



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Preferensi, Kepuasan, dan Transformasi Digital terhadap *Customer-Centric Service Design* dengan *Customer Delivery Experience* sebagai Variabel Mediasi pada Layanan Kurir dan Logistik PT Pos Indonesia (Persero)

Meilasari Cita Prawakca<sup>1\*</sup>, Melia Eka Lestiani<sup>2</sup>, Erna Mulyati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung, Indonesia, [citaprawakca@gmail.com](mailto:citaprawakca@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung, Indonesia, [meliaecka@ulbi.ac.id](mailto:meliaecka@ulbi.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung, Indonesia, [ernamulyati@ulbi.ac.id](mailto:ernamulyati@ulbi.ac.id)

\*Corresponding Author: [citaprawakca@gmail.com](mailto:citaprawakca@gmail.com)

**Abstract:** *Competition in the logistics services industry encourages companies to develop customer-centric service designs that are oriented towards customer needs and experiences. PT Pos Indonesia (Persero) is required to manage customer preferences, customer satisfaction, and digital transformation to create a superior customer delivery experience. This study analyzes the influence of these three variables on customer-centric service design, both directly and through customer delivery experience as a mediating variable, using a quantitative approach with a survey method. Data analysis was carried out using PLS-SEM to test the direct and indirect effects between variables. The results showed that customer preferences did not significantly influence customer delivery experience ( $\beta = 0.036$ ;  $p > 0.05$ ), while customer satisfaction ( $\beta = 0.582$ ;  $p < 0.05$ ) and digital transformation ( $\beta = 0.305$ ;  $p < 0.05$ ) had a positive and significant effect. Customer preference ( $\beta = 0.450$ ;  $p < 0.05$ ) and digital transformation ( $\beta = 0.319$ ;  $p < 0.05$ ) significantly influence customer-centric service design, while customer satisfaction does not have a significant direct effect ( $\beta = 0.156$ ;  $p > 0.05$ ). Customer delivery experience also significantly influences customer-centric service design ( $\beta = 0.403$ ;  $p < 0.05$ ) and significantly mediates the effect of satisfaction and digital transformation on customer-centric service design, while preference does not.*

**Keywords:** *Customer Delivery Experience, Customer-Centric Service Design, Customer Preferences, Customer Satisfaction, Digital Transformation, Courier and Logistic Services*

**Abstrak:** Persaingan industri jasa logistik mendorong perusahaan mengembangkan *customer-centric service design* yang berorientasi pada kebutuhan dan pengalaman pelanggan. PT Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk mengelola preferensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan transformasi digital untuk menciptakan *customer delivery experience* yang unggul. Penelitian ini menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *customer-centric service design*, baik secara langsung maupun melalui *customer delivery experience* sebagai variabel mediasi,

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data dilakukan dengan PLS-SEM untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap *customer delivery experience* ( $\beta = 0,036$ ;  $p > 0,05$ ), sedangkan kepuasan pelanggan ( $\beta = 0,582$ ;  $p < 0,05$ ) dan transformasi digital ( $\beta = 0,305$ ;  $p < 0,05$ ) berpengaruh positif dan signifikan. Preferensi pelanggan ( $\beta = 0,450$ ;  $p < 0,05$ ) dan transformasi digital ( $\beta = 0,319$ ;  $p < 0,05$ ) berpengaruh signifikan terhadap *customer-centric service design*, sementara kepuasan pelanggan tidak berpengaruh langsung signifikan ( $\beta = 0,156$ ;  $p > 0,05$ ). *Customer delivery experience* juga berpengaruh signifikan terhadap *customer-centric service design* ( $\beta = 0,403$ ;  $p < 0,05$ ) serta memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan dan transformasi digital terhadap *customer-centric service design*, sedangkan preferensi tidak.

**Kata Kunci:** *Customer Delivery Experience*, *Customer-Centric Service Design*, Preferensi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan, Transformasi Digital, Layanan Kurir dan Logistik

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dan disrupsi Industri 4.0 telah mengubah cara perusahaan merancang dan menyampaikan layanan. Keunggulan kompetitif kini tidak lagi hanya bergantung pada kualitas produk inti, tetapi juga pada *customer-centric service design*, yaitu pendekatan desain layanan yang menempatkan kebutuhan, preferensi, dan pengalaman pelanggan sebagai pusat inovasi. Dalam industri logistik dan pos, pendekatan *customer-centric* menjadi semakin krusial karena meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap layanan yang cepat, terjangkau, aman, transparan, dan mudah diakses secara digital.

PT Pos Indonesia (Persero) memiliki keunggulan kompetitif berupa jaringan distribusi luas hingga ke pelosok Indonesia. Namun, perusahaan menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal kecepatan inovasi, digitalisasi layanan, dan kualitas pengalaman pelanggan. Data Top Brand Index (TBI) 2025 menunjukkan bahwa Pos Indonesia hanya meraih 7,30%, menempati posisi keempat di bawah J&T (33,30%), JNE (29,10%) dan TIKI (10,60%) (Top Brand Award, 2025). Rendahnya TBI menggambarkan tingkat loyalitas dan *top of mind* konsumen yang masih lemah, serta mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan belum optimal. Konsumen masih menganggap aspek kecepatan, responsivitas, serta kemudahan akses digital Pos Indonesia kalah dibandingkan dengan pesaing.

Dalam konteks teoretis, preferensi pelanggan sangat menentukan keberhasilan desain layanan berbasis pelanggan. Menurut Kotler & Keller (2016), preferensi merupakan dasar penciptaan nilai superior dan dasar pembentukan hubungan jangka panjang. Pelanggan saat ini menginginkan aplikasi mobile yang intuitif, proses pemesanan yang cepat, harga kompetitif, dan jaminan keamanan barang. Meski telah meluncurkan aplikasi PosAja!, Pos Indonesia masih menghadapi tantangan dalam memenuhi preferensi generasi *digital native* yang mengutamakan kemudahan dan *seamless experience*.

Selain itu, kepuasan pelanggan berperan besar dalam menciptakan loyalitas dan memperkuat citra perusahaan. Oliver (2015) menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil evaluasi antara harapan dan kinerja yang diterima pelanggan. Berbagai penelitian, termasuk Susanty & Kenny (2015), menunjukkan bahwa kepuasan memengaruhi niat beli ulang dan kepercayaan. Dalam sektor logistik, kepuasan tidak hanya menjadi *outcome*, tetapi juga fondasi penyusunan desain layanan yang *customer-centric*.

Variabel lain yang semakin penting adalah transformasi digital. Menurut Vial (2019), transformasi digital adalah integrasi teknologi digital ke seluruh aspek bisnis yang mengubah model operasional dan meningkatkan nilai pelanggan. Pos Indonesia memang telah melakukan

digitalisasi seperti integrasi pembayaran, layanan *tracking*, dan kerja sama *marketplace*. Namun, transformasi tersebut dinilai masih lambat dibanding pesaing swasta karena hambatan birokrasi dan kesiapan teknologi.

Di sisi lain, *customer delivery experience* merupakan variabel yang menjembatani preferensi, kepuasan, dan transformasi digital dengan *customer-centric service design*. Pine & Gilmore (2019) serta Lemon & Verhoef (2022) menjelaskan bahwa pengalaman pelanggan berperan sebagai faktor penentu persepsi nilai, evaluasi layanan, dan pembentukan loyalitas. Jika pengalaman digital dan non-digital pelanggan buruk, maka preferensi tidak terpenuhi, kepuasan menurun, dan inovasi digital dianggap tidak efektif.

Penelitian tentang PT Pos Indonesia (Persero) sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek operasional seperti kecepatan pengiriman, kualitas layanan, atau digital marketing. Studi Fitriana & Raharjo (2022) menyoroti pengaruh kecepatan dan kondisi pengiriman terhadap kepuasan, sedangkan Permatasari & Lestari (2021) meneliti kualitas pelayanan serta *digital marketing* terhadap kepuasan pelanggan. Namun, belum ada penelitian yang secara simultan mengintegrasikan preferensi pelanggan, kepuasan, dan transformasi digital dalam membentuk *customer-centric service design*, serta menempatkan *customer delivery experience* sebagai variabel mediasi. Transformasi digital di PT Pos Indonesia (Persero) pun belum dikaji dalam konteks perancangan standar layanan yang benar-benar berbasis pelanggan. Inilah celah penelitian yang perlu diisi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model yang menggabungkan preferensi pelanggan, kepuasan, dan transformasi digital sebagai faktor penentu *customer-centric service design*, dengan *customer delivery experience* sebagai mediator. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis berupa model standar layanan yang dapat menjadi acuan PT Pos Indonesia (Persero) untuk memperkuat daya saing dalam era digital.

## METODE

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat sistematis, terencana, dan terstruktur sejak awal hingga penyusunan desain penelitian. Menurut Sugiyono (2020), metode kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian dan analisis statistik guna menguji hipotesis. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan kausal; penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan nilai variabel secara mandiri, sedangkan penelitian kausal meneliti hubungan sebab-akibat antarvariabel (Sugiyono, 2020). Penelitian ini juga bersifat *cross-sectional* karena pengumpulan data dilakukan satu kali pada satu periode tertentu (Indrawan & Yaniawati, 2017).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Populasi penelitian ini mencakup seluruh pelanggan/pengguna layanan PT Pos Indonesia (Persero) yang memanfaatkan layanan digital.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat mewakili keseluruhan (Sugiyono, 2019). Karena jumlah pelanggan PT Pos Indonesia (Persero) sangat besar dan tidak diketahui secara pasti, penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow untuk menentukan ukuran sampel. Maka, didapat jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

## **Pengumpulan Data dan Sumber Data**

### **a) Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah Kuesioner. Menurut Sugiyono (2020: 230) kuisioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara peneliti memberikan pertanyaan yang tertulis untuk dijawab oleh responden. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pembagian kuesioner secara langsung. Dengan demikian peneliti akan menggunakan Google Form sebagai media kuesioner yang akan disebarluaskan kepada responden.

### **b) Sumber Data**

Sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah Data Primer. Menurut Sugiyono (2020: 456) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Media untuk penyebaran kuesioner ini melalui Google Form dan hasil dari responden diolah yang kemudian akan mendapatkan hasil jawaban dan kesimpulan dalam penelitian ini.

### **c) Pengendalian *Common Method Bias* (CMB)**

Mengingat seluruh data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang sama dan sumber responden yang homogen, potensi *Common Method Bias* (CMB) menjadi perhatian metodologis. Oleh karena itu, penelitian ini melakukan pengendalian CMB secara prosedural dengan penyusunan item pertanyaan yang jelas, penggunaan skala pengukuran yang konsisten, serta jaminan anonimitas responden untuk meminimalkan bias persepsi dan kecenderungan jawaban sosial (*social desirability bias*).

## **Teknik Analisis Data**

### **a) Uji Validitas dan Reliabilitas**

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang diuji validitas dan reliabilitasnya dengan program SmartPLS 4.0. Uji validitas dilakukan melalui convergent validity, dengan melihat nilai loading factor  $\geq 0,70$  (Ghozali & Latan, 2020). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai  $\alpha > 0,6$  menunjukkan reliabel (Ghozali & Latan, 2020). Analisis outer model digunakan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel (Umar, 2019).

### **b) Structural Equation Model (SEM) - Partial Least Square (PLS)**

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode analisis multivariat berbasis varian yang menggabungkan analisis faktor dan regresi untuk menguji hubungan antar variabel, baik antar indikator maupun konstruk (Santoso, 2018). Berbeda dari SEM berbasis kovarian yang menekankan pengujian teori, PLS lebih berorientasi pada prediksi model (Ghozali & Latan, 2020).

### **c) Structural (Inner) Model**

Tujuan dari uji structural model adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari partial least square itu sendiri. Structural atau inner model dapat diukur dengan melihat nilai RSquare model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel dalam model. Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten.

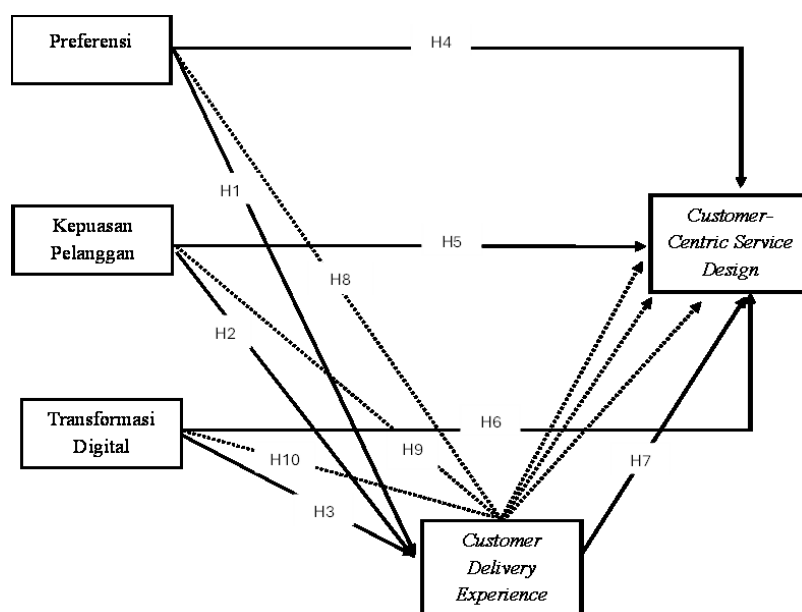
### **d) Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau

menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$  (Umar, 2019).

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi *customer-centric service design* dalam layanan kurir dan logistik PT Pos Indonesia (Persero) dengan menekankan peran preferensi, kepuasan dan transformasi digital sebagai variable bebas yang diasumsikan memiliki pengaruh langsung maupun melalui *customer delivery experience* sebagai varibale mediasi. Untuk menguji hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung, penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menghasilkan model empiris dan rekomendasi strategis untuk layanan kurir dan logistik PT Pos Indonesia (Persero).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Asumsi Penelitian

#### a) Pengaruh Preferensi terhadap *Customer delivery experience*

Preferensi pelanggan merupakan kecenderungan individu untuk memilih produk atau layanan tertentu berdasarkan kebutuhan, nilai, dan persepsi mereka (Kotler & Keller, 2020). Menurut Verhoef et al. (2021), preferensi pelanggan yang kuat berkontribusi terhadap terciptanya pengalaman pelanggan yang positif karena layanan lebih sesuai dengan ekspektasi individu. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa preferensi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap *customer experience* (Lim et al., 2021; Zhang & Chen, 2022). **H1:** Preferensi pelanggan berpengaruh positif terhadap *Customer delivery experience*.

#### b) Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap *Customer delivery experience*

Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi pelanggan terhadap sejauh mana layanan yang diterima sesuai dengan harapan mereka (Oliver, 2018). Menurut Meyer & Schwager (2017), kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor utama yang membentuk persepsi holistik terhadap pengalaman layanan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *customer experience* (Nguyen et al. 2021; Chen & Lin (2020). **H2:** Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap *Customer delivery experience*.



**c) Pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer delivery experience***

Transformasi digital meliputi penerapan teknologi, proses, dan strategi digital yang meningkatkan kualitas layanan dan interaksi dengan pelanggan (Vial, 2019). Verhoef et al. (2021) menyatakan bahwa organisasi yang mengadopsi teknologi digital secara efektif dapat meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan pengalaman pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap *customer experience* di sektor jasa (Susanti et al., 2023; Li et al., 2022). **H3:** Transformasi digital berpengaruh positif terhadap *Customer delivery experience*.

**d) Pengaruh Preferensi terhadap *Customer-Centric Service Design***

Preferensi pelanggan menjadi dasar perancangan layanan yang berpusat pada pelanggan (customer-centric). Semakin jelas preferensi pelanggan, semakin mudah perusahaan menyesuaikan layanan agar relevan, personal, dan bernilai bagi pelanggan (Verhoef et al., 2009). Hasil penelitian menemukan bahwa layanan yang disesuaikan dengan preferensi pelanggan meningkatkan kualitas desain layanan dan kepuasan pelanggan (Lim et al., 2021; Zhang & Chen, 2022). **H4:** Preferensi pelanggan berpengaruh positif terhadap *Customer-Centric Service Design*.

**e) Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design***

Kepuasan pelanggan merupakan indikator penting keberhasilan layanan yang berorientasi pada pelanggan. Pelanggan yang puas cenderung menilai layanan sebagai relevan, efektif, dan memenuhi ekspektasi mereka (Oliver, 2018). Menurut Stickdorn et al. (2018), kepuasan pelanggan dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam merancang layanan *customer-centric* karena mencerminkan kesesuaian antara layanan yang diberikan dan kebutuhan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap desain layanan yang *customer-centric* (Nguyen et al., 2021; Chen & Lin, 2020). **H5:** Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap *Customer-Centric Service Design*.

**f) Pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer-Centric Service Design***

Transformasi digital memungkinkan organisasi merancang layanan yang lebih personal, responsif, dan terintegrasi, sesuai dengan prinsip customer-centric (Verhoef et al., 2021). Penerapan teknologi digital, otomatisasi, dan analitik data membantu perusahaan memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan layanan yang lebih adaptif (Vial, 2019). Hasil penelitian menemukan bahwa transformasi digital berkontribusi pada peningkatan kualitas desain layanan yang berorientasi pada pelanggan (Susanti et al., 2023; Li et al., 2022). **H6:** Transformasi digital berpengaruh positif terhadap *Customer-Centric Service Design*.

**g) Pengaruh *Customer delivery experience* terhadap *Customer-Centric Service Design***

*Customer experience* merupakan inti dari pendekatan *customer-centric* karena pengalaman positif akan meningkatkan persepsi nilai layanan, loyalitas, dan engagement (Meyer & Schwager, 2017). Stickdorn et al. (2018) menyatakan bahwa desain layanan yang berpusat pada pelanggan harus menciptakan pengalaman yang konsisten, personal, dan bernilai. Hasil penelitian menemukan bahwa pengalaman pelanggan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas desain layanan *customer-centric* (Lemon & Verhoef, 2021; Nguyen et al., 2021). **H7:** *Customer delivery experience* berpengaruh positif terhadap *Customer-Centric Service Design*.

**h) Peran *Customer delivery experience* dalam memediasi Pengaruh Preferensi terhadap *Customer-Centric Service Design***

*Customer delivery experience* dapat menjadi variabel mediasi karena preferensi pelanggan yang diakomodasi dengan baik akan membentuk pengalaman yang lebih positif, yang kemudian memperkuat kualitas layanan *customer-centric* (Verhoef et al., 2021). Hasil penelitian Lim et al. (2021) menunjukkan bahwa pengaruh preferensi terhadap desain

layanan lebih kuat ketika pengalaman pelanggan diperhitungkan sebagai mediator. **H8:** *Customer delivery experience* memediasi pengaruh Preferensi terhadap *Customer-Centric Service Design*.

i) **Peran *Customer delivery experience* dalam memediasi Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design***

Kepuasan pelanggan membentuk pengalaman yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan *customer-centric* (Meyer & Schwager, 2017). Hasil penelitian oleh Nguyen et al. (2021) menemukan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap desain layanan secara tidak langsung melalui *customer experience* sebagai mediator. **H9:** *Customer delivery experience* memediasi pengaruh Kepuasan pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design*.

j) **Peran *Customer delivery experience* dalam memediasi Pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer-Centric Service Design***

Transformasi digital meningkatkan efisiensi, inovasi, dan interaksi layanan, yang kemudian membentuk pengalaman pelanggan yang positif (Verhoef et al., 2021). Penelitian Susanti et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan berdampak positif terhadap kualitas layanan melalui pengalaman pelanggan sebagai mediator. **H10:** *Customer delivery experience* memediasi pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer-Centric Service Design*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang disajikan dalam dokumen penelitian, responden dalam penelitian ini merupakan pelanggan PT Pos Indonesia (Persero) yang menggunakan layanan kurir dan logistik serta layanan digital, seperti aplikasi dan platform daring PT Pos Indonesia (Persero). Responden dipilih berdasarkan pengalaman aktual mereka dalam menggunakan layanan pengiriman, pelacakan (*tracking*), serta interaksi digital selama proses layanan. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang, dengan karakteristik pelanggan yang berdomisili dan melakukan transaksi layanan PT Pos Indonesia (Persero) di wilayah operasional Kota dan Kabupaten Bandung. Adapun karakteristik responden berdasarkan beberapa kategori adalah sebagai berikut:

a) **Kategori Jenis Kelamin**

**Tabel 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No            | Jenis Kelamin | Jumlah     | Persentase  |
|---------------|---------------|------------|-------------|
| 1             | Laki - Laki   | 55         | 55%         |
| 2             | Perempuan     | 45         | 45%         |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>100</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Kuesioner, 2025

Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, menunjukkan bahwa pengguna layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) masih didominasi oleh pelanggan pria, terutama untuk kebutuhan pengiriman barang dan transaksi logistik.

b) **Usia**

Kategori ini menunjukkan usia responden.

**Tabel 2. Responden Berdasarkan Usia**

| No | Usia (Tahun)  | Jumlah | Persentase |
|----|---------------|--------|------------|
| 1  | < 20 Tahun    | 10     | 10%        |
| 2  | 21 – 30 Tahun | 42     | 42%        |

|        |               |     |      |
|--------|---------------|-----|------|
| 3      | 31 – 40 Tahun | 31  | 31%  |
| 4      | > 40 Tahun    | 17  | 17%  |
| Jumlah |               | 100 | 100% |

Sumber: Kuesioner, 2025

Sebagian besar responden berada pada rentang usia 21–30 tahun, yang mencerminkan dominasi pelanggan usia produktif dan generasi digital yang aktif menggunakan layanan berbasis aplikasi dan *platform daring*.

#### c) Pekerjaan

Kategori ini menunjukkan Pekerjaan responden.

**Tabel 3. Responden Berdasarkan Pekerjaan**

| No     | Pekerjaan          | Jumlah | Persentasi |
|--------|--------------------|--------|------------|
| 1      | Pelajar/ Mahasiswa | 24     | 24%        |
| 2      | Karyawan Swasta    | 32     | 32%        |
| 3      | Wirausaha/ UMKM    | 33     | 33%        |
| 4      | ASN/ BUMN          | 11     | 11%        |
| Jumlah |                    | 100    | 100%       |

Sumber: Kuesioner, 2025.

Responden didominasi oleh karyawan swasta dan pelaku UMKM, yang menunjukkan bahwa layanan PT Pos Indonesia (Persero) banyak dimanfaatkan untuk kebutuhan pengiriman bisnis dan aktivitas ekonomi sehari-hari.

#### d) Jenis Layanan yang Digunakan

Kategori ini menunjukkan layanan yang digunakan.

**Tabel 4. Responden Berdasarkan Jenis Layanan yang Digunakan**

| No     | Jenis Layanan yang Digunakan                          | Jumlah | Persentasi |
|--------|-------------------------------------------------------|--------|------------|
| 1      | Layanan Pengiriman Reguler                            | 41     | 41%        |
| 2      | Layanan Kilat/ Express                                | 27     | 27%        |
| 3      | Layanan Informasi (Cek Tarif, <i>Tracking</i> Online) | 32     | 32%        |
| Jumlah |                                                       | 100    | 100%       |

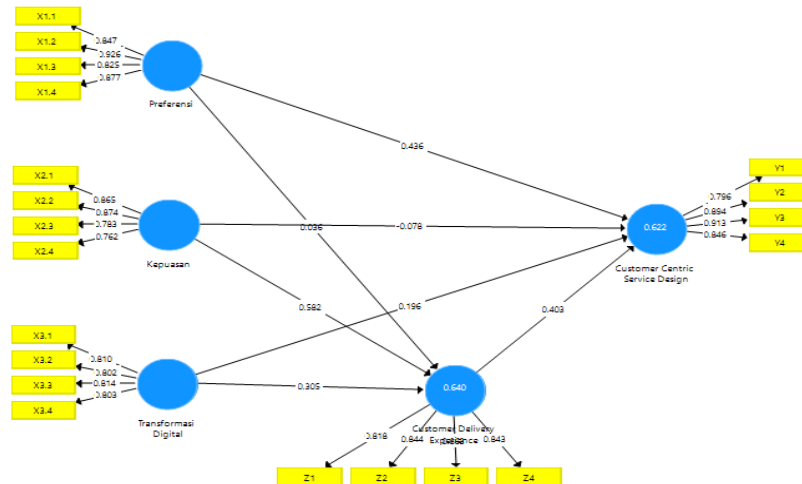
Sumber: Kuesioner, 2025.

Responden memanfaatkan layanan digital PT Pos Indonesia (Persero), sehingga relevan dengan variabel transformasi digital dan *customer delivery experience* dalam penelitian ini.



## Hasil Penelitian

### Hasil Evaluasi *Measurement (Outer) Model*



Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2025)

**Gambar 2. Struktur model SEM-PLS**

### 1) Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SmartPLS melalui evaluasi *outer model*, yang mencakup pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*.

**Tabel 5. Nilai *Outer Loading***

| Variabel                               | Indikator | <i>Outer Loading</i> |
|----------------------------------------|-----------|----------------------|
| Preferensi Pelanggan                   | X1.1      | 0.847                |
|                                        | X1.2      | 0.926                |
|                                        | X1.3      | 0.825                |
|                                        | X1.4      | 0.877                |
| Kepuasan Pelanggan                     | X2.1      | 0.865                |
|                                        | X2.2      | 0.874                |
|                                        | X2.3      | 0.783                |
|                                        | X2.4      | 0.762                |
| Transformasi Digital                   | X3.1      | 0.81                 |
|                                        | X3.2      | 0.802                |
|                                        | X3.3      | 0.814                |
|                                        | X3.4      | 0.803                |
| <i>Customer delivery experience</i>    | Z1        | 0.818                |
|                                        | Z2        | 0.844                |
|                                        | Z3        | 0.863                |
|                                        | Z4        | 0.843                |
| <i>Customer-Centric Service Design</i> | Y1        | 0.796                |
|                                        | Y2        | 0.894                |
|                                        | Y3        | 0.913                |
|                                        | Y4        | 0.846                |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* berada  $>0,70$ , yang berarti seluruh indikator telah memenuhi batas minimum 0,40 sebagai kriteria validitas *convergent*.

**Tabel 6. Average Variance Extracted (AVE)**

|                                 | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Customer Centric Service Design | 0.745                            |
| Customer delivery experience    | 0.709                            |
| Kepuasan                        | 0.676                            |
| Preferensi                      | 0.756                            |
| Transformasi Digital            | 0.652                            |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2025)

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk tercatat lebih besar dari 0,50, menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Temuan ini memastikan bahwa model memiliki tingkat validitas konvergen yang baik.

**Tabel 7. *discriminant validity* menggunakan *Fornell-Larcker Criterion***

|                                 | Customer Centric Service Design | Customer Delivery experience | Kepuasan | Preferensi | Transformasi Digital |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------|------------|----------------------|
| Customer Centric Service Design | 0.863                           |                              |          |            |                      |
| Customer delivery experience    | 0.682                           | 0.842                        |          |            |                      |
| Kepuasan                        | 0.595                           | 0.753                        | 0.822    |            |                      |
| Preferensi                      | 0.657                           | 0.506                        | 0.63     | 0.87       |                      |
| Transformasi Digital            | 0.548                           | 0.601                        | 0.487    | 0.338      | 0.807                |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2025)

Selanjutnya, berdasarkan *discriminant validity* menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruksya sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk juga lebih besar daripada korelasi antar konstruk, sehingga memenuhi syarat *discriminant validity*. Dengan terpenuhinya seluruh kriteria evaluasi *outer model* pada SmartPLS, baik melalui *outer loading*, AVE, maupun *discriminant validity*, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah valid dan layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

## 2) Uji Realibitias

**Tabel 8. *Cronbach's Alpha, Composite Reliability* (CR)**

|                                        | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>rho_A</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|----------------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------------|
| <i>Customer Centric Service Design</i> | 0.885                   | 0.9          | 0.921                        |
| <i>Customer delivery experience</i>    | 0.863                   | 0.864        | 0.907                        |
| Kepuasan                               | 0.839                   | 0.847        | 0.893                        |
| Preferensi                             | 0.893                   | 0.907        | 0.925                        |
| Transformasi Digital                   | 0.824                   | 0.834        | 0.882                        |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *rho\_A* di atas batas minimum 0,70 sesuai rekomendasi Hair et al. (2021). Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan nilai CR melebihi 0,60, yang menunjukkan konsistensi internal dan keandalan konstruk yang baik. Dengan

demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis model structural pada tahapan selanjutnya.

### Hasil Evaluasi Model struktural (*Inner Model*)

Tahap evaluasi model struktural (*inner model*) terdiri dari uji kebaikan model (*model fit*) dan uji hipotesis. Uji kebaikan model dilakukan dengan memerhatikan nilai R-square ( $R^2$ ). Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan memerhatikan nilai signifikansi dari hubungan antar variabel (*direct* dan *indirect effects*):

#### 1) Uji Kebaikan Model (Model Fit)

**Tabel 9. Nilai R-Square**

|                                        | R Square | R Square Adjusted |
|----------------------------------------|----------|-------------------|
| <i>Customer delivery experience</i>    | 0.640    | 0.629             |
| <i>Customer-Centric Service Design</i> | 0.622    | 0.606             |

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel di atas, nilai R-square variabel *Customer delivery experience* sebesar 0,640, yang berarti variabel independen mampu menjelaskan 64% variasi *Customer delivery experience*. Nilai R-square untuk *Customer-Centric Service Design* adalah 0,622, menjelaskan 62,2% variasi.

#### 2) Uji Fsquare

**Tabel 10. Uji Fsquare**

|                                        | <i>Customer Centric Service Design</i> | <i>Customer delivery experience</i> |
|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Customer Centric Service Design</i> |                                        |                                     |
| <i>Customer delivery experience</i>    | 0.155                                  |                                     |
| Kepuasan                               | 0.006                                  | 0.488                               |
| Preferensi                             | 0.302                                  | 0.002                               |
| Transformasi Digital                   | 0.065                                  | 0.197                               |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2025)

Berdasarkan hasil uji effect size (F-Square), dapat disimpulkan bahwa preferensi merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap *Customer delivery experience* ( $f^2 = 0,302$ ) yang termasuk dalam kategori efek sedang. Sementara itu, kepuasan menunjukkan pengaruh besar terhadap *Customer delivery experience* ( $f^2 = 0,488$ ), yang menandakan bahwa kepuasan pelanggan berperan penting dalam membentuk pengalaman pelanggan. Selain itu, *Customer Centric Service Design* memberikan pengaruh sedang terhadap *Customer delivery experience* ( $f^2 = 0,155$ ).

#### 3) Q-Square

**Tabel 11. Uji Qsquare**

|                                        | Q <sup>2</sup> predict |
|----------------------------------------|------------------------|
| <i>Customer delivery experience</i>    | 0.430                  |
| <i>Customer-Centric Service Design</i> | 0.420                  |

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2025

Model menunjukkan *Customer-Centric Service Design* memiliki kemampuan prediksi yang paling kuat ( $Q^2 = 0,420$ ), sedangkan *Customer delivery experience* sebesar (0,430).

#### 4) Analisis Hipotesis

Berdasarkan data penelitian, hipotesis diuji menggunakan t-statistik dan P-Value melalui *Path Coefficient Bootstrapping* di SmartPLS. Hipotesis diterima jika P-Value < 0,05 atau t-statistik > 1,96, menunjukkan pengaruh signifikan antara variabel independen, dependen, dan intervening.

**Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis melalui Path Coefficient Teknik Bootstrapping**

|                                                                      | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>Values |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Customer delivery<br>experience → Customer<br>Centric Service Design | 0.403                     | 0.401                 | 0.128                            | 3.157                       | 0.002       |
| Kepuasan → Customer<br>Centric Service Design                        | 0.156                     | 0.141                 | 0.121                            | 1.287                       | 0.199       |
| Kepuasan → Customer<br>delivery experience                           | 0.582                     | 0.553                 | 0.115                            | 5.067                       | 0.000       |
| Preferensi → Customer<br>Centric Service Design                      | 0.450                     | 0.444                 | 0.108                            | 4.157                       | 0.000       |
| Preferensi → Customer<br>delivery experience                         | 0.036                     | 0.071                 | 0.110                            | 0.327                       | 0.744       |
| Transformasi Digital →<br>Customer Centric<br>Service Design         | 0.319                     | 0.333                 | 0.091                            | 3.521                       | 0.000       |
| Transformasi Digital →<br>Customer delivery<br>experience            | 0.305                     | 0.302                 | 0.099                            | 3.092                       | 0.002       |

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 12, pengaruh langsung antar variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Preferensi Pelanggan terhadap *Customer delivery experience* adalah sebesar 0,036, dengan nilai t-statistik sebesar 0,327 yang lebih kecil dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,744 > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Preferensi Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Customer delivery experience*. Oleh karena itu, hipotesis ditolak.
- 2) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap *Customer delivery experience* adalah sebesar 0,582, dengan nilai t-statistik sebesar 4,922 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-value < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer delivery experience*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.
- 3) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer delivery experience* adalah sebesar 0,305, dengan nilai t-statistik sebesar 3,092 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,002 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer delivery experience*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.
- 4) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Preferensi Pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design* adalah sebesar 0,450, dengan nilai t-statistik sebesar 4,157 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-value < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Preferensi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer-Centric Service Design*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.

- 5) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Customer-Centric Service Design adalah sebesar 0,156, dengan nilai t-statistik sebesar 1,287 yang lebih kecil dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,199 > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Customer-Centric Service Design*. Oleh karena itu, hipotesis ditolak.
- 6) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Transformasi Digital terhadap Customer-Centric Service Design adalah sebesar 0,319, dengan nilai t-statistik sebesar 3,521 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer-Centric Service Design*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.
- 7) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh *Customer delivery experience* terhadap *Customer-Centric Service Design* adalah sebesar 0,403, dengan nilai t-statistik sebesar 3,157 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,002 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Customer delivery experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer-Centric Service Design*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.

Selanjutnya, untuk mengetahui variabel intervening, maka dilakukan uji hipotesis pengaruh secara tidak langsung. Hasil analisis dapat dilihat dari *indirect effect* teknik *bootstrapping*, sebagai berikut:

**Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis melalui Path Coefficient Teknik Bootstrapping**

|                                                                                       | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>Values |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Kepuasan → Customer delivery experience → Customer Centric Service Design             | 0.235                     | 0.22                  | 0.082                            | 2.849                       | 0.005       |
| Preferensi → Delivery Experience → Customer Centric Service Design                    | 0.015                     | 0.033                 | 0.05                             | 0.291                       | 0.771       |
| Transformasi Digital → Customer delivery experience → Customer Centric Service Design | 0.123                     | 0.119                 | 0.054                            | 2.281                       | 0.023       |

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 13, pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Preferensi Pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design* melalui *Customer delivery experience* adalah sebesar 0,015, dengan nilai t-statistik sebesar 0,291 yang lebih kecil dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,771 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Customer delivery experience* tidak berperan signifikan sebagai variabel intervening dalam pengaruh Preferensi Pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design*. Dengan demikian, hipotesis ditolak.
- 2) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap *Customer-Centric Service Design* melalui *Customer delivery experience* adalah sebesar 0,235, dengan nilai t-statistik sebesar 2,849 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-



value sebesar  $0,005 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Customer delivery experience* mampu menjadi variabel intervening secara signifikan dalam hubungan antara Kepuasan Pelanggan dan *Customer-Centric Service Design*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.

- 3) Hasil pengujian menunjukkan bahwa besar pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer-Centric Service Design* melalui *Customer delivery experience* adalah sebesar 0,123, dengan nilai t-statistik sebesar 2,281 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta p-value sebesar  $0,023 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Customer delivery experience* secara signifikan memediasi pengaruh Transformasi Digital terhadap *Customer-Centric Service Design*. Oleh karena itu, hipotesis diterima.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembentukan *customer-centric service design* pada layanan kurir dan logistik PT Pos Indonesia (Persero) dipengaruhi oleh kombinasi faktor pelanggan dan teknologi, dengan *customer delivery experience* sebagai mekanisme kunci yang berperan secara selektif. Hasil pengujian model struktural SEM-PLS menunjukkan bahwa preferensi pelanggan dan transformasi digital berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *customer-centric service design*, sedangkan kepuasan pelanggan tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap *customer-centric service design*. Selanjutnya, kepuasan pelanggan dan transformasi digital berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *customer delivery experience*, sementara preferensi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap *customer delivery experience*. *Customer delivery experience* terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *customer-centric service design*, sehingga menghasilkan pengaruh signifikan secara tidak langsung dari kepuasan pelanggan dan transformasi digital terhadap *customer-centric service design* melalui *customer delivery experience*. Sebaliknya, *customer delivery experience* tidak memediasi pengaruh preferensi pelanggan terhadap *customer-centric service design*.

Secara keseluruhan, hal ini menegaskan bahwa orientasi layanan berbasis pelanggan tidak dapat dibangun hanya melalui kepuasan atau pemahaman preferensi saja, tetapi memerlukan pengelolaan pengalaman pelanggan yang didukung oleh transformasi digital sebagai fondasi pengembangan *customer-centric service design* yang adaptif dan berkelanjutan.

Secara praktis hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) perlu menggeser fokus pengelolaan layanan dari sekedar peningkatan kepuasan pelanggan menuju pengelolaan *customer delivery experience* secara terintegrasi sebagai dasar perancangan layanan. Preferensi pelanggan perlu dimanfaatkan sebagai input strategis dalam desain layanan, sementara kepuasan pelanggan harus diterjemahkan ke dalam pengalaman layanan yang konsisten melalui perbaikan proses *end-to-end*. Selain itu, transformasi digital perlu diarahkan tidak hanya pada efisiensi operasional, tetapi juga pada penciptaan pengalaman pelanggan yang mudah, cepat, dan andal di seluruh titik interaksi layanan. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan *customer-centric service design* yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pelanggan dan mendukung daya saing layanan kurir dan logistik PT Pos Indonesia (Persero) secara berkelanjutan.

## REFERENSI

- Abidin, R. A., Yudistria, Y., & Ramli, A. H. (2023). The effect of customer experience, customer satisfaction, and word of mouth on customer loyalty. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 685–702. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.2125>
- Adarsh, P., Padmakumar, A., & Jayaram, A. (2025). Pengaruh promosi, brand ambassador terhadap keputusan pembelian dan brand image sebagai variabel intervening pengguna

- Tokopedia di Jabodetabek. *Proceedings of IEEE Conference on Advances in Digital Commerce and Customer Experience*.
- Alfian, M. A., & Mulyati, E. (2024). *Analysis of factors that influence the effectiveness of hazardous and toxic materials waste warehouse management at PT Sinergi Mitra Lestari*. ULBI ePrints Repository. <https://eprints.ulbi.ac.id/2860/1/Analysis%20of%20Factors%20That%20Influence%20the%20Effectiveness%20of%20Hazardous%20and%20Toxic%20Materials%20Was%20te%20Warehouse%20Management%20at%20the%20Company%20PT%20Sinergi%20Mitra%20Lestari%20Indo.pdf>
- Alma, B. (2020). *Manajemen pemasaran dan pemasaran jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2020). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 17(2), 123–138. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1520-6793](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1520-6793)
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.
- Chaudhary, M., Sahani, G., & Ghouse, S. M. (2025). Artificial intelligence and hyper-personalisation in travel platforms. *IGI Global*, 5(10). [https://www.renaissance.io/journal/customer-centric-innovation-in-service-design?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.renaissance.io/journal/customer-centric-innovation-in-service-design?utm_source=chatgpt.com)
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2021). Experience quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.01.009>
- Chen, X., Zhang, L., & Xu, J. (2021). Digital experience and consumer preference in online retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102584.
- Damayanti, M. A., & Lestiani, M. E. (2024). *Proposed logistics distribution pattern for regional head election in Bulukumba Regency*. ULBI ePrints Repository. <https://eprints.ulbi.ac.id/2807/1/Proposed%20Logistics%20Distribution%20Pattern%20for%20Regional%20Head%20Election%20in.pdf>
- Dehghani Ghahnavieh, A., & Seifollahi, N. (2024). Chatbot and virtual assistants in enhancing customer-centric service design. *New Marketing Research Journal*. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2024.142269.3081>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2020). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (3rd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Harmawan, R. A., & Mulyati, E. (2024). *Challenges and strategies for rice price stability: A systematic review of supply chain dynamics in Indonesia during critical periods*. ULBI ePrints Repository. <https://eprints.ulbi.ac.id/2859/1/Challenges%20and%20Strategies%20for%20Rice%20Price%20Stability%20A%20Systematic%20Review%20of.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lancaster, K. (2021). *Consumer demand: A new approach*. Routledge.
- Lim, W. M., & Kumar, S. (2023). Customer experience management in digital transformation: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 159, 113–128. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2263>

- Nnenna, I. O., Olufunke, A. A., Abbey, N. I., Onyeka, C. O., & Chikezie, P. E. (2024). Customer-centric quality management: A framework for organizational excellence in SMEs. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(10), 3517–3540. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i10.1659>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2020). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pourhasan Anpar, R. (2025). Impacts of rebranding and customer experience on service quality and customer loyalty. *New Marketing Research Journal (NMRJ)*, University of Isfahan.
- Pourhasan, A. R., & Hossein, Z. S. M. (2025). Impacts of rebranding and customer experience on service quality and customer loyalty. *Scientific Information Database (SID)*.
- Prawakca, M. C., & Lestiani, M. E. (2025). Customer-centric service design at PT Pos Indonesia (Persero): A preference, satisfaction, and digital transformation-based approach. *Proceedings of The Fifth International Conference on Innovation in Social Sciences, Economics, and Education (ICoISSEE-5)*. <http://conference.loupiasconference.org/index.php/ICoISSEE-5/article/download/805/758>
- Purnomo, A., & Lestiani, M. E. (2025). *Unraveling the dynamics between advanced technology, logistics customer service, and logistics performance to boost customer retention: Evidence from Shopee Express*. *Journal of Consumer Studies*, IPB University. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jcs/article/download/63451/31256>
- Santoso, S. (2018). *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer behavior* (12th ed.). Pearson Education.
- Sehgal, R., & Soni, S. (2024). Artificial intelligence, IoT, and big data in enhancing customer experience. *Apple Academic Press*. <https://doi.org/10.1201/9781003560449>
- Sudjana, N. (2015). *Metode statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, N., Yuliana, L., & Prasetyo, A. R. (2023). Digital transformation and operational efficiency: Evidence from service industries in Indonesia. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 75–89. <https://doi.org/10.47153/jbmr42.2023>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Umar, H. (2019). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2020). Digital transformation and customer experience: A research agenda. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–16.
- Weidig, J., Weippert, M., & Kuehnl, C. (2024). Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis. *Journal of Business Research*, 177, 114641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641>