

PENGARUH TRANSFORMASI BISNIS DAN CITRA PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN JASA TRANSPORTASI DAN DAMPAKNYA PADA AKSELERASI PERTUMBUHAN PT. PELNI

Agus Surawan^{1*}, Larsen Barasa², Abdul Rachman³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta

Corresponding e-mail: gussuraone@gmail.com

Copyright © 2025 The Author



This is an open access article

Under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License

DOI: [10.53866/jimi.v5i5.997](https://doi.org/10.53866/jimi.v5i5.997)

Abstract

This study aims to analyze the influence of business transformation and corporate image on customer satisfaction and their implications for the growth acceleration of PT. PELNI as a national maritime transportation service provider. Business transformation and corporate image are considered strategic aspects that can enhance customer experience and satisfaction, ultimately contributing to the company's sustainable growth. The research employs a quantitative approach with a survey method, collecting data from 400 respondents who are users of PT. PELNI's services. The research instrument was developed based on indicators that had been tested for validity and reliability, and the data were analyzed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of this study indicate that business transformation has a positive and significant effect on customer satisfaction of transportation services, with a coefficient value of 0.460 and a t-statistic of 4.904 (>1.96), and a p-value of 0.000 (<0.05). This means that the more effective PT. PELNI carries out business transformation—for example through service digitalization, increased operational efficiency, and integration of information technology systems—the higher the level of customer satisfaction with the services received. This transformation is key in responding to the dynamics of increasingly competitive and digitalized market needs. Corporate image has a direct influence on the variable of Customer Satisfaction of Transportation Services. This condition is clarified through the test results which show a path coefficient of 0.470 (>0) and a T-statistic value of 5.148 (t count $>$ t table, 5% significance = 1.96). Furthermore, customer satisfaction has a significant influence on the acceleration of PT. PELNI's growth. This condition is clarified through the test results which show a path coefficient of 0.344 (>0) and a statistical T value of 4.258 (t count $>$ t table, 5% significance = 1.96). This finding confirms the importance of continuous innovation in business processes and strengthening the company's positive image as a key strategy to increase customer loyalty and accelerate business growth. This study provides managerial implications for PT. PELNI in formulating digital transformation policies, improving service quality, and developing corporate communication strategies to build positive customer perceptions. Additionally, this research serves as a foundation for future studies in the context of transportation management and customer satisfaction.

Keywords: Business Transformation, Corporate Image, Customer Satisfaction, Growth Acceleration

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi bisnis dan citra perusahaan terhadap kepuasan pelanggan serta implikasinya terhadap akselerasi pertumbuhan PT. PELNI sebagai penyedia jasa transportasi laut nasional. Transformasi bisnis dan citra perusahaan merupakan dua aspek strategis yang diyakini mampu meningkatkan pengalaman dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan berkelanjutan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan dari 400 responden yang merupakan pengguna jasa PT. PELNI. Instrumen

penelitian disusun berdasarkan indikator yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan jasa transportasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,460 dan t-statistik 4,904 ($>1,96$), serta p-value 0,000 ($<0,05$). Artinya, semakin efektif PT. PELNI melakukan transformasi bisnis—misalnya melalui digitalisasi layanan, peningkatan efisiensi operasional, dan integrasi sistem teknologi informasi—maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan terhadap jasa yang diterima. Transformasi ini menjadi kunci dalam menjawab dinamika kebutuhan pasar yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi. Citra Perusahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,470 (>0) dan nilai T statistik sebesar 5,148 (t hitung $>$ t tabel, signifikansi 5% = 1,96). Selanjutnya, kepuasan pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan PT. PELNI. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,344 (>0) dan nilai T statistik sebesar 4,258 (t hitung $>$ t tabel, signifikansi 5% = 1,96) Temuan ini menegaskan pentingnya inovasi berkelanjutan dalam proses bisnis dan penguatan citra positif perusahaan sebagai strategi utama untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan mempercepat pertumbuhan bisnis. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi PT. PELNI dalam merumuskan kebijakan transformasi digital, peningkatan layanan, serta strategi komunikasi korporat untuk membangun persepsi positif pelanggan. Selain itu, studi ini juga menjadi landasan bagi penelitian lanjutan dalam konteks manajemen transportasi dan kepuasan pelanggan.

Kata Kunci: Transformasi Bisnis, Citra Perusahaan, Kepuasan Pelanggan, Akselerasi Pertumbuhan

1. Pendahuluan

Perusahaan pelayaran memiliki peran penting dalam dunia transportasi, baik untuk angkutan penumpang maupun barang. Secara global, industri pelayaran mengalami transformasi yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Peningkatan infrastruktur, digitalisasi layanan, dan kebijakan ramah lingkungan telah menjadi pendorong utama perkembangan ini. Di Indonesia, yang merupakan negara kepulauan terbesar, perusahaan pelayaran memainkan peran vital dalam menghubungkan berbagai pulau dan memfasilitasi perdagangan domestik serta internasional. Seiring dengan itu, kebutuhan akan efisiensi dan kualitas pelayanan juga meningkat, yang mendorong pelayaran untuk terus berinovasi dan bertransformasi.

PT Pelayaran Nasional Indonesia (Pelni) didirikan pada 28 April 1952, dengan tujuan utama mengelola transportasi laut di Indonesia. Berawal dari pengambilalihan armada pelayaran Belanda, Pelni kini mengoperasikan lebih dari 26 kapal penumpang yang melayani 1.058 rute dan mengunjungi 71 pelabuhan di seluruh Indonesia yang memainkan peran penting dalam mengoperasikan kapal perintis dan tol laut untuk mendukung pemerataan akses transportasi di wilayah 3TP (terdepan, terluar, dan tertinggal). Seiring berjalannya waktu, Pelni telah menerapkan berbagai inisiatif strategis untuk memperbaiki kualitas layanan dan memperluas jaringan operasionalnya.

Akselerasi Pertumbuhan PT Pelni pada tahun 2022-2023 memberikan gambaran tentang kinerja keuangan perusahaan yang mengalami peningkatan signifikan di berbagai sektor. Sektor perkapalan mencatatkan pertumbuhan sebesar 17,38%, meningkat dari Rp 1,62 triliun pada 2022 menjadi Rp 1,90 triliun pada 2023. Peningkatan ini mencerminkan adanya permintaan yang lebih tinggi untuk jasa transportasi laut, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh pemulihan ekonomi pasca-pandemi. Begitu juga dengan sektor penumpang, yang mengalami pertumbuhan 24,08%, menunjukkan bahwa masyarakat mulai kembali menggunakan layanan kapal untuk perjalanan antar pulau setelah tingkat mobilitas yang sempat terbatas akibat pandemi. Selain itu, sektor pemeliharaan dan perbaikan juga mengalami peningkatan yang signifikan, yakni 30,47%, menunjukkan bahwa PT Pelni melakukan investasi dalam menjaga dan meningkatkan kualitas armada kapal mereka, yang berpengaruh langsung pada peningkatan kualitas layanan.

Namun, di balik pertumbuhan yang menggembirakan, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi transformasi bisnis dan kepuasan pelanggan PT Pelni. Salah satunya adalah kenaikan pada sektor kendali mutu pelayanan sebesar 65,91%, yang menunjukkan upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan. Hal ini menjadi penting dalam meningkatkan pengalaman pelanggan dan memperkuat citra perusahaan sebagai penyedia jasa transportasi yang handal dan terpercaya. Meskipun demikian, sektor muatan ternak mengalami kenaikan yang sangat besar, yakni 171,17%, yang mengindikasikan bahwa PT

Pelni mulai merambah sektor logistik selain transportasi penumpang. Transformasi ini dapat menjadi peluang untuk memperluas bisnis, tetapi juga membawa tantangan dalam menjaga fokus utama perusahaan sebagai penyedia jasa transportasi laut, tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kepada penumpang.

Meskipun PT Pelni berhasil meningkatkan kinerja finansial dan memperluas diversifikasi bisnis, beberapa permasalahan yang mungkin timbul tetap perlu di atasi untuk menjaga pertumbuhan jangka panjang. Salah satu tantangan utama adalah ketergantungan pada faktor eksternal seperti kondisi ekonomi global yang dapat mempengaruhi permintaan jasa transportasi. Selain itu, meskipun ada peningkatan dalam pemeliharaan dan perbaikan, perusahaan perlu terus berinvestasi dalam menjaga dan memperbarui armada kapal untuk memastikan keamanan dan kenyamanan penumpang. Dalam hal citra perusahaan, PT Pelni perlu terus menjaga konsistensi dalam kualitas layanan agar tidak hanya fokus pada ekspansi pasar, tetapi juga memastikan kepuasan pelanggan tetap terjaga. Hal ini penting karena layanan transportasi laut yang andal akan meningkatkan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan bisnis dan citra perusahaan sebagai pemimpin dalam industri jasa transportasi laut di Indonesia. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi akselerasi pertumbuhan PT. Pelni

Faktor pertama Transformasi bisnis, transformasi bisnis merujuk pada proses perubahan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, daya saing, dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar. Hal ini dapat mencakup perubahan dalam model bisnis, adopsi teknologi baru, serta perubahan struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih optimal. Dalam hal PT PELNI, transformasi bisnis penting untuk memastikan perusahaan tetap relevan dan mampu bersaing di industri transportasi yang terus berkembang.

Selain itu, penelitian yang ada tentang citra perusahaan, seperti yang dilakukan oleh Hanim Faizal & Siti Nurjanah (2019) dan M. Ramadhan (2020), lebih banyak berfokus pada citra merek di sektor lain seperti makanan cepat saji atau aplikasi transportasi online. Penelitian ini belum mengkaji secara mendalam bagaimana citra perusahaan di sektor transportasi laut, terutama PT. Pelni, dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan yang berujung pada loyalitas dan pertumbuhan bisnis. Sebagian besar riset terkait citra perusahaan cenderung terpisah dari studi tentang transformasi bisnis, sementara gabungan keduanya memiliki potensi besar dalam meningkatkan pemahaman tentang kepuasan pelanggan dan akselerasi pertumbuhan perusahaan di sektor transportasi laut. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk mengisi gap tersebut dengan memfokuskan pada integrasi kedua variabel—transformasi bisnis dan citra perusahaan—dalam hal PT. Pelni, serta bagaimana keduanya mempengaruhi kepuasan pelanggan dan akselerasi pertumbuhan perusahaan dalam industri transportasi laut.

Mengacu pada penjelasan tersebut di atas, peneliti memiliki ketertarikan guna melaksanakan studi dengan judul “Pengaruh Transformasi Bisnis Dan Citra Perusahaan Terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi Dan Dampaknya Pada Akselerasi Pertumbuhan PT. Pelni”.

2. Metode Penelitian

2.1. *Objek, Waktu dan Tempat*

Penelitian terlaksana pada bulan Nopember 2024 hingga April 2025. Selama melaksanakan penelitian, objek penelitian yang didapat, yaitu pelanggan pada PT. Pelni. Dimana tempat penelitian pada PT. Pelni.

2.2. *Teknik Pengumpulan dan Analisis Data*

Teknik dalam mengumpulkan data primer dalam studi ini mempergunakan dua metode, yaitu:

1. Kuesioner/angket

Angket ialah metode pengumpulan data yang mencakup penyediaan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. Penelitian ini mengorganisasikan item-item angket sesuai dengan urutan variabel berdasar pada dimensinya, memastikan pertanyaan-pertanyaan tetap selaras dengan tujuan penelitian. Tesis ini mempergunakan skala Likert untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi individu terhadap isu-isu sosial. Angket yang dipergunakan berformat tertutup, dengan jawaban sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Guna memastikan dan mengevaluasi sikap dan keyakinan responden terhadap variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan skala Likert. Masing-masing bagian instrumen memiliki nilai tertimbang terkait sebagaimana diperinci dalam tabel berikut.

Tabel 3.1
Bobot Nilai Skala Likert

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017)

Instrumen penelitian ini dinilai dengan menggunakan skala Likert, yakni alat yang dipergunakan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu kejadian tertentu. Variabel yang diukur dikategorikan ke dalam beberapa dimensi, yang masing-masing berisi subdimensi. Subdimensi berfungsi sebagai landasan untuk mengembangkan instrumen pertanyaan yang disajikan sebagai pernyataan dalam angket.

2. Wawancara.

Wawancara ialah metode mengumpulkan data yang terlaksana melalui interaksi tatap muka langsung yang melibatkan tanya jawab antara pengumpul data dengan peneliti dan narasumbernya.

2.3 Populasi dan Sampel Penelitian

2.3.1 Populasi Penelitian

Populasi, menurut Umar (2016:137), adalah kumpulan elemen yang memiliki karakteristik yang sama dan memiliki kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. Sekaran dan Bougie (2016:89) menjelaskan populasi sebagai sekelompok orang, peristiwa, atau berbagai hal yang menarik bagi peneliti untuk diteliti. Didasarkan pada kedua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa populasi adalah subjek dan objek yang ada di suatu tempat dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang terkait dengan masalah penelitian.

Sugiyono (2024:116) mengatakan bahwa populasi terdiri dari dua kategori: populasi sampling, juga dikenal sebagai populasi penelitian, dan populasi sasaran, juga dikenal sebagai populasi target. Populasi sampling adalah unit analisis yang memberikan informasi atau data yang diperlukan untuk penelitian atau studi, sedangkan populasi sasaran adalah seluruh unit analisis yang ada di wilayah penelitian. Penelitian ini menganalisis populasi umum pengguna jasa transportasi, dan menemukan bahwa PT Pelnindo menerima 5.262.689 penumpang pada tahun 2023, yang merupakan total penumpang yang diangkut oleh armada kapal perusahaan, yang terdiri dari 26 kapal penumpang dan 9 kapal barang, yang melayani rute di seluruh Indonesia.

Relevan dengan populasi sebanyak 5.262.689 penumpang karena jumlah penumpang yang besar menunjukkan pentingnya kualitas pelayanan dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Transformasi bisnis yang melibatkan digitalisasi dan inovasi layanan, serta citra perusahaan yang baik, dapat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya akan mempercepat pertumbuhan perusahaan, mengingat besarnya pasar yang dilayani.

2.3.2 Sampel Penelitian

Dalam penelitian kuantitatif, sampel adalah sebagian dari populasi, seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2018:137). Jika populasi besar dan peneliti tidak memiliki dana, tenaga, atau waktu yang cukup untuk mempelajari semua aspeknya, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut untuk mengambil kesimpulan yang dapat diterapkan pada populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dari populasi harus benar-benar representatif.

Ada kemungkinan bahwa tidak semua populasi akan diteliti dalam suatu penelitian karena berbagai alasan, seperti keterbatasan biaya, tenaga, dan waktu yang tersedia. Oleh karena itu, peneliti dapat mengambil sebagian dari populasi yang telah ditentukan, dengan catatan bahwa bagian yang diambil tersebut tidak akan diteliti. Tujuan pengambilan sampel dijelaskan oleh Suliyanto (2018:211) sebagai berikut: "Teknik penentuan sampling yang tepat".

Menurut Lasse (2018:41) Sampel adalah Elemen yang terpilih menjadi peserta riset. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Purposive Sampling yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan kriteria yang

ditentukan periset. Teknik pengambilan sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Simple Random Sampling (mengambil sampel random secara sederhana). Menurut Sugiyono (2017) Simple Random Sampling adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Pengambilan sampel menggunakan rumus Taro Yamane sebagaimana dijelaskan oleh Ridwan dan Kuncoro (2016:44) yang dirumuskan sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d = Populasi yang ditetapkan (5% = 0,05)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{5262689}{1 + 5262689 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{5262689}{1 + 1315672}$$

$$n = \frac{5262689}{1315,72}$$

$$n = 399,97 \approx 400 \text{ sampel}$$

2.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ialah karakteristik atau ciri-ciri individu, benda, atau aktivitas yang diidentifikasi dan dianalisis dalam penelitian (Sugiyono, 2024: 61). Variabel mempermudah pencapaian tujuan eksplisit. Penanganan variabel penelitian akan bergantung pada model yang ditetapkan untuk mengatasi masalah penelitian yang diajukan. Berdasar pada analisis literatur dan pengembangan hipotesis, faktor-faktor yang dimasukkan dalam studi ini, yaitu:

1. Variabel bebas/independen

Sugiyono (2024:61) menjelaskan apa yang dimaksud dengan variabel independen atau bebas, yaitu variabel yang mempengaruhi atau mengubah variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah transformasi bisnis (X1) dan citra perusahaan (X2).

2. Variabel *intervening*

Secara teoretis, variabel yang disebut sebagai variabel perantara mempengaruhi korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat sehingga menghasilkan korelasi tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. Variabel yang dioperasionalkan sebagai variabel perantara disebut sebagai variabel *intervening*. Variabel mediasi berfungsi pada tataran empiris, sedangkan variabel *intervening* berada pada tataran teoretis (konstruk). Kepuasan pelanggan dengan layanan transportasi adalah variabel perantara dalam penelitian ini (Sugiyono, 2024:63).

3. Variabel terikat/dependen

Data mempengaruhi variabel terikat karena kehadiran variabel independen. Menurut Sugiyono (2017:61), variabel terikat adalah faktor yang dipengaruhi atau dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam tesis ini, akselerasi pertumbuhan (Z) adalah variabel terikatnya.

2.5 Teknik Pengolahan Data dan Analisa Data

Selanjutnya, data yang diperoleh diproses menggunakan SmartPLS 4. Software ini memudahkan proses pengolahan data, yang menghasilkan hasil yang lebih cepat dan tepat. Di mana editing dan coding dilakukan: editing adalah tahap pertama dalam pengolahan data yang diperoleh peneliti di lapangan dengan melakukan pengecekan terhadap kesalahan dan ketidakpastian jawaban peserta. Memberikan tanda atau kode tertentu terhadap alternatif jawaban sejenis atau menggolongkannya untuk memudahkan peneliti dalam tabulasi dikenal sebagai coding. Untuk mempermudah analisis dan pemahaman data, penelitian ini menyajikan data dalam bentuk tabel. Perhitungan data yang telah dikumpulkan dalam masing-masing kategori dilakukan untuk menyusunnya dalam tabel yang mudah dipahami. Setelah data diolah dan disortir,

analisis jalur dan pengujian hipotesis akan digunakan untuk menganalisis statistik data sesuai dengan tujuan penelitian.

Berdasarkan data yang mereka peroleh, penulis menggunakan data berpasangan untuk membahas hasil penelitian. Karena ada lebih dari satu variabel independen dan satu variabel mediasi penelitian ini menggunakan teknik analisis sebagai berikut:

1. Deskripsi Statistik

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsi atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam analisis ini, tingkat kekuatan hubungan antara dua variabel terdiri dari:

- Nilai maksimum adalah nilai tertinggi untuk setiap variabel yang diuji;
- Nilai minimum adalah nilai terendah untuk setiap variabel yang diuji;
- Nilai rata-rata (Mean) adalah metode yang digunakan untuk mengukur rata-rata dan merupakan metode yang paling umum digunakan untuk mengukur nilai sentral dalam distribusi data sampel.
- Setelah mengetahui rata-rata atau sampel, standar deviasi, atau varians, digunakan untuk menentukan sebaran data.

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM), yang merupakan kombinasi analisis jalur dan analisis regresi. Teknik ini memungkinkan para peneliti untuk memeriksa secara bersamaan rangkaian hubungan yang saling terkait antara variabel yang diukur (variabel yang diukur) dan konstruk laten (konstruk laten). Hair dkk., 2010:634)

Analisis jalur, juga dikenal sebagai analisis jalur, digunakan dalam penelitian ini. Analisis utama yang dilakukan adalah untuk mengevaluasi apakah konstruk jalur diuji secara empiris. Setelah itu, analisis dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung dengan menggunakan korelasi dan regresi. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menentukan apakah cara terbaik untuk mencapai variabel dependen terakhir adalah melalui jalur langsung atau melalui variabel mediasi.

Untuk menggambarkan hubungan antara variabel dalam penelitian ini, model persamaan struktur (SEM) digunakan untuk menganalisis data. Bukan untuk merancang teori, SEM digunakan untuk memeriksa dan membenarkan model. Seperti yang dinyatakan oleh Santoso (2016), SEM adalah kumpulan metode statistik yang memungkinkan pengujian rangkaian simultan yang menunjukkan hubungan antara satu atau lebih variabel. Selain itu, Byrne dan Barbara (2015) menyatakan bahwa SEM adalah pilihan alternatif yang lebih baik daripada regresi berganda, analisis jalur, analisis faktor, analisis time series, dan analisis kovarin.

Dalam penelitian ini, program software SmartPLS versi Analisis pada Partial Least Square (PLS) digunakan untuk mengelola data menggunakan metode SEM Partial Least Square (PLS):

1. Model Pengukuran atau Outer Model

Bagaimana setiap blok dimensi berhubungan dengan variabel letennya dapat dijelaskan oleh OuterModel. Dengan asumsi bahwa konstruk dan variabel laten mempengaruhi dimensi atau arah hubungan kausalitas dari konstruk ke dimensi manifest, variabel laten dapat diukur dengan dimensi-dimensi formatif dan reflektif (Ghozali, 2016). Penguji eksternal model adalah sebagai berikut:

a) Uji Validitas

Validitas konvergen dan diskriminan adalah dua jenis pengujian validitas. Nilai beban faktor, yang merupakan korelasi antara sektor item dengan skor konstruk, diambil dari dimensi-dimensi yang mengukur konstruk untuk menilai validitas konvergen dimensi reflektif. Nilai korelasi lebih dari 0,70 dianggap valid untuk dimensi. Namun, pada penelitian tahap pengembangan skala, nilai faktor penambahan antara 0,5 dan 0,6 masih dapat diterima (Ghozali, 2016).

b) Validitas Diskriminan

Nilai faktor cross loading untuk setiap variabel dihitung untuk mengetahui validitas diskriminan konstruk. Nilai faktor cross loading konstruk yang dituju dapat dibandingkan dengan nilai faktor cross loading konstruk lain (Ghozali, 2016).

c) *Average Variance Extracted* (AVE)

Dalam penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai average variance extracted (AVE) harus > 0,5 atau model memiliki diskriminan yang cukup bila akar AVE untuk

setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Selain itu, nilai faktor pengisi 0,5–0,6 masih dianggap cukup. Validitas discriminant berarti bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda tidak seharusnya berkorelasi tinggi, sedangkan validitas convergent berarti bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2016).

d) Uji Reliabilitas

Reliabilitas PLS digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan seberapa akurat, konsisten, dan tepat alat ukur melakukan pengukuran. PLS dapat diuji dengan reliabilitas komposit atau cronbach alpha (Ghozali, 2016).

1) Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk menghitung nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. Nilai composite reliability lebih baik dinilai ketika menghitung konsistensi internal konstruk. Composite reliability umumnya lebih dari 0,6 (Ghozali, 2016).

2) Cronbach's Alpha

Nilai reliabilitas komposit dipastikan dengan menggunakan alfa Cronbach untuk menentukan batas bawah nilai konstruk. Cronbach's alpha biasanya $> 0,7$ (Ghozali, 2016).

2. Model Struktural atau Inner Model

Hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif digambarkan oleh inner model, yang terdiri dari tiga kategori: inner relation, structural model, dan substantive theory. Untuk mengevaluasi model struktural, R-segi panjang untuk konstruk dependen, uji Stone-Geisser Q-segi panjang untuk relevansi prediktif, dan uji t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural digunakan.

Untuk menilai model dengan PLS, setiap persegi R untuk variabel laten dependen dilihat pertama kali. Apakah ada pengaruh substantif dari variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen dapat dinilai dengan menggunakan perubahan R-square. Hasilnya sebanding dengan interpretasi regresi. dengan penjelasan berikut:

1) Q Square

Setelah mempelajari analisis bootstrapping lengkap, saatnya juga untuk mempelajari analisis blindfolding sebagai analisis relevansi prediksi. Analisis yang dikenal sebagai blindfolding digunakan untuk menilai tingkat relevansi prediksi model konstruk. Nilai Q Square digunakan untuk melakukan analisis. Jika nilai Q Square lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah model konstruk adalah valid. Dengan kata lain, variabel endogen yang diprediksi oleh variabel exogen sudah tepat.

2) R Square (R^2)

Untuk menilai model struktural, nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen digunakan sebagai kekuatan prediksi model. Nilai R-Square adalah uji goodness-fit model, dan perubahan nilai ini dapat menentukan apakah pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen benar-benar signifikan. Dengan nilai R-Square 0,75, 0,50, dan 0,25, model dianggap kuat, moderat, atau lemah (Ghozali, 2016).

3. Pengujian Hipotesis

1) Pengaruh Langsung

Setelah melakukan berbagai evaluasi pada model luar dan dalam, pengujian hipotesis dilakukan. Metode uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan bagaimana variabel endogen dan eksogen berinteraksi satu sama lain. Nilai probabilitas dan nilai t-statistik dihitung untuk menguji hipotesis. Kriteria penerimaan Hipotesis adalah ketika t-statistik $>$ t-tabel. Ini karena, untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05 dan nilai t-tabel adalah 1,96. Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu hipotesis dapat diterima atau tidak secara statistik adalah dengan menghitung tingkat signifikansinya. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%, dan tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05, yang berarti bahwa ada kemungkinan 5% untuk membuat keputusan yang salah dan kemungkinan 95% untuk membuat keputusan yang benar.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Data Penelitian

Sebelum instrumen penelitian disebarkan kepada 400 responden utama, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba instrumen untuk memastikan validitas dan reliabilitas butir pernyataan. Uji coba dilakukan terhadap 30 responden sebagai sampel awal, dan hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item telah

memenuhi kriteria valid dan reliabel. Hal ini menjadi dasar bahwa instrumen layak digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini yang berjudul "Pengaruh Transformasi Bisnis dan Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi dan Dampaknya pada Akselerasi Pertumbuhan PT. PELNI." Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 400 responden dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih mendalam.

3.1.1. Karakteristik Responden

Studi ini dilakukan melalui survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Didistribusikan melalui google form. Survei menghasilkan 400 responden yang menjawab dan layak sebagai sampel penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	f	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	263	65.8
	Perempuan	137	34.3
Umur	21-30 Tahun	317	79.3
	31-40 Tahun	46	11.5
	> 41 Tahun	37	9.3
Pendidikan Terakhir	SMU	294	73.5
	Diploma	62	15.5
	S1	23	5.8
	S2	21	5.3

Sumber : Olahan Data Primer (2025)

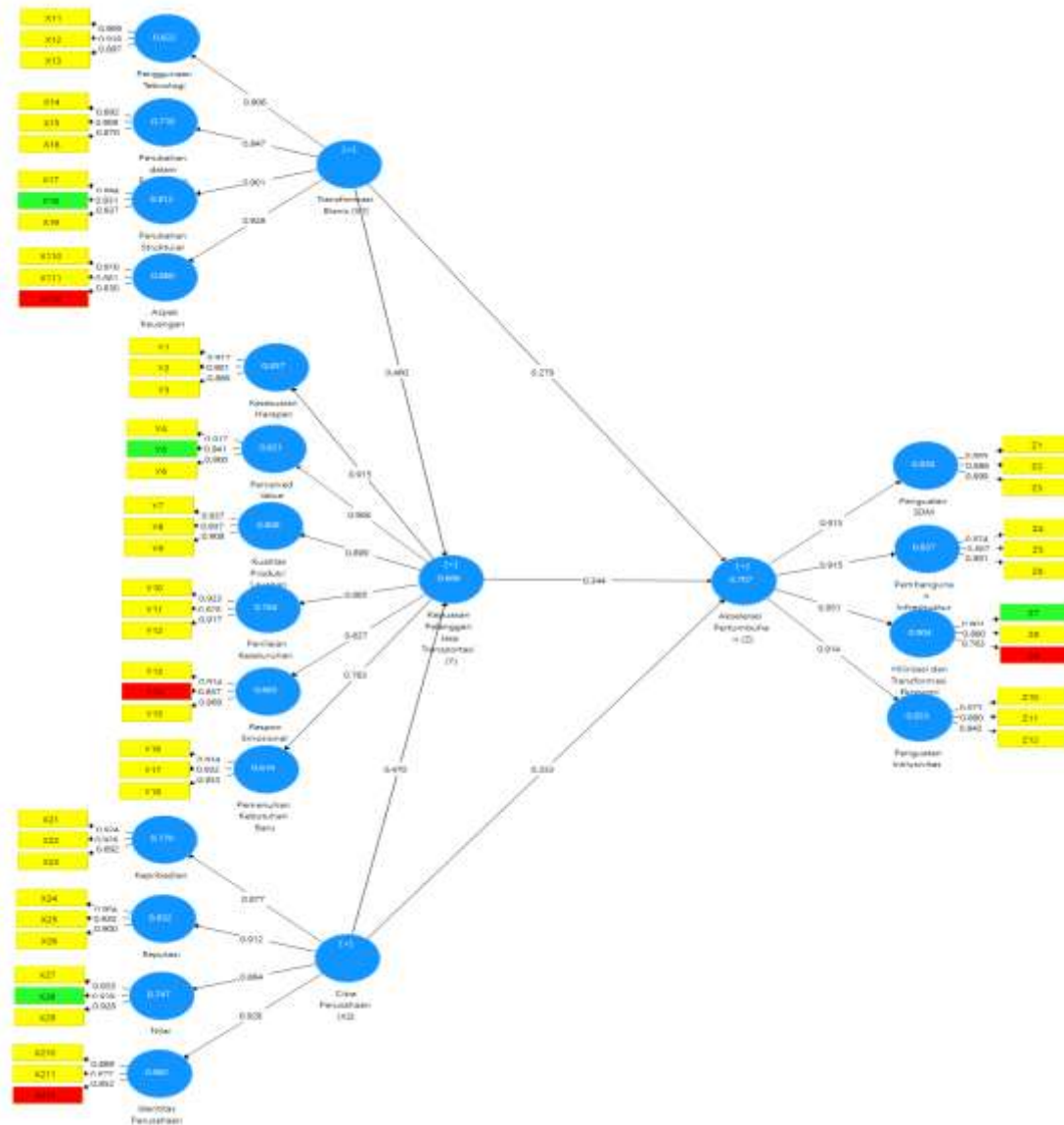
Tabel di atas menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir dalam penelitian terhadap 400 responden. Sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 263 orang (65,8%). Dari segi usia, sebagian besar responden berusia antara 21-30 tahun dengan jumlah sebanyak 317 orang (79,3%). Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMU dengan jumlah sebanyak 294 orang (73,5%).

3.1.2. Hasil Penelitian

Studi ini mempergunakan dua model pengujian yang diterapkan oleh SmartPLS, yakni model pengukuran yang dapat disebut model luar (*outer model*), dan model struktural yang biasa disebut model dalam. Awalnya analisis dimulai dengan model pengukuran yang disebut juga model luar (*inner model*).

Sesuai metode penentuan PLS, memperoleh diagram jalur *full model* struktural seperti penjelasan di bawah.

Gambar 1
 Full Model Struktural (PLS Algorithm)



Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Model ini bermaksud guna menilai validitas dan reliabilitas hubungan antara indikator reflektif dan variabel laten. Untuk mengevaluasi hubungan ini, tiga metode pengukuran berbeda dipergunakan. Setelah analisis faktor konfirmatori selesai, ditentukan bila seluruh indikator menunjukkan validitas dan reliabilitas. Atas dasar itulah, tahap selanjutnya melibatkan melakukan evaluasi komprehensif terhadap model struktural (*inner model*). Model struktural atau disebut juga *inner model* dibangun dengan menilai persentase varians (R²) variabel laten endogen yang dipengaruhi oleh variabel laten eksogen. Selain itu, analisis regresi dilakukan dengan menggunakan nilai t yang diperoleh dari *bootstrapping* untuk mengetahui signifikansi pengaruhnya (Indrawati et al., 2017:72).

Melalui penjelasan tersebut, memperlihatkan bila kotak dengan warna kuning memperlihatkan tiap indikator, sedangkan lingkaran dengan warna biru memperlihatkan variabel laten. Serta terdapat angka pada setiap panah yang menunjukan nilai validitas dari masing – masing indikator serta menguji reliabilitas dari

konstruk variabel yang diteliti. Indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai bobot faktor lebih besar dari 0,60.

3.1.2.1. Pengujian *Measurement Model (Outer Model)*

Kerangka teoretis yang membangun hubungan antara variabel laten dan variabel manifes dikenal sebagai model pengukuran *measurement model*. Penilaian hasil pengukuran model pengukuran, juga dikenal sebagai *outer model*, dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmasi (CFA) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas struktur yang mendasarinya. Reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan adalah tiga komponen yang diuji dalam evaluasi model pengukuran.

Kerangka teoretis yang membangun hubungan antara variabel laten dan variabel manifes dikenal sebagai model pengukuran *measurement model*. Penilaian hasil pengukuran model pengukuran, juga dikenal sebagai *outer model*, dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmasi (CFA) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas struktur yang mendasarinya. Reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan adalah tiga komponen yang diuji dalam evaluasi model pengukuran. Selain itu, penilaian reliabilitas dilakukan untuk menilai kemampuan instrumen dalam mengukur reliabilitas komposit secara akurat, konsisten, dan tepat. Pedoman umum untuk mengevaluasi reliabilitas komposit adalah bahwa *composite reliability (CR)* harus melebihi 0,7 untuk penelitian konfirmatori dan kisaran 0,6-0,7 dianggap sesuai untuk penelitian eksplorasi.

3.1.2.1.1 *Covergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengevaluasi tingkat item yang akurat yang digunakan untuk mengukur objek penelitian. Penelitian ini menggunakan *tes faktor pengisi*. Jika faktor pengisian memiliki skor lebih dari 0,6, item tersebut dapat dianggap memiliki validitas konvergen, menurut Hair et al. dalam Indrawati (2015). Hasil skor faktor penambahan ditunjukkan di sini.

Tabel 1
Uji Validitas Konvergen

Variabel	Dimensi	Loading Faktor Indikator First Order	Item Indikator	Loading Faktor Indikator First Order	Ket	
Transformasi Bisnis (X1)	Penggunaan Teknologi	0,906	X11	0.909	Valid	
			X12	0.918	Valid	
			X13	0.897	Valid	
	Perubahan dalam Penciptaan Nilai	0,847		X14	0.892	Valid
				X15	0.909	Valid
				X16	0.870	Valid
	Perubahan Struktural	0,901		X17	0.894	Valid
				X18	0.931	Valid
				X19	0.927	Valid
	Aspek Keuangan	0,928		X110	0.910	Valid
				X111	0.881	Valid
				X112	0.830	Valid
Citra Perusahaan (X2)	Kepribadian	0,877	X21	0.924	Valid	
			X22	0.926	Valid	
			X23	0.892	Valid	
	Reputasi	0,912		X24	0.904	Valid
				X25	0.920	Valid
				X26	0.900	Valid
				X27	0.935	Valid
Nilai	0,864					

Variabel	Dimensi	Loading Faktor Indikator First Order	Item Indikator	Loading Faktor Indikator First Order	Ket
	Identitas Perusahaan	0,928	X28	0.939	Valid
			X29	0.928	Valid
			X210	0.889	Valid
			X211	0.877	Valid
			X212	0.852	Valid
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	Kesesuaian Harapan	0,915	Y1	0.917	Valid
			Y2	0.901	Valid
			Y3	0.866	Valid
	Perceived Value	0,906	Y4	0.917	Valid
			Y5	0.941	Valid
			Y6	0.900	Valid
	Kualitas Produk/Layanan	0,899	Y7	0.937	Valid
			Y8	0.937	Valid
			Y9	0.908	Valid
	Penilaian Keseluruhan	0,885	Y10	0.923	Valid
			Y11	0.928	Valid
			Y12	0.917	Valid
	Respon Emosional	0,827	Y13	0.914	Valid
			Y14	0.857	Valid
			Y15	0.869	Valid
Pemenuhan Kebutuhan Baru	0,783	Y16	0.914	Valid	
		Y17	0.932	Valid	
		Y18	0.933	Valid	
Akselerasi Pertumbuhan (Z)	Penguatan SDM	0,915	Z1	0.885	Valid
			Z2	0.886	Valid
			Z3	0.899	Valid
	Pembangunan Infrastruktur	0,915	Z4	0.874	Valid
			Z5	0.887	Valid
			Z6	0.891	Valid
	Hilirisasi dan Transformasi Ekonomi Hijau	0,951	Z7	0.901	Valid
			Z8	0.880	Valid
			Z9	0.763	Valid
	Penguatan Inklusivitas	0,914	Z10	0.873	Valid
			Z11	0.880	Valid
			Z12	0.842	Valid

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Berdasarkan hasil analisis faktor penampungan dimensi kedua peringkat, setiap variabel menunjukkan dimensi dengan kontribusi terbesar dan terendah terhadap variabel utama, dimensi dengan kontribusi

tertinggi terhadap Transformasi Bisnis adalah Aspek Keuangan dengan nilai loading sebesar 0,928. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas transformasi bisnis sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola aspek keuangan, seperti investasi, efisiensi biaya, dan pengelolaan pendapatan, yang menjadi pondasi penting dalam proses transformasi. Sementara itu, dimensi dengan kontribusi terendah adalah Perubahan dalam Penciptaan Nilai (0,847). Meskipun tetap penting, perubahan cara perusahaan menciptakan nilai baru bagi pelanggan atau pasar belum sekuat kontribusi dari aspek finansial maupun struktural dalam membentuk transformasi bisnis secara keseluruhan. Untuk variabel Citra Perusahaan, dimensi dengan loading factor tertinggi adalah Identitas Perusahaan sebesar 0,928, yang menunjukkan bahwa persepsi publik terhadap siapa dan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya menjadi fondasi paling kuat dalam membangun citra positif. Identitas ini mencakup simbol, logo, budaya, hingga keunikan yang ditonjolkan perusahaan. Sebaliknya, dimensi dengan loading terendah adalah Nilai (0,864), yang mengindikasikan bahwa meskipun nilai-nilai perusahaan seperti integritas dan tanggung jawab sosial penting, kontribusinya terhadap pembentukan citra perusahaan relatif lebih rendah dibandingkan aspek identitas dan reputasi.

Pada variabel Kepuasan Pelanggan, dimensi dengan loading tertinggi adalah Kesesuaian Harapan dengan nilai 0,915. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh sejauh mana layanan yang diberikan memenuhi atau melampaui ekspektasi awal pengguna jasa. Ini merupakan inti dari konsep kepuasan pelanggan. Di sisi lain, dimensi dengan loading terendah adalah Pemenuhan Kebutuhan Baru (0,783), yang menyiratkan bahwa peran layanan dalam menciptakan solusi baru bagi kebutuhan pelanggan belum sekuat kontribusi dari elemen dasar seperti kualitas atau nilai persepsi dalam membentuk kepuasan secara keseluruhan. Variabel Akselerasi Pertumbuhan menunjukkan dimensi Hilirisasi dan Transformasi Ekonomi Hijau sebagai yang paling dominan, dengan loading factor sebesar 0,951. Ini menegaskan bahwa strategi pertumbuhan yang berfokus pada keberlanjutan dan nilai tambah dari hilirisasi industri sangat krusial dalam mempercepat pertumbuhan perusahaan. Sementara itu, dimensi dengan kontribusi paling rendah adalah Penguatan Inklusivitas (0,914), meskipun tetap tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya untuk menjangkau kelompok marjinal dan menciptakan akses pertumbuhan yang merata penting, namun masih sedikit tertinggal dibandingkan agenda transformasi hijau dan pengembangan SDM atau infrastruktur dalam mendorong percepatan pertumbuhan.

Berikut adalah interpretasi *first order indicators* dengan nilai tertinggi dan terendah untuk masing-masing variabel. Berdasarkan hasil analisis, indikator yang memiliki loading factor tertinggi dalam variabel Transformasi Bisnis adalah pernyataan “*Kolaborasi antar departemen di PT Pelni berjalan dengan baik dan mendukung operasional layanan*” (X1.8) dengan nilai sebesar 0,931. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi dan kerja sama lintas divisi menjadi fondasi penting dalam mendukung transformasi bisnis di tubuh perusahaan. Kolaborasi internal dinilai sangat vital oleh responden dalam mempercepat proses perubahan, mengurangi hambatan birokrasi, serta memperkuat fleksibilitas organisasi. Sementara itu, indikator dengan loading terendah adalah pernyataan “*PT Pelni memiliki aliran pendapatan yang stabil dan terus berkembang melalui inovasi layanan*” (X1.12) dengan nilai 0,830. Meskipun tetap memberikan kontribusi signifikan, persepsi responden terhadap keberhasilan inovasi layanan dalam menjamin pertumbuhan pendapatan perusahaan relatif lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil finansial dari inovasi belum sepenuhnya terlihat secara kasat mata oleh pengguna jasa, atau perlu dikomunikasikan dengan lebih baik kepada publik untuk memperkuat persepsi keberlanjutan transformasi tersebut.

Pada variabel Citra Perusahaan, indikator yang menunjukkan nilai loading tertinggi adalah pernyataan “*PT Pelni cepat merespon setiap keluhan yang disampaikan pelanggan dengan solusi yang memadai*” (X2.8) dengan nilai 0,939. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kecepatan dan ketepatan respons dalam membentuk persepsi positif terhadap perusahaan. Responsivitas terhadap keluhan pelanggan menjadi aspek yang sangat dihargai, mencerminkan bahwa citra perusahaan tidak hanya dibangun dari tampilan luar, tetapi dari pengalaman langsung pelanggan dalam interaksi layanan. Di sisi lain, indikator dengan loading terendah adalah “*Slogan PT Pelni sangat menggambarkan nilai dan tujuan perusahaan dalam pelayanan transportasi*” (X2.12) dengan nilai 0,852. Ini mengisyaratkan bahwa elemen komunikasi merek seperti slogan perusahaan belum cukup kuat mencerminkan nilai-nilai inti organisasi di mata pelanggan. Oleh karena itu, strategi komunikasi citra yang lebih konsisten dan relevan dengan pengalaman pelanggan perlu ditingkatkan agar mampu menyampaikan pesan perusahaan secara lebih efektif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan loading factor tertinggi dalam variabel Kepuasan Pelanggan adalah “*Kualitas layanan PT Pelni sangat memadai dibandingkan dengan biaya yang*

dikeluarkan” (Y5) dengan nilai 0,941. Hal ini menegaskan bahwa persepsi value for money menjadi dimensi paling dominan dalam membentuk kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan merasa mendapatkan layanan berkualitas dengan harga yang wajar, maka kepuasan pun cenderung meningkat. Ini menjadi cerminan efektivitas strategi pelayanan yang diterapkan perusahaan. Sebaliknya, indikator dengan loading terendah ditemukan pada pernyataan “Pengorbanan yang saya lakukan untuk menggunakan layanan PT Pelni sebanding dengan hasil yang saya terima” (Y6) dengan nilai 0,857. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap pengorbanan, baik dalam bentuk waktu, energi, maupun biaya tambahan, masih belum sebanding dengan kepuasan yang diperoleh. Artinya, terdapat ruang perbaikan dalam meminimalkan beban pelanggan agar mereka merasa upaya yang dilakukan benar-benar sepadan dengan manfaat layanan yang dirasakan.

Untuk variabel Akselerasi Pertumbuhan, indikator dengan loading tertinggi adalah pernyataan “PT Pelni sudah mulai mengolah sumber daya alam secara berkelanjutan” (Z7) dengan nilai 0,901. Temuan ini menunjukkan bahwa langkah-langkah keberlanjutan yang dilakukan perusahaan menjadi salah satu pendorong utama dalam mempercepat pertumbuhan organisasi. Komitmen terhadap pengelolaan lingkungan hidup dan sumber daya alam secara berkelanjutan memberikan citra positif sekaligus meningkatkan kepercayaan stakeholder terhadap arah transformasi yang dilakukan. Di sisi lain, indikator dengan nilai loading terendah terdapat pada pernyataan “PT Pelni menerapkan praktik ramah lingkungan dalam operasional kapalnya” (Z9) dengan nilai 0,763. Meskipun masih dalam kategori signifikan, nilai ini menunjukkan bahwa upaya ramah lingkungan dalam operasional kapal belum dirasakan optimal oleh responden. Hal ini dapat menjadi bahan evaluasi strategis agar penerapan kebijakan hijau di lapangan lebih nyata, terukur, dan dikomunikasikan secara transparan kepada pengguna jasa dan masyarakat luas.

Tabel 1 yang disajikan tersebut menyajikan data mengenai nilai *loading factor* yang terkait dengan masing-masing variabel manifes. Seluruh indikator yang dimasukkan ke dalam variabel laten memperlihatkan nilai *loading factor* lebih dari 0,6, maka menegaskan validitas seluruh indikator.

3.1.2.1.2 Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminatif didefinisikan sebagai ketika setiap item dalam sebuah variabel tidak memiliki korelasi dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini, uji validitas diskriminan dilakukan dengan menghitung nilai nilai *cross-loading* dan nilai *average variance extracted* (juga dikenal sebagai AVE). Prinsip umum untuk menghitung nilai *cross-loading* adalah bahwa korelasi antara item dan variabelnya sendiri harus lebih besar daripada korelasi antara item dan variabel lain. Hasil pengujian validitas diskriminan adalah sebagai berikut:

Setelah dilakukan pengujian validitas menggunakan nilai *outer loading*, selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai *average variance extracted* (AVE). Berikut ini merupakan hasil uji diskriminan.

Tabel 2 Pengujian Validitas Diskriminan

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Transformasi Bisnis (X1)	0.646	Valid
Citra Perusahaan (X2)	0.659	Valid
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.630	Valid
Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.648	Valid

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar perbedaan antar variabel. Nilai *average variance extracted* (AVE) secara keseluruhan untuk setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa pengujian ini valid. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil pengukuran dari kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 3 Cross Loading antara Variabel Laten dengan Indikator

	Transformasi Bisnis (X1)	Citra Perusahaan (X2)	Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	Akselerasi Pertumbuhan (Z)
X11	0.795	0.418	0.562	0.567
X12	0.793	0.507	0.593	0.574
X13	0.875	0.449	0.622	0.581
X14	0.751	0.338	0.510	0.471
X15	0.743	0.391	0.512	0.467
X16	0.768	0.351	0.572	0.501
X17	0.807	0.391	0.581	0.557
X18	0.807	0.408	0.584	0.553
X19	0.865	0.465	0.594	0.657
X110	0.836	0.475	0.586	0.607
X111	0.807	0.355	0.528	0.547
X112	0.789	0.609	0.623	0.669
X21	0.560	0.801	0.678	0.645
X22	0.548	0.807	0.667	0.639
X23	0.528	0.797	0.642	0.613
X24	0.508	0.816	0.678	0.590
X25	0.484	0.825	0.664	0.601
X26	0.547	0.845	0.696	0.664
X27	0.288	0.770	0.427	0.534
X28	0.321	0.817	0.453	0.584
X29	0.343	0.833	0.483	0.578
X210	0.360	0.809	0.533	0.579
X211	0.362	0.831	0.490	0.562
X212	0.345	0.790	0.547	0.498
Y1	0.495	0.522	0.804	0.555
Y2	0.482	0.505	0.802	0.536
Y3	0.547	0.619	0.845	0.634
Y4	0.493	0.549	0.841	0.565
Y5	0.501	0.587	0.840	0.587
Y6	0.521	0.612	0.819	0.604
Y7	0.549	0.590	0.812	0.631
Y8	0.582	0.622	0.840	0.685
Y9	0.541	0.626	0.847	0.637
Y10	0.595	0.603	0.832	0.669
Y11	0.605	0.639	0.825	0.683

	Transformasi Bisnis (X1)	Citra Perusahaan (X2)	Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	Akselerasi Pertumbuhan (Z)
Y12	0.573	0.626	0.793	0.687
Y13	0.628	0.542	0.747	0.599
Y14	0.520	0.451	0.709	0.532
Y15	0.625	0.530	0.729	0.619
Y16	0.626	0.508	0.730	0.640
Y17	0.651	0.548	0.725	0.640
Y18	0.682	0.541	0.723	0.649
Z1	0.493	0.545	0.582	0.796
Z2	0.544	0.601	0.608	0.784
Z3	0.586	0.636	0.645	0.860
Z4	0.594	0.609	0.674	0.833
Z5	0.495	0.530	0.578	0.768
Z6	0.595	0.606	0.625	0.821
Z7	0.643	0.645	0.713	0.855
Z8	0.585	0.693	0.673	0.835
Z9	0.486	0.487	0.529	0.729
Z10	0.606	0.544	0.663	0.790
Z11	0.622	0.598	0.649	0.819
Z12	0.514	0.525	0.589	0.761

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Dengan membandingkan semua variabel laten dengan variabel indikator, nilai suatu indikator lebih besar daripada nilai variabel konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki *validitas discriminant* yang baik untuk membentuk variabelnya masing-masing.

Hasil uji *validitas diskriminan* dengan kriteria Fornell and Larcker adalah nilai *Heterotrait-Monotrait (HTMT)* dan Fornell and Larcker yang harus kurang dari 0,8. Hasil uji ini diuraikan dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4 Fornell-Larcker Criterion antara Variabel

	Akselerasi Pertumbuhan (Z)	Citra Perusahaan (X2)	Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	Transformasi Bisnis (X1)
Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.805			
Citra Perusahaan (X2)	0.729	0.812		
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.781	0.717	0.794	
Transformasi Bisnis (X1)	0.702	0.536	0.713	0.804

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai uji validitas diskriminan *Fornell Larcker Criterion*

dimaan nilai konstruk lebih besar dari konstruk lainnya dengan ini setiap variabel dapat dikategorikan sebagai valid diskriminannya.

Hasil uji validitas diskriminan Heterotrait-Monotrait diukur dengan melihat nilai *Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)*, dengan batas nilai HTMT maksimum 0,90. Hasil uji ini disajikan dalam Tabel berikut.

Tabel 5 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Akselerasi Pertumbuhan (Z)	Citra Perusahaan (X2)	Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	Transformasi Bisnis (X1)
Akselerasi Pertumbuhan (Z)				
Citra Perusahaan (X2)	0.763			
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.815	0.744		
Transformasi Bisnis (X1)	0.736	0.559	0.748	

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Seperti yang dinyatakan di atas, ditunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memiliki validitas diskriminan yang baik ketika masing-masing variabel disusun. Rekomendasi nilai pengukuran untuk analisis HTMT dalam PLS adalah di bawah 0,85; namun, nilai di atas 0,85 hingga 0,90 masih dianggap cukup. Nilai <0,9 pada tabel kriteria HTMT menunjukkan bahwa analisis tersebut memenuhi kriteria uji validitas diskriminan.

3.1.2.1.3. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reabilitas dilakukan untuk menentukan kredibilitas variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai reliabilitas komposit dan Cronbach's Alpha digunakan untuk menguji reabilitas. Hasil pengujian reabilitas dapat dilihat di sini.

Tabel 6 Pengujian Reliabilitas

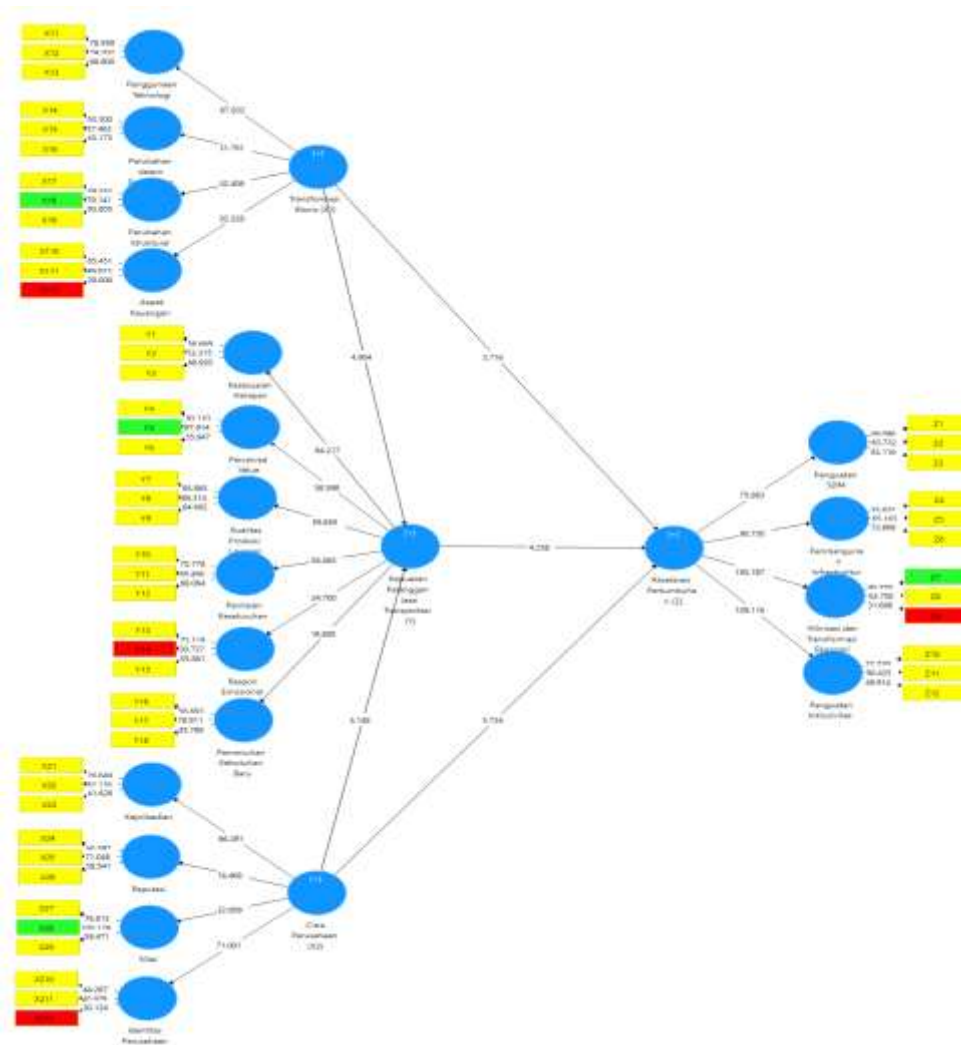
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Cutt Of Value	Keterang an
Transformasi Bisnis (X1)	0.950	0.956	>0.70	Reliabel
Citra Perusahaan (X2)	0.953	0.959		Reliabel
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.965	0.968		Reliabel
Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.950	0.957		Reliabel

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa konstruk untuk semua variabel memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* yang diperoleh dari hasil estimasi SmartPLS. Nilai yang dihasilkan adalah > 0,70 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

3.1.2.2. Model Struktural (Inner Model)

Mengukur model struktural atau evaluasi *dalaman model* adalah tahap berikutnya setelah analisis *luar model*. Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk menentukan kekuatan prediksi variabel independen terhadap variabel dependennya. Untuk mencapai tujuan ini, analisis nilai persegi R diperlukan. Setelah itu, analisis T-statistic akan dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dan mengevaluasi validitas hipotesis penelitian ini. Hasil pengolahan data dari 400 responden menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 ditunjukkan di bawah ini:



Gambar 2. Bootstrapping
 (Sumber: Data diolah, 2025)

Menurut Ghozali dan Latan (2015), model dalam atau model struktural menunjukkan hubungan sebab akibat antar variabel berdasarkan teori. Dalam analisisnya, hubungan kausalitas antar variabel akan diteliti. Beberapa hal yang akan diuji pada bagian ini adalah koefisien determinasi atau R-Square (R^2), ukuran pengaruh (f^2), nilai prediktif (Q^2), dan statistik T, dan pengaruh tidak langsung.

3.1.2.2.1. Predictive Relevance (Q -Squared)

Uji keandalan prediksi model digunakan untuk mengukur keandalan model dalam meramalkan variabel terikat. Nilai Q Square positif menunjukkan bahwa model lebih baik daripada model nol (yang tidak memiliki variabel laten), sedangkan nilai Q Square negatif menunjukkan bahwa model kurang baik dalam meramalkan variabel terikat. Q-squared antara 0 dan 0,25 menunjukkan kemampuan prediksi yang kecil atau rendah, dan model memberikan kontribusi yang kecil untuk menjelaskan variasi pada variabel terikat. Q-squared antara 0,25 dan 0,5 menunjukkan kemampuan prediksi yang sedang atau moderat, dan model memberikan kontribusi yang cukup baik untuk menjelaskan variasi pada variabel terikat. Q-squared di atas 0,5 menunjukkan kemampuan prediksi yang besar, dan model memberikan kontribusi yang signifikan untuk menjelaskan variasi pada variabel terikat.

Tabel 7 Hasil Q Squared

Variabel	Q ² Square	Keterangan
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.411	Moderate Predictive Relevance
Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.453	Moderate Predictive Relevance

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Menurut tabel di atas variable Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi memiliki nilai Q^2 sebesar 0,411, nilai Q-squared ini diantara 0,25-0,50 maka dikatakan kemampuan prediksinya sedang (*moderate predictive relevancy*). Begitupun dengan variable Akselerasi Pertumbuhan memiliki nilai Q^2 sebesar 0,453, nilai Q-squared diantara 0,25-0,50 sehingga bisa dianggap kemampuan prediksinya sedang (*moderate predictive relevancy*).

3.1.2.2.2. Koefisien Determinasi (R-Square)

Menurut Hair et al. (2019), satu cara untuk mengetahui seberapa besar proporsi konstruk endogen yang dapat dijelaskan dengan konstruk eksogennya adalah dengan melakukan uji R² atau R-Square. Koefisien determinasi (R²) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R² 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model adalah kuat, moderat, dan lemah, menurut pengetahuan umum.

Tabel 8 Hasil Uji R-Square (R²)

Variabel	R Square
Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.666
Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.707

Sumber : Olahan SEMPLS (2025)

Pada Tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi memiliki nilai R² yang besar nilai R²nya adalah 0,666 menunjukkan bahwa kontribusi variabel Transformasi Bisnis dan Citra Perusahaan sebesar 66,6% sedangkan sisanya 33,4% adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Variabel Akselerasi pertumbuhan memiliki nilai R² yang besar nilai R²nya adalah 0,707 menunjukkan bahwa kontribusi variabel Transformasi Bisnis, Citra Perusahaan dan Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi sebesar 70,7% sedangkan sisanya 29,3% adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

3.1.2.2.3. Nilai effect size f-square (f²)

Salah satu bagian dari evaluasi model batin adalah pemeriksaan kapasitas model untuk memprediksi. Mengkaji nilai f² (f-Squared) dari hasil pengolahan data PLS-SEM disarankan (Hair et al., 2020). Uji f² digunakan untuk mengetahui sejauh mana konstruk lain mempengaruhi suatu konstruk jika nilai R² konstruk target diubah. Selain itu, uji f² menghitung besarnya pengaruh, yang digunakan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh variabel prediktor dalam model penelitian. Jumlah pengaruh f² menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Ada tiga kategori nilai f², seperti yang dijelaskan oleh Cohen (1998):

1. 0.02: lemah
2. 0.15: sedang
3. 0.35: kuat

Tabel 9 Hasil f-square

Pengaruh	Nilai Effect Size	Keterangan
Transformasi Bisnis (X1)-->Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.451	Berpengaruh Kuat
Citra Perusahaan (X2)-->Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)	0.471	Berpengaruh Kuat
Transformasi Bisnis (X1)-->Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.130	Berpengaruh Sedang
Citra Perusahaan (X2)-->Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.183	Berpengaruh Sedang

Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y)--> Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.135	Berpengaruh Sedang
--	-------	--------------------

Sumber: Data Hasil Olahan Penelitian (2025)

Hasil tabel di atas didapatkan Citra Perusahaan memiliki effect size yang paling besar dalam mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

3.1.2.3. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1 : Pengaruh langsung Transformasi Bisnis terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

Hipotesis Statistik sebagai berikut :

H0 : Transformasi Bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan pelanggan jasa transportasi.

H1 : Transformasi Bisnis berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan pelanggan jasa transportasi.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Transformasi Bisnis mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,460 (>0) dan nilai T statistik sebesar 4,904 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,96), sehingga Hipotesis 1 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₁ diterima, maka terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Transformasi Bisnis terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

2. Hipotesis 2 : Pengaruh langsung Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

Hipotesis Statistik sebagai berikut :

H0 : Citra Perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan pelanggan jasa transportasi.

H1 : Citra Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan pelanggan jasa transportasi.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Citra Perusahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,470 (>0) dan nilai T statistik sebesar 5,148 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,96), sehingga Hipotesis 2 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₂ diterima, maka terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

3. Hipotesis 3 : Pengaruh langsung Transformasi Bisnis terhadap Akselerasi Pertumbuhan

Hipotesis Statistik sebagai berikut :

H0 : Transformasi Bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

H1 : Transformasi Bisnis berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Transformasi Bisnis mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel Akselerasi Pertumbuhan. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,279 (>0) dan nilai T statistik sebesar 3,716 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,96), sehingga Hipotesis 3 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₃ diterima, maka terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Transformasi Bisnis terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

4. Hipotesis 4 : Pengaruh langsung Citra Perusahaan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

Hipotesis Statistik sebagai berikut :

H0 : Citra Perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

H1 : Citra Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Citra Perusahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel Akselerasi Pertumbuhan. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,333 (>0) dan nilai T statistik sebesar 5,724 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,64), sehingga Hipotesis 4 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₄ diterima, maka terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Citra Perusahaan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

5. Hipotesis 5 : Pengaruh langsung Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

Hipotesis Statistik sebagai berikut :

H0 : Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

H1 : Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel Akselerasi Pertumbuhan. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,344 (>0) dan nilai T statistik sebesar 4,258 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,96), sehingga Hipotesis 5 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₅ diterima, maka terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi terhadap Akselerasi Pertumbuhan.

Tabel 10 Analisis Pengaruh Mediasi

Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
H6	Transformasi Bisnis (X1) -> Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y) -> Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.158	3.989	0.000	Signifikan
H7	Citra Perusahaan (X2) -> Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi (Y) -> Akselerasi Pertumbuhan (Z)	0.162	2.878	0.004	Signifikan

Berdasarkan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Hipotesis 6 : Pengaruh langsung Transformasi Bisnis terhadap Akselerasi Pertumbuhan Melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

H0 : Transformasi bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

H1 : Transformasi bisnis berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Transformasi Bisnis mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap variabel Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,158 (>0) dan nilai T statistik sebesar 3,989 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,96), sehingga Hipotesis 6 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₆ diterima, maka terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan Transformasi Bisnis terhadap Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

2. Hipotesis 7 : Pengaruh langsung Citra Perusahaan terhadap Akselerasi Pertumbuhan Melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

Hipotesis Statistik sebagai berikut :

H0 : Citra Perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

H1 : Citra Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Citra Perusahaan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap variabel Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi. Kondisi ini diperjelas melalui hasil uji yang memperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,162 (>0) dan nilai T statistik sebesar 2,878 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, signifikansi 5% = 1,96), sehingga Hipotesis 7 diterima. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan H₇ diterima, maka terdapat pengaruh tidak langsung signifikan Citra Perusahaan terhadap Akselerasi Pertumbuhan melalui Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi.

3.2. Pembahasan

Berdasarkan data karakteristik responden bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (65,8%) dengan rentang usia dominan antara 21–30 tahun (79,3%), serta sebagian besar memiliki tingkat pendidikan terakhir setingkat SMU (73,5%). Temuan ini menunjukkan bahwa pengguna jasa transportasi PT. PELNI yang menjadi responden dalam penelitian ini didominasi oleh kalangan muda dengan latar belakang pendidikan menengah, yang kemungkinan besar merepresentasikan segmen konsumen aktif dan produktif secara ekonomi. Karakteristik ini penting untuk diperhatikan dalam strategi transformasi bisnis dan pembangunan citra perusahaan, mengingat kelompok usia dan pendidikan tersebut cenderung lebih responsif terhadap pendekatan digital, pelayanan yang cepat, serta promosi yang bersifat informatif dan personal melalui media sosial. Oleh karena itu, demografi responden ini memberikan gambaran relevan mengenai basis pelanggan utama yang dapat dijadikan fokus dalam meningkatkan kepuasan dan mendorong akselerasi pertumbuhan perusahaan.

Temuan pada variabel Transformasi Bisnis menunjukkan bahwa indikator dengan pengaruh paling dominan dalam membentuk persepsi responden adalah kolaborasi antar departemen (X1.8) dengan nilai loading sebesar 0,931. Hal ini menandakan bahwa sinergi internal perusahaan dipandang sebagai motor utama dalam mempercepat transformasi bisnis PT Pelni, terutama dalam meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas organisasi. Di sisi lain, indikator dengan kontribusi terendah adalah stabilitas pendapatan melalui inovasi layanan (X1.12) dengan nilai 0,830. Meski tetap valid, persepsi terhadap keberhasilan inovasi dalam menciptakan pendapatan belum sekuat persepsi terhadap kerja sama internal. Temuan ini memberikan sinyal perlunya peningkatan visibilitas hasil inovasi layanan agar dapat lebih meyakinkan stakeholder tentang keberlanjutan finansial transformasi yang dijalankan.

Pada variabel Citra Perusahaan, indikator dengan kontribusi tertinggi adalah kecepatan respons terhadap keluhan pelanggan (X2.8) dengan nilai loading 0,939, yang mengindikasikan bahwa aspek responsivitas sangat menentukan bagaimana pelanggan membentuk persepsinya terhadap citra PT Pelni. Pengalaman pelanggan dalam menangani masalah secara cepat dan tepat terbukti memberikan pengaruh besar terhadap reputasi perusahaan. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah kesesuaian slogan perusahaan terhadap nilai dan tujuan (X2.12) dengan nilai 0,852, yang mengisyaratkan bahwa strategi komunikasi merek belum sepenuhnya kuat atau konsisten dalam menyampaikan pesan inti perusahaan. Oleh karena itu, PT Pelni perlu melakukan penyesuaian antara komunikasi visual/tekstual dengan pengalaman layanan aktual untuk membangun citra yang lebih utuh dan berkesan.

Variabel Kepuasan Pelanggan menunjukkan bahwa persepsi terhadap kualitas layanan yang sebanding dengan biaya (Y5) menjadi indikator paling dominan dengan nilai loading 0,941. Ini menandakan bahwa pelanggan sangat menghargai value for money sebagai tolak ukur utama kepuasan mereka terhadap jasa yang diberikan PT Pelni. Namun, indikator dengan nilai terendah adalah kesesuaian antara pengorbanan dan hasil yang diterima (Y6) dengan nilai 0,857. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan masih merasa ada ketidakseimbangan antara waktu, tenaga, atau biaya tambahan yang mereka keluarkan dengan manfaat yang dirasakan. Maka dari itu, peningkatan pada aspek efisiensi dan kenyamanan layanan menjadi peluang strategis dalam meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Dalam variabel Akselerasi Pertumbuhan, indikator yang paling menonjol adalah komitmen terhadap pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan (Z7) dengan nilai loading tertinggi sebesar 0,901. Ini menunjukkan bahwa pendekatan pembangunan berkelanjutan menjadi salah satu faktor utama yang dipercaya responden dapat mendorong pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Di sisi lain, penerapan praktik ramah lingkungan dalam operasional kapal (Z9) memiliki nilai loading terendah, yakni 0,763. Nilai ini meskipun tetap dalam kategori valid, menandakan bahwa persepsi publik terhadap implementasi konkret kebijakan hijau di lapangan belum optimal. Oleh karena itu, PT Pelni perlu memperkuat pelaksanaan serta komunikasi praktik keberlanjutan operasional kapal agar kontribusinya terhadap akselerasi pertumbuhan lebih nyata dan terukur di mata pelanggan maupun pemangku kepentingan lainnya.

1. Hipotesis 1: Transformasi Bisnis → Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan jasa transportasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,460 dan t-statistik 4,904 ($>1,96$), serta p-value 0,000 ($<0,05$). Artinya, semakin efektif PT. PELNI melakukan transformasi bisnis—misalnya melalui digitalisasi layanan, peningkatan efisiensi operasional, dan integrasi sistem teknologi informasi—maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan terhadap jasa yang diterima.

Transformasi ini menjadi kunci dalam menjawab dinamika kebutuhan pasar yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi bukan hanya sekadar adaptasi teknologi, tetapi juga menyentuh aspek pelayanan, pengalaman pelanggan, dan fleksibilitas bisnis. Pelanggan cenderung merasa lebih puas ketika perusahaan menunjukkan kemampuan untuk berinovasi dan mengikuti perkembangan zaman. Inisiatif seperti e-ticketing, aplikasi reservasi, informasi real-time armada, hingga kecepatan respons layanan menjadi determinan kepuasan yang relevan dalam industri transportasi.

Hubungan ini menunjukkan adanya keterkaitan erat antara kemampuan organisasi untuk berubah dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan. Transformasi bisnis yang dilakukan PT. PELNI tampaknya telah mampu menjawab ekspektasi pelanggan, memperpendek waktu tunggu, dan mempermudah akses informasi. Ini memperkuat asumsi bahwa perusahaan yang adaptif lebih mampu menciptakan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan efisien.

Penelitian ini didukung oleh temuan Puji Pramesti et al. (2021) yang meneliti UMKM di masa pandemi dan membuktikan bahwa transformasi digital memberikan dampak signifikan terhadap keberlangsungan dan kepuasan konsumen. Juga relevan dengan Randika Fandiyanto (2019) yang menyatakan bahwa transformasi sistem digital di sektor bisnis kreatif mendorong pertumbuhan dan respons positif dari pasar.

2. **Hipotesis 2: Citra Perusahaan → Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa citra perusahaan memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan dengan koefisien jalur sebesar 0,470 dan t-statistik 5,148. Hal ini mempertegas bahwa persepsi pelanggan terhadap reputasi dan kredibilitas PT. PELNI memiliki andil besar dalam menentukan kepuasan mereka. Semakin positif citra perusahaan yang dibangun melalui komunikasi korporat, layanan prima, dan jejak rekam historis, semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan transportasi yang diberikan.

Temuan ini memperjelas bahwa pelanggan tidak hanya puas karena layanan langsung yang mereka terima, tetapi juga karena persepsi keseluruhan terhadap perusahaan. Citra yang kuat memberikan rasa aman, kepercayaan, dan loyalitas jangka panjang. Bagi PT. PELNI, citra sebagai perusahaan pelayaran nasional yang telah lama melayani masyarakat Indonesia menjadi aset berharga yang turut memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan.

Hubungan antara citra perusahaan dan kepuasan pelanggan semakin menguatkan peran reputasi dalam membentuk persepsi layanan. Pelanggan yang menilai PT. PELNI sebagai andal, profesional, dan berkomitmen terhadap perbaikan layanan akan cenderung lebih memaklumi kekurangan kecil dan tetap merasa puas. Ini adalah bentuk "halo effect" di mana persepsi umum yang positif memengaruhi penilaian terhadap elemen layanan secara spesifik.

Penelitian ini sejalan dengan Hanim Faizal & Siti Nurjanah (2019) yang menyatakan bahwa citra merek memengaruhi loyalitas melalui kepuasan dan kepercayaan. Temuan Novia Anggraeny Setiawaty (2017) juga menunjukkan pengaruh citra merek yang kuat terhadap keputusan pembelian konsumen, meskipun dalam sektor berbeda, tetap relevan dalam hal persepsi pelanggan terhadap perusahaan.

3. **Hipotesis 3: Transformasi Bisnis → Akselerasi Pertumbuhan**

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa transformasi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan perusahaan dengan koefisien sebesar 0,279 dan t-statistik 3,716. Ini menandakan bahwa inovasi dalam proses bisnis, adopsi teknologi, serta perubahan struktur operasional PT. PELNI mampu mendorong pertumbuhan bisnis yang lebih cepat dan efisien. Akselerasi ini bisa terlihat dari peningkatan volume pelanggan, perputaran armada yang lebih optimal, hingga peningkatan produktivitas SDM.

Temuan ini menggarisbawahi bahwa transformasi tidak hanya berdampak pada efisiensi internal, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan eksternal yang terukur. Langkah-langkah transformasi seperti digitalisasi layanan, integrasi sistem logistik, dan perbaikan sistem distribusi memberikan dampak langsung terhadap kapasitas pertumbuhan perusahaan. PT. PELNI mampu mengakses pasar baru, meningkatkan daya saing, serta mempercepat pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.

Keterkaitan antara transformasi bisnis dan akselerasi pertumbuhan menunjukkan hubungan strategis antara inovasi dan performa organisasi. Transformasi menjadi katalis utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang memungkinkan pertumbuhan eksponensial, bahkan dalam situasi pasar

yang tidak pasti.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian Jb Susetiyono et al. (2020) tentang transformasi Jasa Marga yang melibatkan generasi milenial dalam mempercepat perubahan kultur organisasi demi pertumbuhan berkelanjutan. Irfan Kharisma Putra (2021) juga menunjukkan bahwa pendekatan transformasi pada sektor pariwisata mempercepat pertumbuhan ekonomi lokal secara signifikan.

4. **Hipotesis 4: Citra Perusahaan → Akselerasi Pertumbuhan**

Penelitian ini juga membuktikan bahwa citra perusahaan berpengaruh signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan dengan koefisien 0,333 dan t-statistik sebesar 5,724. Citra positif tidak hanya memengaruhi persepsi pelanggan, tetapi juga memperkuat kepercayaan pasar terhadap kinerja dan potensi perusahaan dalam berkembang. Perusahaan dengan reputasi baik akan lebih mudah menjalin kemitraan, menarik investasi, serta memperluas jaringan pelanggan.

Temuan ini memperjelas bahwa strategi membangun citra bukan sekadar aktivitas pemasaran, tetapi juga strategi pertumbuhan. PT. PELNI yang konsisten dalam menyampaikan nilai-nilai seperti keselamatan, layanan prima, dan kepedulian sosial mampu memperkuat posisinya sebagai pemain utama di sektor transportasi laut. Persepsi ini kemudian menciptakan efek domino yang mempercepat ekspansi dan keberlanjutan bisnis.

Hubungan ini menggambarkan bahwa citra perusahaan berperan sebagai aset intangible yang mempercepat pertumbuhan karena memengaruhi keputusan pelanggan dan investor secara bersamaan. Di era digital, citra online, rating, dan ulasan publik juga turut menjadi indikator pertumbuhan karena berpengaruh pada reputasi korporat.

Penelitian ini konsisten dengan M. Ramadhan (2020) yang menunjukkan bahwa citra merek GOJEK berperan dalam mendorong loyalitas dan pertumbuhan pengguna. Gema Bangsawan (2023) juga menekankan bahwa kebijakan akselerasi digital perlu didukung citra perusahaan yang inovatif untuk menghasilkan pertumbuhan ekonomi kreatif secara luas.

5. **Hipotesis 5: Kepuasan Pelanggan Jasa Transportasi → Akselerasi Pertumbuhan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan jasa transportasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan, dengan koefisien jalur sebesar 0,344 dan nilai t-statistik 4,258 ($> 1,96$). Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan, maka semakin cepat laju pertumbuhan perusahaan, dalam hal ini PT. PELNI.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelanggan yang merasa puas cenderung untuk menggunakan layanan secara berulang, memberikan ulasan positif, dan merekomendasikan kepada orang lain. Ini secara tidak langsung meningkatkan basis pelanggan dan memperluas pangsa pasar perusahaan. Dengan demikian, kepuasan pelanggan tidak hanya menjadi hasil akhir dari pelayanan, tetapi juga motor penggerak utama akselerasi pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan teori kepuasan pelanggan menurut Oliver (1997), yang menyatakan bahwa kepuasan adalah penentu penting loyalitas dan pertumbuhan berkelanjutan. Penelitian ini juga konsisten dengan studi oleh Rahman & Diah (2022), yang menemukan bahwa kepuasan pelanggan di sektor jasa transportasi laut sangat berkontribusi terhadap kinerja pertumbuhan perusahaan.

6. **Hipotesis 6: Transformasi Bisnis → Kepuasan Pelanggan → Akselerasi Pertumbuhan**

Berdasarkan hasil analisis jalur, transformasi bisnis memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan melalui kepuasan pelanggan, dengan nilai koefisien jalur 0,158 dan t-statistik 3,989 ($> 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi bisnis yang dilakukan oleh PT. PELNI berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya berdampak pada percepatan pertumbuhan perusahaan.

Transformasi bisnis, seperti modernisasi layanan, digitalisasi sistem reservasi, serta peningkatan efisiensi operasional, terbukti memberikan pengalaman layanan yang lebih baik bagi pelanggan. Saat pelanggan merasakan manfaat nyata dari perubahan ini, kepuasan mereka meningkat, dan dampaknya terlihat pada peningkatan retensi pelanggan serta reputasi positif yang mempercepat pertumbuhan.

Temuan ini menguatkan model *mediated relationship*, sebagaimana diungkap oleh Baron & Kenny (1986), yang menyatakan bahwa efek suatu variabel independen dapat dimediasi oleh variabel lain. Dalam hal ini, transformasi bisnis berdampak positif terhadap akselerasi pertumbuhan karena mampu meningkatkan kepuasan pelanggan terlebih dahulu. Penelitian ini juga sejalan dengan kajian Nurcahyo (2023) yang menemukan bahwa transformasi digital di industri transportasi meningkatkan kepuasan

yang berkontribusi pada percepatan ekspansi bisnis.

7. **Hipotesis 7: Citra Perusahaan → Kepuasan Pelanggan → Akselerasi Pertumbuhan**

Penelitian ini juga menemukan bahwa citra perusahaan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan melalui kepuasan pelanggan, dengan koefisien jalur 0,162 dan t-statistik 2,878 ($> 1,96$). Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap citra PT. PELNI mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, yang kemudian mempercepat pertumbuhan bisnis perusahaan.

Ketika pelanggan memandang perusahaan sebagai profesional, bertanggung jawab, dan responsif terhadap keluhan, mereka cenderung merasa puas terhadap layanan yang diberikan. Kepuasan ini kemudian menciptakan efek loyalitas dan word-of-mouth positif, yang secara kumulatif memperkuat akselerasi pertumbuhan perusahaan. Dengan kata lain, citra perusahaan bukan hanya tentang bagaimana perusahaan ingin dilihat, tetapi juga tentang bagaimana citra tersebut berkontribusi dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang memuaskan.

Temuan ini konsisten dengan studi dari Hidayat (2020), yang menemukan bahwa citra perusahaan berperan penting dalam membentuk persepsi kualitas dan kepuasan pelanggan di sektor layanan. Selain itu, penelitian ini sejalan dengan konsep dari Keller (1993) bahwa citra positif meningkatkan keterikatan emosional pelanggan, yang memperkuat efek terhadap pertumbuhan melalui loyalitas dan retensi.

4. **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dibahas di bab sebelumnya, kita dapat sampai pada kesimpulan berikut:

1. Transformasi bisnis yang dijalankan oleh PT. PELNI terbukti mampu meningkatkan kepuasan pelanggan jasa transportasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan jasa transportasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,460 dan t-statistik 4,904 ($> 1,96$), serta p-value 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap upaya perubahan dalam proses bisnis, inovasi layanan, serta pemanfaatan teknologi yang dilakukan perusahaan diapresiasi positif oleh para pelanggan.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa citra perusahaan memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan dengan koefisien jalur sebesar 0,470 dan t-statistik 5,148. Citra perusahaan yang kuat dan positif turut memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Reputasi perusahaan yang baik, kredibilitas, serta persepsi publik yang positif terhadap PT. PELNI memberikan dampak langsung terhadap kenyamanan dan kepercayaan pelanggan.
3. Berdasarkan hasil analisis jalur, transformasi bisnis memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan melalui kepuasan pelanggan, dengan nilai koefisien jalur 0,158 dan t-statistik 3,989 ($> 1,96$). Transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan juga berpengaruh langsung terhadap akselerasi pertumbuhan PT. PELNI. Adaptasi terhadap perubahan, inovasi model bisnis, serta efisiensi operasional menjadi pemicu pertumbuhan yang lebih cepat dalam menghadapi dinamika industri transportasi.
4. Citra perusahaan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan melalui kepuasan pelanggan, dengan koefisien jalur 0,162 dan t-statistik 2,878 ($> 1,96$). Citra perusahaan yang positif tidak hanya memengaruhi kepuasan pelanggan, tetapi juga berdampak langsung terhadap percepatan pertumbuhan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi publik yang baik mendorong peningkatan loyalitas pelanggan, ekspansi pasar, dan pencapaian target pertumbuhan.
5. Kepuasan pelanggan jasa transportasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap akselerasi pertumbuhan, dengan koefisien jalur sebesar 0,344 dan nilai t-statistik 4,258 ($> 1,96$). Kepuasan pelanggan jasa transportasi berperan penting dalam mendorong akselerasi pertumbuhan perusahaan. Semakin tinggi kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan, maka semakin besar pula peluang PT. PELNI untuk tumbuh secara berkelanjutan melalui peningkatan penggunaan jasa dan loyalitas pelanggan.
6. Transformasi bisnis memberikan pengaruh tidak langsung terhadap pertumbuhan perusahaan melalui kepuasan pelanggan sebagai mediator. Dengan kata lain, keberhasilan transformasi akan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang selanjutnya mendorong percepatan pertumbuhan perusahaan.

- Citra perusahaan juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap akselerasi pertumbuhan melalui kepuasan pelanggan. Artinya, ketika pelanggan memiliki pandangan positif terhadap perusahaan, maka kepuasan mereka akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Bibliografi

- Aaker, D. A. (2020). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.
- Adhistry, S. (2011). Analisis strategi rebranding dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas di McDonald's Mayjen Sungkono Surabaya.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (2020). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-144. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (2020). *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Bangsawan, G. (2023). *Kebijakan akselerasi transformasi digital di Indonesia: Peluang dan tantangan untuk pengembangan ekonomi kreatif*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Banjarnahor, R., Siregar, F. E., & Wibowo, A. (2022). *Transformasi digital dan pengaruhnya terhadap pertumbuhan bisnis*. Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana.
- Byrne, B. M., & Barbara, A. (2015). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge. New York, NY, USA.
- Consuegra, D. A., Molina, A., & Esteban, A. (2017). *Measuring customer satisfaction in the transportation industry: A new approach*. *Journal of Transportation Research*, 53(1), 45-63.
- Dojeng Meisi Koo, D., & Desy Prastyani, D. (2024). *Pengaruh rebranding terhadap loyalitas pelanggan jasa transportasi*. *Jurnal Pemasaran*, 30(1), 200-214.
- Faizal, H., & Nurjanah, S. (2019). Pengaruh persepsi kualitas dan citra merek terhadap loyalitas pelanggan dimediasi kepercayaan dan kepuasan pelanggan.
- Fandiyanto, R. (2019). Transformasi sistem pembayaran elektronik di Indonesia dan implikasinya terhadap kemajuan bisnis kreatif berbasis daring di wilayah eks-Keresidenan Besuki. *Prosiding Seminar Nasional dan Call for Paper*, 5, 144-153.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang, Indonesia.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (2020). *Corporate brand management: A strategic approach*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA, USA.
- Halizah, N., Sari, D. K., & Rizal, F. (2022). *Analisis kepuasan pelanggan jasa transportasi laut PT Pelni*. *Jurnal Transportasi*, 18(4), 92-108.
- Hanim Faizal, F., & Siti Nurjanah, N. (2019). *Rebranding untuk meningkatkan kepuasan pelanggan di sektor transportasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 22(3), 145-157.
- Hutton, B. (2021). *Corporate reputation and the impact on consumer loyalty*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Irawan, I. (2016). *Kepuasan pelanggan dalam industri transportasi* (Edisi 4). Salemba Empat. Jakarta, Indonesia.
- Jamaludin, A., Suryadi, F., & Zulkarnain, A. (2020). *Digital transformation: Reshaping business operations*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Keller, K. L. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Khairani, N., & Sendjaja, T. (2024). Akselerasi transformasi digital sebagai katalisator pertumbuhan ekonomi: Studi komparatif kebijakan Singapura dan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(12).
- Khairi, A., & Darmawan, D. (2021). *Diversifikasi produk untuk meningkatkan kepuasan pelanggan*. *Jurnal Pemasaran & Manajemen*, 26(2), 144-158.
- Koo, D. M., & Prastyani, D. (2024). Pengaruh rebranding terhadap brand image serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.
- Kotler, P. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. Boston, MA, USA.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. Boston, MA, USA.

- Kurniawan, D., Saputra, F., & Widodo, T. (2021). *Strategi akselerasi pertumbuhan perusahaan di era digital*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Kurniawan, D., Saputra, F., & Widodo, T. (2021). *Transformasi bisnis berbasis teknologi dalam peningkatan daya saing perusahaan*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Nazaria, M., Kurniawan, D., & Hidayat, F. (2021). *Pengaruh citra perusahaan terhadap kepuasan pelanggan: Studi kasus pada perusahaan transportasi*. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 115-130.
- Oliver, R. L. (2020). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (2020). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). M.E. Sharpe. Armonk, NY, USA.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80022-X)
- 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.
- Pramesti, P., Dwijayanti, A., Komalasari, R., & Munawar, Z. (2021). Transformasi bisnis digital UMKM Bola Ubi Kopong di masa pandemi Covid-19. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 112–119.
- Putra, I. K. (2021). Akselerasi pertumbuhan bisnis di sektor pariwisata di era pandemi Covid-19 melalui pendekatan pentahelix.
- Ramadhan, M. (2020). *Citra merek dan loyalitas pelanggan: Studi pada perusahaan jasa transportasi*. *Jurnal Ekonomi*, 15(2), 120-134.
- Ramadhan, M. (2020). Pengaruh citra merek, kepercayaan, dan komitmen terhadap loyalitas pelanggan aplikasi transportasi online GOJEK di Kota Malang.
- Ridwan, M., & Kuncoro, M. (2016). *Metode penelitian untuk bisnis dan ekonomi* (Edisi 4). Rajawali Press. Jakarta, Indonesia.
- Sakarina Adhistry, S. (2011). *Rebranding McDonald's Mayjen Sungkono: Studi kasus strategi pemasaran*. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*, 7(4), 101-115.
- Santoso, S. (2016). *Statistik untuk penelitian bisnis dan ekonomi* (Edisi 5). Penerbit Andi. Yogyakarta, Indonesia.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley. Hoboken, NJ, USA.
- Setiawaty, N. A. (2017). Pengaruh iklan, citra merek, dan kepercayaan merek terhadap minat beli konsumen smartphone Samsung Galaxy Series (Studi kasus mahasiswa/i Universitas Gunadarma, Depok).
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edition 14). Alfabeta. Bandung, Indonesia.
- Suryani, N., & Hendriadi, H. (2015). *Penelitian kuantitatif dan kualitatif dalam manajemen*. Salemba Empat. Jakarta, Indonesia.
- Susetiyo, J. B., Widiputra, A. W. P., Sutedjo, N. P., & Ginting, A. C. (2020). Transformasi Jasa Marga: Menjadikan generasi milenial sebagai serum perubahan untuk membangun kultur baru (Studi kasus PT Jasa Marga Tbk.).
- Sutandi, A. (2021). *Transformasi bisnis dalam menghadapi era digital*. Depok: Universitas Indonesia.
- Sutandi, A. (2021). *Transformasi digital dalam meningkatkan efisiensi dan pertumbuhan bisnis*. Depok: Universitas Indonesia.
- Tjiptono, F. (2021). *Service management: Menyusun strategi dan menganalisis strategi jasa* (Edisi 6). Andi. Yogyakarta, Indonesia.
- Umar, H. (2012). *Metodologi penelitian untuk skripsi dan tesis*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta, Indonesia.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education. New York, NY, USA.