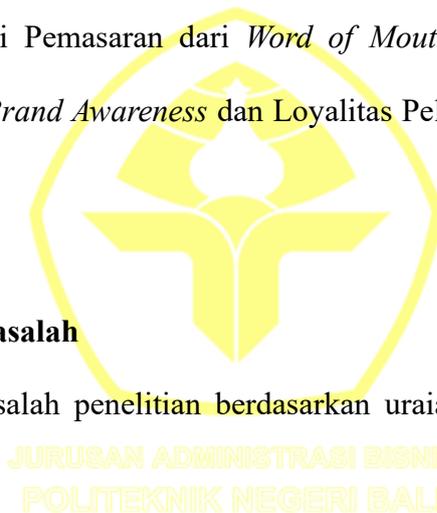
meningkatkan visibilitas, efisiensi, dan efektivitas pemasaran bagi pelaku UMKM. Senada dengan temuan ini, penelitian yang dilakukan oleh Ananda et al. (2023) dalam skripsi "Fenomena Perubahan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Tantangan di Era Digital" juga mengungkapkan bahwa pemanfaatan *digital marketing* bagi UMKM dapat memperluas pangsa pasar, meningkatkan awareness, dan meningkatkan penjualan. Penelitian ini menekankan bahwa *digital marketing* menjadi kunci bagi UMKM untuk bersaing di era digital.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka dilakukan penelitian ini. Penelitian ini akan secara luas dipaparkan melalui penelitian yang berbentuk skripsi dengan judul “Transisi Pemasaran dari *Word of Mouth* ke *Digital Marketing*: Strategi Membangun *Brand Awareness* dan Loyalitas Pelanggan pada *Figurerobic Fit & Fun by Diajeng*”

## 1.2. Perumusan Masalah

Perumusan masalah penelitian berdasarkan uraian latar belakang diatas, yaitu

1. Bagaimana proses transisi dari pemasaran *Word of Mouth* ke *digital marketing* dalam membangun *brand awareness* dan loyalitas pelanggan pada *Figurerobic Fit & Fun by Diajeng*?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi selama proses transisi pemasaran yang terjadi pada *Figurerobic Fit & Fun by Diajeng*?



### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses transisi dari pemasaran *Word of Mouth* ke *digital marketing* dalam membangun *brand awareness* dan loyalitas pelanggan di Figurerobic Fit & Fun by Diajeng.
2. Untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi selama proses transisi pemasaran tersebut di Figurerobic Fit & Fun by Diajeng.

### 1.4. Kontribusi Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### 1.4.1. Kontribusi Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam kajian mengenai transisi pemasaran dari *Word of Mouth* ke *Digital Marketing*, khususnya dalam konteks industri kebugaran.
- b. Menambah wawasan dalam bidang pemasaran digital, terutama terkait peran strategi *digital marketing* dalam membangun *brand awareness* dan loyalitas pelanggan pada bisnis berbasis komunitas.

#### 1.4.2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi Politeknik Negeri Bali
  1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam bidang pemasaran digital, khususnya dalam transisi dari *Word of Mouth* ke *digital marketing* pada bisnis berbasis komunitas.

2. Dapat menjadi acuan dalam pengembangan penelitian lanjutan yang berfokus pada peran strategi pemasaran digital dalam meningkatkan *brand awareness* dan loyalitas pelanggan di sektor kebugaran.
- b. Bagi Figurerobic Fit & Fun by Diajeng
1. Membantu Figurerobic Fit & Fun by Diajeng dalam memahami tantangan dan hambatan yang mungkin muncul dalam peralihan strategi pemasaran serta solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya.
  2. Menjadi bahan pertimbangan bagi Figurerobic Fit & Fun by Diajeng dalam menyusun dan menyesuaikan strategi pemasaran digital yang relevan dengan karakteristik target pasar, terutama komunitas ibu-ibu, agar dapat menjaga loyalitas sekaligus meningkatkan *brand awareness* di era digital.
- c. Bagi peneliti
1. Memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengaplikasikan teori-teori pemasaran digital yang telah dipelajari ke dalam studi kasus nyata, khususnya pada UMKM di sektor kebugaran.
  2. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin meneliti proses transisi pemasaran konvensional ke *digital marketing* dalam membangun *brand awareness* dan loyalitas pelanggan di sektor kebugaran atau industri berbasis komunitas lainnya.

## 1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai struktur penelitian ini, penulis menyusun sistematika penulisan dalam beberapa bab sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, termasuk kontribusi hasil penelitian. Bagian ini berfungsi sebagai pengantar untuk memberikan pemahaman mengenai alasan dan urgensi penelitian yang dilakukan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisi kajian literatur yang mendukung penelitian, meliputi teori-teori yang relevan, hasil penelitian-penelitian sebelumnya, serta kerangka teoritis yang menjadi dasar analisis dalam penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang digunakan, termasuk jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta tahapan pelaksanaan penelitian.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

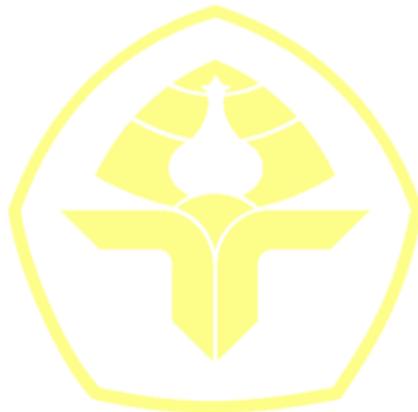
Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan analisis data yang telah dikumpulkan. Selain itu, dilakukan pembahasan terhadap temuan penelitian dengan menghubungkannya pada teori serta konteks yang lebih luas.

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran yang dapat diberikan bagi pihak terkait untuk implementasi lebih lanjut

## **BAGIAN PENUTUP**

Bagian ini mencakup daftar pustaka yang berisi referensi yang digunakan dalam penelitian serta lampiran yang mendukung isi penelitian.



**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

## BAB V

### SIMPULAN & SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, transisi pemasaran dari *Word of Mouth* ke *digital marketing* pada *Figurerobic Fit & Fun by Diajeng* dilakukan secara bertahap, disesuaikan dengan kemampuan internal studio. Pada awal berdirinya, promosi sangat bergantung pada strategi *Word of Mouth* yang berperan besar dalam membangun komunitas dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Komunikasi dan promosi studio awalnya dilakukan melalui WhatsApp, baik melalui grup kelas maupun status pribadi yang diunggah oleh *coach*. Seiring meningkatnya kebutuhan akan jangkauan yang lebih luas, studio mulai beralih ke media sosial. Instagram diaktifkan kembali sebagai media informasi visual yang lebih tertata, sementara TikTok yang sudah lebih dulu aktif digunakan secara konsisten untuk membagikan konten interaktif. Meski metode lama belum sepenuhnya ditinggalkan, langkah awal ini mulai menunjukkan peningkatan visibilitas merek dan kesadaran pelanggan terhadap identitas dan layanan studio. Hal ini dapat dilihat dari perubahan konten pada akun Instagram dan TikTok yang kini mulai lebih tertata, informatif, serta konsisten dalam menampilkan citra studio, sebagaimana diobservasi oleh peneliti.

Dalam prosesnya, Figurerobic Fit & Fun by Diajeng menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang belum terbiasa mengelola konten digital, serta karakteristik komunitas yang sebagian besar merupakan ibu-ibu yang kurang aktif di media sosial. Hal ini membuat strategi digital harus disesuaikan tanpa menghilangkan sentuhan personal yang menjadi kekuatan utama studio. Selain itu, minimnya dokumentasi visual di masa awal turut menyulitkan konsistensi citra digital. Namun, dengan semangat kolaboratif antara pemilik, tim internal, dan keterlibatan aktif *member*, Figurerobic Fit & Fun by Diajeng menunjukkan kesiapan untuk beradaptasi. Perpaduan antara pendekatan konvensional dan digital menjadi kunci dalam membangun *brand awareness* dan menjaga loyalitas pelanggan di era pemasaran modern. Transisi ini menunjukkan bahwa penggabungan antara pendekatan konvensional dan digital menjadi kunci dalam membangun *brand awareness* dan menjaga loyalitas pelanggan di tengah perubahan era pemasaran modern.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak terkait, baik perusahaan, praktisi, maupun akademisi. Beberapa poin yang dapat disarankan antara lain:

### 1. Untuk Figurerobic Fit & Fun by Diajeng

Studio disarankan untuk terus mengembangkan pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi yang lebih terarah dan berkelanjutan, tanpa

meninggalkan kekuatan utama yang selama ini terbukti efektif, yaitu pendekatan dari mulut ke mulut (*Word of Mouth*). Instagram dan TikTok yang sudah mulai diaktifkan dapat dimaksimalkan untuk membagikan konten sederhana namun bermakna, seperti suasana latihan, testimoni anggota, hingga informasi kelas yang diperbarui secara rutin. Studio tidak perlu menggunakan teknik yang rumit, cukup menampilkan kehangatan dan kebersamaan yang menjadi identitas Figurerobic Fit & Fun by Diajeng. Untuk mendukung kelangsungan promosi digital, disarankan adanya penambahan SDM yang secara khusus bertugas mengelola media sosial, sehingga tidak membebani satu pihak saja dan pengelolaan konten bisa dilakukan secara lebih konsisten. Selain itu, tim internal juga dapat mulai mempelajari dasar-dasar pengelolaan media sosial agar dapat saling mendukung. Dengan demikian, strategi digital dapat berjalan berdampingan dengan kekuatan *Word of Mouth* yang sudah ada, sekaligus memperluas jangkauan studio kepada calon *member* baru tanpa mengurangi nilai kekeluargaan yang telah terbentuk.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## 2. Untuk Politeknik Negeri Bali

Bagi Institusi, disarankan untuk menjadikan penelitian ini sebagai bahan pembelajaran kontekstual dalam mata kuliah yang berkaitan dengan pemasaran digital, strategi promosi UMKM, atau komunikasi pemasaran. Mengingat topik penelitian ini relevan dengan dinamika pemasaran di era transformasi digital, khususnya pada usaha berbasis komunitas, maka hasilnya dapat digunakan sebagai studi kasus lokal yang aplikatif dan mudah

dipahami oleh mahasiswa. Selain itu, penelitian ini juga dapat mendorong dosen dan mahasiswa untuk mengembangkan riset lanjutan dengan pendekatan metode yang berbeda, seperti kuantitatif atau *mixed methods*, guna memperluas sudut pandang terhadap efektivitas *digital marketing* dalam membangun *brand awareness* dan loyalitas pelanggan. Dengan begitu, Politeknik Negeri Bali tidak hanya memperkuat sisi akademik, tetapi juga turut berkontribusi dalam peningkatan daya saing UMKM lokal di era digital.

### 3. Untuk Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji permasalahan serupa, disarankan untuk tidak hanya meneliti proses transisi dari *Word of Mouth* ke *digital marketing*, tetapi juga memperdalam analisis terhadap efektivitas strategi digital yang digunakan. Penelitian lanjutan dapat mencakup evaluasi konten media sosial, analisis data *insight* secara kuantitatif, serta keterkaitannya dengan peningkatan *brand awareness* dan loyalitas pelanggan. Untuk mencapai kedalaman analisis tersebut, peneliti juga dianjurkan untuk mengaplikasikan pendekatan metodologi yang berbeda dari penelitian ini. Misalnya, metode kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur pengaruh antarvariabel secara statistik, atau *mixed methods* yang mengintegrasikan wawancara mendalam dengan survei berbasis data numerik. Pendekatan-pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan berdasarkan bukti kuat dalam memahami efektivitas *digital marketing* serta kontribusinya terhadap pertumbuhan usaha kecil berbasis komunitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. (2021). *The Future of Purpose-Driven Branding: Signature Programs that Impact & Inspire Both Business and Society*. Morgan James Publishing.
- Ananda, T. A., Dewi, N. K., & Saleh, M. Z. (2023). Fenomena Perubahan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Tantangan di Era Digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 98–107.
- Andini, P., & Setiawan, H. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Melalui Perancangan (Digital Marketing) Facebook Pada Martabak Al-Barokah Plaju. *Jurnal Terapan Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 101–106.
- Arifin, S., Jati, J., & Roosdhani, M. R. (2023). Marketing Strategy for Batik Products in the Digital Technology Era. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(4), 1321–1329.
- BrightLocal. (2022). *Local Consumer Review Survey 2022*.
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2022). Antecedents and Consequences of the Quality of E-Customer-to-Customer Interactions in B2B Brand Communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164–176.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing*. Pearson.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Routledge.
- Cheung, M.-S., Anitsal, M. M., & Anitsal, I. (2023). Revisiting Word-of-Mouth Communications: A Cross-National Exploration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 235–249.
- East, R., Romaniuk, J., Chawdhary, R., & Uncles, M. (2022). The Impact of Word of Mouth on Intention to Purchase Currently Used and Other Brands. *International Journal of Market Research*, 59(3), 321–334.
- Fadillah, A. I., & Hadithya, R. (2024). Analisis Penerapan Digital Marketing pada Platform Tokopedia di PT. Bangunan Jaya Prima (BJ Home). *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 15(2a), 66–74.  
<https://doi.org/10.47927/jikb.v15i2a.843>
- Fuaddah, Z., Nurhaeni, I. D. A., & Rahmanto, A. (2022). Digital Marketing Strategy for Campaigning @kedasbeautypusat Social Media Accounts on TikTok Application. *3rd International Media Conference 2021 (IMC 2021)*, 19–30.

- Fukuyama, M. (2021). Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. *Japan Spotlight*, 27(5), 47–50.
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The Future of Technology and Marketing: A Multidisciplinary Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1–8.
- Griffin, J. J. (2016). *Managing Corporate Impacts: Co-creating Value*. Cambridge University Press.
- Hasan, A. (2010). *Word of Mouth Marketing*. Media Pressindo.
- Haudi, H. (2024). The Impact of Digital Transformation on Consumer Behavior and Marketing Strategies. *Int. J. Econ. Literat*, 2, 167–179.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.
- IHRSA. (2022). *Fitness Industry Resilience Acknowledged in 2022 IHRSA Global Report*.
- Iqbal, M. (2025). Strategi Pemasaran Digital untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan di Era Media Sosial. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 174–186.
- Kapferer, J.-N. (2023). Managing Luxury Brands. In *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 235–249). Springer.
- Keller, K. L. (2021). Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 995–1001.
- Keller, K. L. (2022). *Understanding the Changing Role and Functions of Marketing*. American Psychological Association.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2021). *Menko Airlangga: Transformasi Digital Industri Olahraga dan Peningkatan Prestasi Olahraga Harus Tetap Beriringan di Masa Pandemi*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Branding in B2B Firms. In *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 205–224). Edward Elgar Publishing.

- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2021). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Pearson.
- Kusuma, A. C., Mukhlis, A., & Fatari, F. (2024). The Strategy of Online Marketing at McDonald's Restaurant to Increasing Sales in the Digital Era. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 4(1), 148–157. <https://doi.org/10.53067/ije3.v4i1.244>
- Lady, Lady, Delfina, D., Ng, I., Quinn, F., Wijaya, A. J., & Lie, H. W. (2023). The Effectiveness of Digital Marketing: A Case Study of One Bowl Soup MSMEs. *Journal of Business & Applied Management*, 16(2), 101–114.
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2023). Social Media in Marketing Research: Theoretical Bases, Methodological Aspects, and Thematic Focus. *Psychology & Marketing*, 40(1), 124–145.
- Mahaputra, M. R., & Saputra, F. (2021). Relationship Word of Mouth, Advertising and Product Quality to Brand Awareness. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), 1099–1108.
- Maharani, Y. (2025). Pengaruh Influencer Marketing dan Content Marketing terhadap Purchase Decision dengan Brand Awareness dan Perceived Value sebagai Variabel Mediasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 382–395.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151.
- Neuman, W. L. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
- Nielsen. (2023). *2023 Nielsen Annual Marketing Report*.
- Nurul, M. Z., Farah, N. T., Amiwantoro, S., Nikmah, F., Hidayat, R., & Ikaningtyas, M. (2024). Implementasi Strategi Pemasaran Digital dalam Pengembangan Bisnis di Era Digitalisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(4).
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 33–44.
- Prameswari, A. D., & Sitorus, O. F. (2024). Implementasi Strategi Pemasaran Word of Mouth pada UMKM Kuliner Jakarta Timur. *Jurnal Niara*, 16(3), 513–519.

- Putri, A. M. A., & Sanica, I. G. (2022). Digital Marketing Strategy to Survive During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 27–33.
- Research and Markets. (2023). *Online/Virtual Fitness: Global Market Report 2023*.
- Romaniuk, J., & Sharp, B. (2021). *How Brands Grow* (Revised). Oxford University Press.
- Ryan, D. (2021). *Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers and Implementing Successful Digital Campaigns*. Kogan Page Publishers.
- Simon Kemp. (2025). *Digital 2025: Indonesia*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://goodstats.id/publication/indonesia-digital-report-2025-social-media-use-9yFMD>
- Statista. (2023). *Market Size of the Physical Activity Industry Worldwide from 2017 to 2023, with a Forecast to 2028*.
- Swanson, R. A. (2013). *Theory Building in Applied Disciplines*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2020). *Pemasaran*. Andi.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2022). *The SAGE Handbook of Social Media Marketing*. Sage.
- Westbrook, R. A. (2021). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258–270.