

## **Pengaruh Service Quality, Digital Technology pada Customer Perceived Value dan Perceived Trust pada PT Pupuk Indonesia Holding Company**

**Zoel Hutabarat**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan

Email : zoel.hutabarat@uph.edu

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kualitas interaksi, kualitas hasil dan kualitas lingkungan terhadap nilai yang dirasakan pelanggan yang dimoderasi oleh teknologi digital dan pada akhirnya mempengaruhi kepercayaan konsumen. Objek perusahaan dalam penelitian ini adalah PT Pupuk Indonesia Tbk dengan responden adalah perusahaan distributor, kelompok tani atau koperasi yang melakukan pemesanan pupuk bersubsidi yang diproduksi oleh perusahaan. Bentuk penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 200 responden yang tersebar di seluruh Indonesia. Data kuesioner akan diolah menggunakan Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digital technology belum dapat dimanfaatkan oleh distributor dan kelompok tani sehingga variabel *digital technology* tidak berpengaruh terhadap *customer perceived value*. Termasuk juga variabel digital technology sebagai moderator tidak memberi dampak memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel *interaction quality*, *outcome quality* dan *environment quality* terhadap *customer perceived value*. Variabel *outcome quality* dan *environment quality* berpengaruh secara langsung terhadap *customer perceived value* dan *customer perceived value* berpengaruh terhadap *perceived trust*.

### **Abstract**

This study aims to examine the effect of interaction quality, outcome quality and environmental quality on customer perceived value which is moderated by digital technology and ultimately affects consumer trust. The object of the company in this study is PT Pupuk Indonesia Tbk with the respondents being distributor companies, farmer groups or cooperatives that place orders for subsidized fertilizers produced by the company. The form of this research is quantitative research by distributing questionnaires to 200 respondents spread throughout Indonesia. Questionnaire data will be processed using Smart PLS. The results of this study indicate that digital technology has not been utilized by distributors and farmer groups so that the digital technology variable has no effect on customer perceived value. Including digital technology variable as a moderator does not have an impact on strengthening or weakening the relationship between interaction quality, outcome quality and environment quality variables on customer perceived value. Outcome quality and environment quality variables have a direct effect on customer perceived value and customer perceived value influences perceived trust.

*Keywords: digital technology, interaction quality, outcome quality, environment quality, customer perceived value, perceived trust*

## **1. LATAR BELAKANG**

Perkembangan teknologi informasi memberi dampak yang cukup berarti bagi pembangunan pada masa ini dan dapat dirasakan di segala bidang bisnis dan proses. Perusahaan dituntut untuk mampu mengenal dan menggunakan teknologi informasi sebagai alat untuk belajar dan tetap bertahan agar mampu bersaing dalam pasar yang kian ketat dan keras. Sebagai perusahaan badan usaha milik negara, PT Pupuk Indonesia juga tidak hanya menghasilkan pupuk bersubsidi namun juga tentu harus mampu menghasilkan keuntungan bagi negara dengan pupuk non subsidi nya (PT Pupuk Indonesia, 2021).

Salah satu system yang telah dikembangkan adalah sistem Distribution Planning Control System (DPCS), yaitu sistem yang berbasis data geospasial yang mampu melacak proses distribusi pupuk dan memantau stok pupuk bersubsidi secara *real time*. Aplikasi ini dipakai untuk dapat meminimalisasi potensi kekurangan pupuk serta meningkatkan akurasi

perencanaan distribusi serta mendukung dan melengkapi sistem Kartu Tani yang sudah dibangun oleh Kementerian Pertanian di September 2020 (AgroIndonesia, 2020).

Kesiapan sumber daya PT Pupuk Indonesia untuk melakukan transformasi digital ini baik dari sisi sumber daya manusia maupun sumber daya fisik menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan transformasi ini dengan mulus. Tantangan ini tidak hanya membutuhkan kesiapan dari sisi perusahaan PT Pupuk Indonesia saja, namun juga harus diperhatikan dan dipersiapkan dari sisi pelanggan agar proses transformasi teknologi digital berjalan dengan baik bagi seluruh pihak.

Diharapkan proses transformasi ini dapat membentuk sumber daya manusia perusahaan yang siap dalam mendukung proses distribusi pupuk secara digital dan merata di seluruh Indonesia. Dukungan teknologi digital diharapkan dapat memperkuat persepsi nilai dari pelanggan akan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan sehingga pelanggan semakin percaya terhadap produk dan layanan yang diberikan. Interaksi yang lebih personal dan luaran yang dihasilkan dengan kualitas yang prima akan membentuk atmosfer bisnis pupuk di Indonesia menjadi lebih transparan dan kebutuhan akan pupuk semakin dilengkapi.

Dalam konteks layanan, teknologi digital saat ini berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan sehingga dapat memberikan pengalaman yang sifatnya lebih personal dan unik bagi pelanggan serta dapat membangun hubungan pelanggan yang positif (Giebelhausen *et al.*, 2014; Larivière *et al.*, 2017; Venkatesan, 2017). Seperti contohnya perusahaan teknologi Amazon yang mengutamakan kualitas layanan yang tinggi dengan mengoptimalkan teknologi digital untuk melacak perjalanan produk yang dipesan oleh pelanggan serta memastikan informasi produk yang disampaikan tetap relevan. Namun, ketika sistem layanan perusahaan mengintegrasikan teknologi digital dalam layanan ke dalam bentuk pertemuan, mungkin bisa muncul masalah karena tidak semua pelanggan memiliki kemampuan serta menghargai pertemuan melalui teknologi digital dengan cara yang sama (Sivakumar *et al.*, 2014). Oleh karena itu, model kualitas layanan konvensional yang ditransformasikan ke dalam konteks pemasaran digital menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan.

Studi kualitas layanan dalam konteks *Business-to-Business* (B2B) masih terbatas (Akinci *et al.*, 2010). Perusahaan B2B kurang memberi perhatian secara personal kepada pelanggan sehingga perusahaan kurang cakap dalam melibatkan pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanan perusahaan. Statistik mengkhawatirkan ini mengingatkan bahwa perusahaan B2B lebih cenderung kehilangan sebagian besar dari kualitas layanan yang paling dasar untuk melibatkan pelanggan mereka (Yu & Lamski, 2015).

Teknologi digital pada dasarnya dipandang sebagai pendorong keterlibatan pelanggan (Giebelhausen *et al.*, 2014; Kumar *et al.*, 2013, 2019). Ini tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi dan umpan balik tetapi juga memungkinkan pelanggan untuk mencari, membandingkan dan memilih berbagai produk secara daring (Lamberton & Stephen, 2016; Lambrecht & Tucker, 2013). Penelitian menunjukkan bahwa teknologi digital dapat memberikan kualitas layanan yang baik dan membangun hubungan dengan pelanggan (Giebelhausen *et al.*, 2014). Pertanyaan tentang nilai yang dirasakan pelanggan dalam ranah digital ini sangat penting dalam konteks B2B (Akinci *et al.*, 2010). Memang, Giebelhausen *et al.* (2014) mencatat bahwa masih ada ketidakjelasan tentang apakah teknologi berfungsi sebagai penghalang atau manfaat untuk pertemuan layanan.

## 2.

## TINJAUAN LITERATUR

### *Digital Technology*

Digitalisasi mengacu pada penggunaan teknologi digital yang dibangun di atas informasi dan kekuatan mesin serta mesin yang terhubung secara kecerdasan buatan, yang berpotensi meningkatkan nilai pelanggan dan mempengaruhi persaingan di berbagai industri (Brynjolfsson & McAfee 2014). Oleh karena itu, dibutuhkan lebih banyak pengetahuan tentang

bagaimana teknologi digital mempengaruhi apa yang dilihat sebagai layanan, dan bagaimana pekerja layanan membentuk kembali pekerjaan untuk menghadapi potensi gangguan dan mengeksploitasi teknologi baru (Ostrom *et al.* 2015). Dikatakan bahwa dalam waktu dekat, layanan robot akan semakin banyak digunakan untuk memberikan layanan, membangun kecerdasan (Huang & Rust 2018), dan keterampilan sosial akan menjadi semakin penting (Singh *et al.* 2017). Akibatnya, layanan yang secara tradisional dibangun di atas hubungan layanan mungkin beralih ke pertemuan layanan yang lebih anonim antara manusia dan robot layanan (Gutek *et al.*, 2002).

### *Interaction Quality*

Penelitian awal tentang interaksi pelanggan dan karyawan difokuskan pada tantangan yang dihadapi dalam proses penyesuaian pada tingkat bawah manajemen (Brein & David, 1971) dan kemudian berdampak pada structural manajemen (Janssens, 1995). Penelitian lain juga melihat peran yang dimainkan oleh komunikasi (Condon & Yousef, 1975; Samovar *et al.*, 1981) dalam proses adaptasi lintas budaya, dan mengidentifikasi beberapa hambatan yang menghambat proses penyesuaian *knowledge transfer* yang efektif, komunikasi yang efektif, termasuk hak istimewa psikologis dan etnosentrisme (Thomas, 1996), atau mempromosikan interaksi antara konsumen dan karyawan (Lustig & Koester, 2006) dan kemauan untuk berkomunikasi (Lu & Hsu, 2008). Studi yang lebih baru mengeksplorasi hasil dari interaksi antara konsumen dan karyawan, seperti kinerja karyawan (Sanchez-Burks *et al.*, 2009), kerjasama dan persaingan (Matsumoto & Hwang, 2011).

### *Outcome Quality*

Kualitas luaran dipahami sebagai penilaian akhir dari konsumen dengan parameter penilaian kepuasan konsumen secara teknis dan fungsi. Kualitas luaran dicirikan oleh Gronroos (1984) sebagai salah satu dari dua jenis interaksi layanan yaitu kualitas teknis dan kualitas fungsional. Dalam upaya untuk menyelidiki lebih lanjut kualitas hasil layanan, Brady dan Cronin (2001) menemukan bahwa model yang diusulkan oleh Gronroos (1984) dan Rust dan Oliver (1994) hanya menyatakan kualitas hasil adalah apa yang dirasakan pelanggan ketika layanan diberikan. Alexandris *et al.* (2004) lebih lanjut memvalidasi studi Samart Powpaka (1996) dan selanjutnya menguji penerapan versi sederhana dari model yang diusulkan oleh Brady dan Cronin (2001).

### *Environment Quality*

Ada berbagai aspek kualitas lingkungan yang dapat mempengaruhi kualitas layanan. Parasuraman *et al.* (1988) mengidentifikasi *tangibles* sebagai faktor yang mempengaruhi dalam model SERVQUAL. *Tangibles* adalah fitur fisik dari lokasi tempat layanan diberikan, yang dapat diamati oleh pelanggan. Fitur fisik ini dapat dianggap di luar layanan itu sendiri. Penyedia layanan juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan yang lebih luas, misalnya situasi ekonomi, atau undang-undang konsumen.

### *Customer Perceived Value*

Variabel nilai yang dirasakan pelanggan mendapat banyak perhatian dalam disiplin pemasaran (Eggert & Ulaga, 2002), karena nilai yang dirasakan merupakan dasar untuk semua aktivitas pemasaran (Holbrook, 1994). Dalam konteks B2B, sebagian besar konsep nilai yang dirasakan pelanggan menekankan pada *trade-off* antara berbagai manfaat dan pengorbanan dari yang ditawarkan produsen, seperti yang dirasakan oleh pengambil keputusan dalam organisasi, dan dengan mempertimbangkan penawaran produsen alternatif yang tersedia di pasar (Eggert & Ulaga, 2002). Nilai yang dirasakan konsumen kemungkinan menawarkan prediktor yang lebih baik dari hasil pemasaran (Gross, 1997), seperti loyalitas pelanggan, niat membeli

kembali, rujukan dari mulut ke mulut, kepercayaan pelanggan dan biaya pengalihan (Pura, 2005; Yang & Peterson, 2004).

### *Perceived Trust*

Tinjauan pustaka memunculkan warisan yang kaya dari definisi kepercayaan sebagai interaksi antar dua pihak yang dikembangkan untuk konteks tradisional, seperti toko ritel fisik (Rousseau *et al.*, 1998). Rousseau *et al.* (1998) mendefinisikan kepercayaan sebagai keadaan psikologis niat individu untuk menerima kerentanan berdasarkan ekspektasi positif dari niat dan perilaku pihak lain. Namun, Tan dan Thoen (2000) menyarankan bahwa kepercayaan dalam mekanisme kontrol transaksi dalam angka dua lebih penting daripada kepercayaan di salah satu anggota. Terlepas dari perbedaan tersebut, kepercayaan dianggap perlu dalam mengembangkan dan memelihara kerjasama dan hubungan kerja yang efektif antara mitra bisnis (McKnight & Chervany, 2001) dan menghasilkan komitmen, sehingga mengarah pada hubungan jangka panjang (Morgan dan Hunt, 1994).

Teknologi digital memainkan peran penting dalam cara pelanggan memandang nilai (Lamberton & Stephen, 2016). Tanpa teknologi digital, perusahaan tidak dapat menyamai harga produk lain di pasar, dan pelanggan tidak mendapatkan penawaran harga terbaik (Danaher *et al.*, 2010). Dengan menggunakan berbagai teknologi digital ini, baik perusahaan maupun pelanggan akan dapat merasakan berbagai alat yang dapat mereka gunakan untuk berkomunikasi, membandingkan opsi, dan melakukan transaksi. Pelanggan, khususnya, akan dapat menilai teknologi digital dalam hal manfaat yang dirasakan relatif terhadap biaya (Gao *et al.*, 2012). Teknologi digital dapat memberikan pelanggan nilai efisiensi (dalam hal penghematan waktu dan uang) dan nilai fungsional (dalam hal kualitas penyediaan layanan).  
H<sub>1</sub>: *Digital Technology* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value*

Kualitas interaksi mengacu pada persepsi pelanggan tentang interaksi pertemuan layanan antara pelanggan dan penyedia layanan (Brady & Cronin, 2001). Aspek ini melibatkan komunikasi dan membangun hubungan pelanggan (Giebelhausen *et al.*, 2014). Sesuai dengan konteks B2C, sikap, perilaku, dan keahlian penyedia layanan penting dalam layanan profesional B2B. Layanan profesional biasanya melibatkan keterlibatan yang menunjukkan tingkat interaksi, kolaborasi, dan komunikasi antarpribadi yang tinggi antara penyedia layanan dan pelanggan (Ng *et al.*, 2016; Suseno & Pinnington, 2018). Interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif menanggapi dan bertindak sesuai kebutuhan pelanggan (Levin *et al.*, 2019). Kualitas interaksi juga memfasilitasi pertukaran informasi yang efektif tentang produk dan / layanan tertentu. Interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan mempengaruhi evaluasi pelanggan terhadap pengalaman layanan (La *et al.*, 2009).

H<sub>2</sub>: *Interaction Quality* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value*

Kualitas layanan luaran terkait dengan bagaimana perasaan pelanggan tentang kualitas layanan. Kualitas luaran dapat berupa hasil yang nyata, waktu tunggu, atau bahkan valensi ketentuan layanan seperti kemudahan penggunaan, perolehan informasi, dan akurasi. Kualitas luaran pada dasarnya menggambarkan aspek apa dari layanan yang diterima pelanggan, dan ini sering dicatat sebagai aspek teknis dari penyediaan layanan (Brady & Cronin, 2001). Dalam konteks B2B, ada tingkat ketergantungan yang tinggi, ketidakpastian, dan asimetri informasi antara penyedia dan pelanggan (Bruhn *et al.*, 2014; Buvik & Reve, 2001). Demikian pula, dalam konteks layanan profesional, terdapat asimetri informasi yang tinggi antara penyedia layanan dan pelanggan (Greenwood *et al.*, 2005).

H<sub>3</sub>: *Outcome Quality* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value*

Kualitas layanan lingkungan seringkali dikaitkan dengan kondisi fisik penyedia jasa seperti kondisi ambien (eksterior dan interior), desain, dan faktor sosial. Dalam dunia digital, lingkungan meliputi *ambiance* sosial digital yang dapat mempengaruhi *customer experience* (Lamberton & Stephen, 2016). Misalnya, dalam beberapa penelitian, isyarat digital seperti *postingan*, komentar, dan ulasan, dapat memengaruhi perilaku pelanggan saat mereka menggunakan teknologi di lingkungan *daring* yang ramai (Naylor *et al.*, 2012). Teknologi digital juga menyediakan lingkungan platform di mana pelanggan dapat terlibat untuk berinteraksi dalam ranah digital (Wang *et al.*, 2017).

H<sub>4</sub>: *Environment Quality* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value*

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa teknologi digital membantu menjaga hubungan antara pembeli dan penjual (Makkonen & Vuori, 2014). Khususnya dalam konteks layanan profesional B2B di mana perusahaan sering membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Giebelhausen *et al.*, 2014), memanfaatkan teknologi digital dalam penyediaan layanan penting dalam mempengaruhi persepsi nilai pelanggan. Dalam lingkungan digital, teknologi memungkinkan pelanggan memperoleh akses ke informasi dan pengetahuan. Pada saat yang sama, teknologi digital memungkinkan karyawan menjadi lebih efektif dan efisien dalam hal penyediaan layanan mereka untuk menangani alur kerja atau masalah pelanggan tertentu (Meuter *et al.*, 2005). Dalam hal ini, keterampilan karyawan layanan untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan sama pentingnya dengan pemanfaatan teknologi digital (Giebelhausen *et al.*, 2014).

H<sub>5</sub>: *Interaction Quality* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value* yang dimoderasi oleh *Digital Technology*

Penggunaan teknologi digital telah secara signifikan mengubah cara layanan diberikan untuk memuaskan pelanggan (Giebelhausen *et al.*, 2014; Pinto, 2015). Taillon dan Hufmann (2019) menemukan bahwa teknologi digital memungkinkan luaran yang berpusat pada pelanggan dan kesuksesan finansial. Kualitas luaran seperti itu diwujudkan ketika teknologi digital membantu klien dalam mencapai hasil inti dari layanan dengan cara yang lebih baik dan lebih efisien (Meuter *et al.*, 2005). Dalam konteks industri, teknologi digital dapat memungkinkan alur kerja otomatis, sistem kuotasi otomatis, dan sistem pembayaran yang lebih efisien, yang akan meningkatkan kualitas luaran dan akibatnya memfasilitasi nilai yang dirasakan pelanggan yang lebih tinggi.

H<sub>6</sub>: *Outcome Quality* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value* yang dimoderasi oleh *Digital Technology*

Wang *et al.* (2017) menggambarkan bahwa teknologi digital yang mendukung aktivitas pemasaran konten dapat menghasilkan lebih banyak peluang penjualan. Lingkungan juga dapat membuat informasi dapat diakses dan tersedia untuk membantu pelanggan melakukan uji tuntas terhadap berbagai produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Sejalan dengan penelitian Brady *et al.* (2008), Giebelhausen *et al.* (2014), dan Meuter *et al.* (2005), nilai yang dirasakan pelanggan menjadi positif dan lebih kuat untuk layanan yang didukung oleh teknologi digital karena teknologi tersebut meningkatkan suasana digital bagi pelanggan.

H<sub>7</sub>: *Environment Quality* berpengaruh positif terhadap *Customer Perceived Value* yang dimoderasi oleh *Digital Technology*

Menurut Sirdeshmukh *et al.* (2002), kepercayaan pada perusahaan menciptakan persepsi nilai pelanggan dalam bentuk manfaat relasional dan ketidakpastian nilai tukar yang

rendah. Pada penelitian lain, Chong *et al.* (2003) mengamati bahwa kepercayaan dalam lelang daring mengarah pada persepsi nilai pelanggan dalam budaya kolektif. Kepercayaan yang mengarah ke persepsi nilai pelanggan juga diamati oleh Ponte *et al.* (2015) yang meneliti pada konsumen yang membeli paket perjalanan dari situs web perjalanan. Sebaliknya, Kardes *et al.* (2004) membuat argumen bahwa penilaian konsumen sering kali didasarkan pada informasi relevan yang tidak lengkap atau terbatas yang tersedia di aplikasi. Aydin dan Özer (2005) yang menemukan bahwa persepsi nilai yang diterima oleh konsumen atas sebuah aplikasi berhubungan signifikan dengan kepercayaan di aplikasi tersebut. Chang dan Chen (2008) dan Kuo *et al.* (2009) juga melaporkan hasil serupa.

H<sub>8</sub>: *Customer Perceived Value* berpengaruh positif terhadap *Perceived Trust*

### 3. METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data utamanya menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Berhubungan dengan situasi dan kondisi pemerintah daerah DKI Jakarta yang menjadi salah satu pusat pandemi Virus Covid-19 dan pemerintah daerah melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlangsung, maka penelitian ini hanya dapat melakukan penyebaran kuesioner lewat media elektronik social media (*google form*). Populasi dan sample dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen PT Pupuk Indonesia yang melakukan transaksi pembelian pupuk dengan perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah perusahaan distributor atau kelompok tani atau paguyuban yang melakukan transaksi dengan PT Pupuk Indonesia baik yang baru berdiri maupun yang sudah lama berdiri selama perusahaan tersebut telah melakukan transaksi pupuk bersubsidi dengan PT Pupuk Indonesia. Responden tersebar di seluruh Indonesia dan dikumpulkan sebanyak 200 responden sebagai sample dari penelitian ini.

Dari data responden yang berhasil dikumpulkan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah
Usia Perusahaan	< 1 tahun	11
	1 tahun – 3 tahun	33
	4 tahun – 6 tahun	42
	7 tahun – 9 tahun	72
	10 tahun – 12 tahun	16
	>12 tahun	26
Lokasi Perusahaan	Jawa & Bali	109
	Sumatera	45
	Kalimantan	22
	Sulawesi dan Maluku	22
	Papua	2
Pesanan per bulan	< 30 ton	39
	30 – 50 ton	61

Karakteristik	Kategori	Jumlah
	50 – 70 ton	69
	>70 ton	31
Frekuensi pemesanan	1x sebulan	56
	2x sebulan	70
	3x sebulan	54
	4x sebulan	4
	>4x sebulan	6
Pemesanan terakhir:	1 bulan terakhir	120
	6 bulan terakhir	22
	1 tahun terakhir	20
	>1 tahun terakhir	38

Sumber: Olahan peneliti (2021)

#### 4.

#### HASIL PENELITIAN

Tabel *Path Coefficient & T-Statistic*

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value	Hasil
H1 <b>Digital Technology -&gt; Customer Perceived Value</b>	0.086	1.311	0.190	Tidak Didukung
H2 <b>Interaction Quality -&gt; Customer Perceived Value</b>	0.113	0.983	0.326	Tidak Didukung
H3 <b>Outcome Quality -&gt; Customer Perceived Value</b>	0.371	3.262	0.001	Didukung
H4 <b>Environment Quality -&gt; Customer Perceived Value</b>	0.374	4.143	0.000	Didukung
H5 <b>Moderating Effect 1 -&gt; Customer Perceived Value</b>	0.089	0.857	0.392	Tidak Didukung
H6 <b>Moderating Effect 2 -&gt; Customer Perceived Value</b>	-0.000	0.000	1.000	Tidak Didukung
H7 <b>Moderating Effect 3 -&gt; Customer Perceived Value</b>	-0.047	0.476	0.634	Tidak Didukung
H8 <b>Customer Perceived Value -&gt; Perceived Trust</b>	0.890	48.331	0.000	Didukung

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan hubungan antara variabel sebagai berikut:

#### **Hipotesa digital technology berpengaruh terhadap customer perceived value**

Hasil serupa juga ditemukan oleh Brady *et al.* (2008) dan Lamberton dan Stephen (2016) serta Plouffe *et al.* (2001) dimana digital teknologi memainkan peran penting dalam membangun nilai yang dirasakan oleh konsumen. Pada PT Pupuk Indonesia terlihat bahwa distributor yang menjadi perpanjangan tangan perusahaan untuk membantu mendistribusikan pupuk bersubsidi bagi petani tampaknya belum siap dengan penggunaan teknologi digital dalam proses distribusi ini. PT Pupuk Indonesia harus mensosialisasikan atau memberi pelatihan untuk para distributor memanfaatkan penggunaan teknologi digital guna

mempermudah interaksi antara PT Pupuk Indonesia dengan para distributor bahkan dengan para petani. Padahal interaksi yang difasilitasi oleh teknologi digital dapat meningkatkan nilai yang dirasakan oleh konsumen karena kualitas dan efisiensi komunikasi selama proses interaksi (Bitner *et al.*, 2000; Giebelhausen *et al.*, 2014; Lamberton & Stephen, 2016).

### **Hipotesa *interaction quality* berpengaruh terhadap *customer perceived value***

Hasil yang sama juga didapatkan oleh Giebelhausen *et al.* (2014) dan Rentz *et al.* (2002) yang menunjukkan bahwa keterampilan layanan interpersonal yang dilakukan oleh karyawan, termasuk dalam hal komunikasi mendengarkan, membantu memecahkan masalah, bernegosiasi, dan mengambil keputusan memainkan peranan penting dalam penilaian konsumen mengevaluasi kualitas layanan perusahaan, termasuk PT Pupuk Indonesia. Interaksi perusahaan PT Pupuk Indonesia hingga saat ini masih dianggap kurang. Komunikasi yang tercipta antara PT Pupuk Indonesia dengan distributor masih sebatas pemesanan tanpa ada interaksi lain seperti informasi estimasi produksi dan distribusi sehingga distributor selalu disampaikan informasi-informasi terbaru mengenai produk yang dipesan, estimasi pengantaran hingga produk-produk baru dari PT Pupuk Indonesia sendiri.

### **Hipotesa *outcome quality* berpengaruh terhadap *customer perceived value***

Hal ini menunjukkan tuntutan dari para distributor yang lebih mementingkan hasil berupa pemesanan yang tepat waktu dan kemudahan ditemukannya produk-produk pupuk bersubsidi yang dihasilkan oleh PT Pupuk Indonesia. *Outcome quality* menggambarkan aspek layanan teknis yang diberikan perusahaan berupa produk yang dihasilkan, waktu tunggu bahkan kemudahan dalam penggunaan, perolehan informasi, produk yang spesifik, dan tingkat akurasi yang dapat diberikan oleh PT Pupuk Indonesia. Variabel ini cukup berperan penting sebab dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bitner *et al.* (2000), Parasuraman (2000), dan Parasuraman *et al.* (2005) menyatakan bahwa jika *outcome quality* tidak sesuai dengan harapan konsumen maka faktor lain mungkin dapat dianggap tidak penting.

### **Hipotesa *environment quality* berpengaruh terhadap *customer perceived value***

Kualitas lingkungan layanan yang dimaksud oleh distributor masih bersifat kondisi lingkungan fisik seperti ketersediaan kantor cabang pembantu yang dapat selalu dikunjungi ketika mengalami kendala. Proses perubahan lingkungan layanan dari fisik kepada digital juga masih menjadi perhatian besar bagi PT Pupuk Indonesia. Untuk itu perlu adanya pengenalan dan pelatihan terhadap penggunaan fasilitas teknologi secara *online* kepada para distributor seperti kemudahan dalam penggunaan, sosialisasi penggunaan aplikasi dalam gawai yang dimiliki atau pemanfaatan *website* sebagai sarana berinteraksi secara langsung dari mana saja dan kapan saja oleh distributor atau petani kepada PT Pupuk Indonesia.

### **Hipotesa *digital technology* memoderasi hubungan antara *interaction quality* terhadap *customer perceived value*.**

Faktor transformasi *digital technology* yang dirasakan oleh konsumen masih belum nyaman dirasakan oleh para distributor sehingga para distributor masih mengandalkan kualitas interaksi secara langsung yang didukung oleh lingkungan fisik yang mendukung pula. Proses transformasi yang dicanangkan oleh PT Pupuk Indonesia menjadi tantangan yang perlu diselesaikan agar proses transformasi digital yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Beberapa wilayah yang menjadi *pilot project* dari proses transformasi digital ini tidak dapat digeneralisir kepada seluruh wilayah Indonesia mengingat kemampuan dan pengetahuan masing-masing distributor berbeda untuk lingkup digital.



### **Hipotesa *digital technology* memoderasi hubungan antara *outcome quality* terhadap *customer perceived value*.**

Sekali lagi PT Pupuk Indonesia belum dapat mengaplikasikan proses transformasi digital yang akan diaplikasikan dalam perusahaan dalam waktu dekat tanpa adanya pendampingan dan sosialisasi bahkan pembinaan kepada para distributor sehingga para distributor dapat menggunakan dan memanfaatkan dengan maksimal *digital technology* untuk kemudahan pemesanan pupuk bersubsidi dima saying akan datang. Diharapkan kualitas luaran dengan adanya *digital technology* akan semakin baik, transparan dan cepat sampai kepada pengguna akhir sesuai dengan kebutuhan para pengguna. Akan tercapai pemenuhan *supply and demand* yang efektif dan efisien di kedua belah pihak, produsen dan konsumen.

### **Hipotesa *digital technology* memoderasi hubungan antara *environment quality* terhadap *customer perceived value*.**

Di dalam benak distributor dari PT Pupuk Indonesia, komunikasi dan interaksi secara langsung dengan lingkungan fisik yang dapat dilihat dan diraba masih menjadi nilai penting dalam melakukan transaksi atau pemesanan. Sekali lagi, penggunaan *digital technology* bagi para distributor masih mengalami kendala. Proses *knowledge transfer* dan kebiasaan dalam memanfaatkan kemudahan dengan *digital technology* masih dirasa sulit bagi para distributor. Masih perlu proses yang panjang dan keinginan untuk belajar dari para distributor sehingga proses transformasi digital ini dapat berjalan dengan baik dimasa yang akan datang.

### **Hipotesa *customer perceived value* berpengaruh terhadap *perceived trust***

Nilai yang dirasakan oleh para distributor akan menimbulkan rasa percaya bagi para distributor untuk tetap menggunakan produk dan layanan dari PT Pupuk Indonesia. Rasa percaya ini akan membantu para distributor mengenal dan mengikuti program dan peningkatan layanan yang direncanakan oleh PT Pupuk Indonesia demi peningkatan kualitas layanan PT Pupuk Indonesia dimasa yang akan datang.

## **5. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, rekomendasi implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dengan dukungan segala sumber daya nya akan lebih mudah dalam melakukan transformasi digital di dalam perusahaan itu sendiri. Namun bila ini melibatkan pihak diluar perusahaan, tentunya akan membutuhkan *grand design* terhadap sosialisasi dan capaian yang ingin dihasilkan bagi para distributor dan usaha yang lebih besar karena berbagai faktor terutama budaya yang selama ini dibangun di dalam perusahaan belum tentu berdampak kepada pihak luar perusahaan dalam hal ini distributor yang tersebar di seluruh Indonesia.
2. Sosialisasi dan pemilihan distributor dengan latar belakang pendidikan yang dapat membantu mensukseskan program tranformasi digital ini akan lebih membantu perusahaan mempercepat program tersebut. Terlebih lagi distributor PT Pupuk Indonesia adalah bisnis keluarga. Pemilihan orang yang tepat sebagi perwakilan dari perusahaan keluarga tersebut akan memberi dampak sebagai *agent of change* bagi perusahaan maupun distributor lainnya di wilayah tersebut.
3. Persepsi perusahaan milik pemerintah seperti PT Pupuk Indonesia yang menyediakan pupuk bersubsidi dianggap sebagai *project* rugi yang harus disediakan oleh pemerintah untuk membatu para petani. Pola pikir ini sebaiknya mulai diubah karena meskipun perusahaan milik pemerintah, perusahaan harus menghasilkan keuntungan seperti perusahaan pada umumnya. Demikian juga dengan produk pupuk bersubsidi.

4. Transformasi digital yang dilakukan oleh perusahaan tidak dapat berdiri sendiri atau mengandalkan kemampuan perusahaan dalam melakukan transformasi digital. Dibutuhkan dukungan pihak diluar perusahaan sehingga terbentuk ekosistem dari seluruh proses mulai dari produksi hingga distribusi pupuk bersubsidi termasuk para distributor.

## 6. Saran

Untuk penelitian selanjutnya dapat memfokuskan kepada responden yang berada pada satu wilayah teritori. Faktor budaya dan pengetahuan responden yang berbeda juga tentu akan sangat mempengaruhi penerimaan dan adaptasi responden terhadap transformasi secara digital yang dicanangkan oleh perusahaan. Selain itu pengelompokan responden berdasarkan latar belakang Pendidikan juga akan membantu dalam pembentukan agen perubahan yang dapat membantu perusahaan dalam mensosialisasi transformasi yang dicanangkan oleh perusahaan. Dengan pengelompokan wilayah dengan klasifikasi responden yang dapat dijadikan agen perubahan akan mempercepat proses transformasi digital tersebut. Implikasi penelitian yang disebutkan diatas dapat digunakan oleh perusahaan lain yang memiliki distributor yang tersebar di Indonesia sehingga dapat membantu mempercepat transformasi digital yang ingin dikembangkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akinci, S., Atilgan-Inan, E., & Aksoy, S. (2010). Re-assessment of E-S-Qual and E-Recs-Qual in a pure service setting. *Journal of Business Research*, 63(3), 232-240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.018>
- Anaza, N. A., Inyang, A. E., & Saavedra, J. L. (2018). Empathy and affect in B2B salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 29-41. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0103>
- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Ravindran, S. (2006). Value implications of investments in information technology. *Management Science*, 52(9), 1359-1376. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0542>
- Argo, J. J., Dahl, D. W., & Manchanda, R. V. (2005). The influence of a mere social presence in a retail context. *Journal of Consumer Research*, 32(2), 207-212. <https://doi.org/10.1086/432230>
- Bitner, M. J. (2001). Service and technology: Opportunities and paradoxes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 375-379. <https://doi.org/10.1108/09604520110410584>
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149. <https://doi.org/10.1177/0092070300281013>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Brady, M. K., Croninjr, J. J., Jr., Fox, G. L., & Roehm, M. L. (2008). Strategies to offset performance failures: The role of brand equity. *Journal of Retailing*, 84(2), 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.04.002>
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164-176. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.008>
- Chiu, H.-C., & Lin, N.-P. (2004). A service quality measurement derived from the Theory of Needs. *The Service Industries Journal*, 24(1), 187-204.

- <https://doi.org/10.1080/02642060412331301202>
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Choi, K.-S., Cho, W.-H., Lee, S., Lee, H., & Kim, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 57(8), 913–921. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00293-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00293-X)
- Coutelle-Brillet, P., Riviere, A., & Des Garets, V. (2014). Perceived value of service innovation: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 164–172. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0066>
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3–16. <https://doi.org/10.1007/BF02893933>
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., & Myers, M. B. (2009). Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 440–454. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0148-y>
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>
- Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J., & Brady, M. K. (2014). Touch versus tech: When technology functions as a barrier or a benefit to service encounters. *Journal of Marketing*, 78(4), 113–124. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0056>
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16(6), 661–673. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0159>
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/109467050031006>
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308–324. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.07.001>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Günther, A. (2019). *Entrepreneurial Strategies of Professional Service Firms*. Springer.
- Harrison-Walker, L. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60–75. <https://doi.org/10.1177/109467050141006>
- Homburg, C., Ehm, L., & Artz, M. (2015). Measuring and managing consumer sentiment in an online community environment. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 629–641. <https://doi.org/10.1509/jmr.11.0448>
- Howden, C., & Pressey, A. D. (2008). Customer value creation in professional service relationships: The case of credence goods. *The Service Industries Journal*, 28(6), 789–812. <https://doi.org/10.1080/02642060801990361>
- Jarvis, R., & Rigby, M. (2012). The provision of human resources and employment advice to small and medium-sized enterprises: The role of small and medium-sized practices of accountants. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(8), 944–956. <https://doi.org/10.1177/0266242612445403>
- Kim, D., Cavusgil, S. T., & Cavusgil, E. (2013). Does IT alignment between supply chain partners enhance customer value creation? An empirical investigation. *Industrial*

- Marketing Management, 42(6), 880–889.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.021>
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138–160.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>
- Lambrecht, A., & Tucker, C. (2013). When does retargeting work? Information specificity in online advertising. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 561–576.  
<https://doi.org/10.1509/jmr.11.0503>
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & DeKeyser, A. (2017, October). “Service encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Lee, M. K., Verma, R., & Roth, A. (2015). Understanding customer value in technology-enabled services: A numerical taxonomy based on usage and utility. *Service Science*, 7(3), 149–248. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0105>
- Levin, E., Quach, T. N., & Thaichon, P. (2019). Enhancing client-agency relationship quality in the advertising industry – An application of project management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 463–473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0186>
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic: A necessary step. *Journal of Marketing*, 45 (7), 1298–1309. <https://doi.org/10.1108/03090561111137732>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Maas, P., & Graf, A. (2008). Customer value analysis in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(2), 107–120. <https://doi.org/10.1057/fsm.2008.14>
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2017, May). Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital. *Journal of Business Research*, 74, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.007>
- Makkonen, H., & Vuori, M. (2014). The role of information technology in strategic buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1053–1062.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.018>
- Mauerhoefer, T., Strese, S., & Brettel, M. (2017). The impact of information technology on new product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 719–738. <https://doi.org/10.1111/jpim.12408>
- Mithas, M., Tafti, T., Bardhan, B., & Goh, G. (2012). Information technology and firm profitability: Mechanisms and empirical evidence. *MIS Quarterly*, 36(1), 205–224.  
<https://doi.org/10.2307/41410414>
- Mustak, M. (2019, April). Customer participation in knowledge intensive business services: Perceived value outcomes from a dyadic perspective. *Industrial Marketing Management*, 78, 76–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.017>
- Oestreicher-Singer, G., Libai, B., Sivan, L., Carmi, E., & Yassin, O. (2013). The network value of products. *Journal of Marketing*, 77(3), 1–14. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0400>
- Osmonbekov, T., & Gruen, T. (2013). Manufacturer–reseller e-business arrangements: The impact of inequity on relationship performance and the moderating role of dependence. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 872–879.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.013>
- Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320.  
<https://doi.org/10.1177/109467050024001>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. E-ISSN: 18733271
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111–124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Pinto, M. B. (2015). Social media’s contribution to customer satisfaction with services. *The Service Industries Journal*, 35(11–12), 573–590. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062881>
- Plouffe, C. R., Vandenbosch, M., & Hulland, J. (2001). Intermediating technologies and multi-group adoption: A comparison of consumer and merchant adoption intentions toward a new electronic payment system. *Journal of Product Innovation Management*, 18(2), 65–81. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1820065>
- Rentz, J. O., Shepherd, D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13–21. <https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754289>
- Rodrik, D. (2018). New technologies, global value chains, and the developing economies. Pathways for Prosperity Commission Background Paper Series no. 1. Harvard Business Review. [https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/danirodrik/files/new\\_technologies\\_global\\_value\\_chains\\_developing\\_economies.pdf](https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/danirodrik/files/new_technologies_global_value_chains_developing_economies.pdf)
- Roy, S., Sreejesh, S., & Bhatia, S. (2019, October). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52–69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.017>
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310–329. <https://doi.org/10.1177/1096348009350624>
- Siddiqui, M. H., & Sharma, T. G. (2010). Measuring the customer perceived service quality for life insurance services: An empirical investigation. *International Business Research*, 3(3), 171–186. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p171>
- Sivakumar, K., Li, M., & Dong, B. (2014). Service quality: The impact of frequency, timing, proximity, and sequence of failures and delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41–58. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0527>
- Stamenkov, G., & Dika, Z. (2016). Bank employees’ internal and external perspectives on e-service quality, satisfaction and loyalty. *Electronic Markets*, 26(3), 291–309. <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0221-6>
- Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2018). Building social capital and human capital for internationalization: The role of network ties and knowledge resources. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1081–1106. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9541-0>



- Taillon, B., & Huhmann, B. (2019). Strategic consequences of self-service technology evaluations. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3), 268–279. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1411387>
- Venetis, K., & Ghauri, P. (2004). Service quality and customer retention: Building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1577–1598. <https://doi.org/10.1108/03090560410560254>
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289–293. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0513-6>
- Vize, R., Coughlan, J., Kennedy, A., & Ellis-Chadwick, F. (2013). Technology readiness in a B2B online retail context: An examination of antecedents and outcomes. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 909–918. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.020>
- Wang, W.-L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2017, August). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>
- Weijters, B., Rangarajan, D., Falk, T., & Schillewaert, N. (2007). Determinants and outcomes of customers use of self-service technology in a retail setting. *Journal of Service Research*, 10(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1094670507302990>
- Wire, B. (2018). Worldwide spending on digital transformation will be nearly \$2 trillion in 2022 as organizations commit to DX, according to a new IDC spending guide. *Business Wire*. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44440318>
- Yu, D., & Lamski, J. (2015). Service failures have harsh consequences for B2B companies. *Gallup Group*. <https://www.gallup.com/analytics/237728/service-failures-harsh-consequences-b2b-companies.aspx>
- Yuen, E. F. T., & Chan, S. S. L. (2010). The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3–4), 222–240. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.13>