

Analisis *Unfreeze, Change, dan Refreeze* pada Layanan 24 Jam Astro

Devina Marlina¹, Hana Rifa Husaini², Vika Risqika³, Selfiana⁴

Universitas Mitra Bangsa^{1,2,3,4}

Jl. Raya Tj. Barat No.11, RT.11/RW.8, Pejaten Timur,
Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

e-mail : devinamarlina662@gmail.com¹, *e-mail* : hanarifa556@gmail.com²,
e-mail : vikarisqika@gmail.com³, *e-mail* : selfianas@gmail.com⁴

Abstract

Astro is a quick-commerce company offering 24-hour service with delivery in approximately 15 minutes. However, customer complaints regarding delivery delays, product quality, customer service responsiveness, and app glitches persist. This study aims to analyze Astro's service changes based on Kurt Lewin's change model, which comprises the stages of unfreezing, changing, and refreezing. A descriptive qualitative approach was employed, analyzing 30 user reviews from the Google Play Store, Instagram, and TikTok spanning the 2022–2026 period. The findings reveal changes manifested through revised service guarantees, the development of Astro Goods, Astro Kitchen, Astro Cafe, and Astro Bakery, as well as rebranding efforts. These changes reflect the unfreezing, changing, and refreezing stages aimed at enhancing quality and the customer experience, though ongoing evaluation remains necessary.

Keywords: Astro, Quick Commerce, Change Management, Service Innovation, Kurt Lewin Change Model

Abstrak

Astro adalah perusahaan *quick commerce* yang menyediakan layanan 24 jam dengan pengiriman sekitar 15 menit. Namun, masih ditemukan keluhan pelanggan mengenai keterlambatan pengiriman, kualitas produk, respons layanan pelanggan, dan gangguan aplikasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perubahan layanan Astro berdasarkan model perubahan Kurt Lewin yang meliputi *unfreeze, change, dan refreeze*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menganalisis 30 ulasan pengguna dari Google Play Store, Instagram, dan TikTok periode 2022-2026. Hasil penelitian menunjukkan perubahan melalui perubahan jaminan layanan, pengembangan Astro Goods, Astro Kitchen, Astro Cafe, Astro Bakery, serta *rebranding*. Perubahan tersebut mencerminkan tahapan *unfreeze, change, dan refreeze* dalam meningkatkan kualitas serta pengalaman pelanggan, tetapi masih terus memerlukan evaluasi.

Kata Kunci: Astro, *Quick Commerce*, Manajemen Perubahan, Inovasi Layanan, Model Perubahan Kurt Lewin

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital sekarang telah mengubah cara pandang masyarakat dalam melakukan aktivitas belanja, terutama dalam belanja *online* dan layanan yang menggunakan aplikasi. Konsumen sekarang tidak hanya membutuhkan produk yang lengkap, tetapi juga mengharapkan pelayanan yang cepat, mudah, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Perubahan ini mendorong munculnya konsep *quick commerce* yang menekankan pengiriman dalam waktu sangat singkat sebagai salah satu bentuk respons terhadap kebutuhan konsumen modern. Transformasi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus berinovasi agar mampu bertahan dalam persaingan bisnis digital yang semakin pesat (Dissurul et al., 2025).

Perkembangan teknologi digital juga mendorong munculnya model bisnis *quick commerce* sebagai inovasi dalam bisnis *online* yang menawarkan pengiriman barang dalam waktu yang sangat cepat. Di Indonesia, layanan ini semakin berkembang karena masyarakat semakin menginginkan kemudahan dan kecepatan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. *Quick commerce* adalah salah satu bentuk perubahan dalam layanan ritel digital yang menggabungkan teknologi, pengelolaan stok, dan sistem pengiriman barang agar memberikan pengalaman berbelanja yang lebih cepat dan efisien dibandingkan dengan *e-commerce* biasa (Anisa & Purwanegara, 2025).

Salah satu perusahaan *quick commerce* di Indonesia adalah Astro, yang didirikan oleh PT Astro Technologies Indonesia pada tahun 2021. Astro adalah layanan belanja *online* yang cepat dan mudah serta menawarkan berbagai kebutuhan sehari-hari melalui aplikasi digital. Astro menawarkan lebih dari 15.000 pilihan produk mulai dari makanan, sayur, buah segar, barang-barang rumah tangga, kebutuhan ibu dan bayi, produk kecantikan, serta makanan siap saji. Astro juga menawarkan berbagai produk merek sendiri, Astro Goods dan layanan makanan siap saji melalui Astro Kitchen (Astro, 2025).

Meskipun memiliki peluang yang besar, bisnis *quick commerce* tetap menghadapi berbagai tantangan dalam proses operasionalnya. Perusahaan juga perlu menjaga keseimbangan antara kecepatan pengiriman, ketersediaan barang di gudang, efisiensi dalam pengiriman, serta kualitas produk yang diterima oleh pelanggan. Selain itu, proses *last-mile delivery* menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan layanan karena langsung terkait dengan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan layanan *quick commerce* harus bisa memperbaiki cara kerjanya agar bisa tetap menjaga kualitas pelayanannya (Rachmawati et al., 2025).

Astro muncul dengan konsep "*groceries in minutes*" yang menyediakan layanan pengiriman cepat dalam waktu kira-kira 15 menit dan buka 24 jam. Perusahaan berniat memberikan pengalaman berbelanja yang cepat, nyaman, dan mudah bagi para konsumen. Untuk mendukung layanan ini, Astro membuat sistem distribusi yang menggunakan gudang mikro yang terhubung dengan teknologi logistik dan aplikasi digital. Proses pengambilan dan pengiriman barang bisa dilakukan dengan lebih cepat dan efisien. Inovasi ini merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas layanan *quick commerce* (Yulie, 2025).

Astro juga menghadapi berbagai masalah dalam operasionalnya. Agar tetap bisa memberikan layanan pengiriman cepat dan beroperasi 24 jam, perusahaan perlu mengeluarkan banyak biaya untuk operasional, terutama dalam pengelolaan logistik, penyimpanan barang, dan tenaga kerja. Ada beberapa keluhan juga dari pelanggan tentang keterlambatan dalam pengiriman dan masalah dengan layanan yang diberikan di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara konsumen yang mendapatkan layanan cepat dan kenyataan yang terjadi dalam operasional perusahaan (Masriah & Atmojo, 2025).

Sebagai bentuk peningkatan layanan, Astro memberikan jaminan garansi tepat waktu dan jaminan kualitas produk. Perusahaan akan mengembalikan biaya pengiriman jika pesanan terlambat melebihi waktu yang telah dijanjikan. Pelanggan bisa mengajukan klaim untuk pengembalian produk atau mendapatkan dana jika kualitas produk yang diterima tidak sesuai. Kebijakan ini menunjukkan upaya Astro untuk menjaga kepuasan pelanggan dan membangun kepercayaan konsumen terhadap layanan *quick commerce* yang mereka tawarkan (Astro, 2025).

Berbagai penelitian mengenai *quick commerce* sudah banyak dilakukan, tetapi kebanyakan masih membahas tentang pertumbuhan industri, kualitas pelayanan, serta cara konsumen melihat layanan digital tersebut. Perubahan yang dilakukan perusahaan dalam membangun layanan *quick commerce* belum banyak dianalisis dari sudut pandang manajemen perubahan. Padahal, keberhasilan inovasi layanan tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh proses organisasi dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mempertahankan perubahan agar bisa terus berjalan secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin. Model ini menjelaskan bahwa proses perubahan dalam organisasi terjadi dalam tiga tahapan, yaitu tahap *unfreeze*, tahap *change*, dan tahap *refreeze*. Model ini dipilih karena bisa menjelaskan cara organisasi berubah secara teratur, mulai dari munculnya keinginan untuk berubah, proses melakukan perubahan itu sendiri, sampai upaya menjaga perubahan tersebut tetap berjalan sebagai bagian dari sistem organisasi. Dengan model tersebut, penelitian ini diharapkan bisa memberikan gambaran mengenai proses perubahan layanan yang dilakukan oleh Astro dalam mengimplementasikan layanan *instant delivery* 15 menit dan operasional 24 jam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan model perubahan Kurt Lewin untuk menganalisis implementasi layanan *instant delivery* 15 menit dan operasional 24 jam pada Astro. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan inovasi layanan yang dilakukan perusahaan, tetapi juga menjelaskan proses perubahan dalam organisasi yang mendukung implementasi layanan tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses *unfreeze*, *change*, dan *refreeze* pada implementasi layanan *instant delivery* 15 menit dan operasional 24 jam di Astro.

B. KERANGKA TEORI

1. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses penyejajaran berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya yang membuatnya lebih tanggap dan efektif daripada pesaingnya. Manajemen perubahan adalah upaya untuk mengelola hasil dari perubahan dalam organisasi. Faktor internal dan eksternal organisasi dapat menyebabkan perubahan terjadi (Indrajaya, 2023).

Manajemen perubahan merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan. Perubahan masuk dalam aspek organisasi, sumber daya manusia, serta budaya organisasi maka diperlukan pengelolaan yang sistematis agar perubahan dapat diterapkan secara efektif (Rustandi & Indriati, 2022).

Manajemen perubahan merupakan sebuah pendekatan yang digunakan organisasi untuk mengelola perubahan pada arah, struktur dan kemampuan organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan serta lingkungan yang terus berkembang. Perubahan bisa terjadi dari faktor internal maupun eksternal, organisasi perlu mengelola dengan tepat agar dapat mempertahankan keberlangsungan dan tujuan organisasi (By, 2005).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah metode yang dilakukan secara sistematis dan terencana untuk mengatur serta menyesuaikan perubahan dalam suatu organisasi, baik dari faktor internal maupun eksternal. Pengelolaan perubahan bertujuan untuk mendukung individu, tim, dan organisasi agar dapat beradaptasi dengan baik dan efisien terhadap perubahan, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai serta dampak negatif dari perubahan dapat diminimalkan.

2. Model Perubahan Kurt Lewin

Model yang dikemukakan oleh Kurt Lewin menjelaskan bahwa proses perubahan dalam organisasi terjadi secara bertahap melalui tiga tahapan utama, yaitu *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Model ini dirancang untuk membantu organisasi melakukan perubahan secara teratur dengan mempersiapkan orang atau organisasi sebelum perubahan dilakukan, menjalankan perubahan, kemudian menstabilkan kondisi baru agar perubahan dapat dipertahankan dalam jangka panjang (Lewin, 1947).

Model perubahan Kurt Lewin adalah salah satu metode yang digunakan dalam perubahan organisasi dan sangat berpengaruh dalam studi tentang perubahan yang direncanakan. Konsep tiga tahap perubahan Lewin, yaitu *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*, menggambarkan proses perubahan sebagai suatu tahapan yang terstruktur, mulai dari menciptakan keinginan untuk berubah, melakukan langkah menuju keadaan yang baru, hingga memperkuat perubahan tersebut agar tetap bertahan di dalam organisasi. Model ini dibuat sejak tahun 1947. Konsep Lewin tetap memiliki dampak besar dalam memahami cara perubahan di organisasi secara teratur (Burnes, 2004).

Model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin terdiri dari tiga tahapan: *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Model ini menjelaskan proses perubahan organisasi secara sistematis. Meskipun teori Kurt Lewin sering dianggap terlalu sederhana, konsep tersebut masih tetap relevan dan menjadi dasar bagi berbagai model perubahan modern. Tahap *unfreeze* adalah langkah awal saat sebuah organisasi menyadari bahwa perubahan diperlukan dengan "mencairkan" keadaan yang

ada melalui penentuan masalah, seperti keterlambatan dalam layanan atau ketidakefisienan pada sistem. Pada tahap *change*, organisasi mulai mengimplementasikan inovasi atau sistem baru yang melibatkan perubahan dalam strategi, teknologi, dan operasi perusahaan. Tahap terakhir, yang disebut *refreeze*, adalah proses untuk menstabilkan perubahan sehingga menjadi bagian dari struktur organisasi, sehingga perubahan tersebut disatukan dengan budaya kerja dan sistem operasional secara berkelanjutan (Soegoto, 2017).

Untuk memahami proses perubahan organisasi, model tiga tahap Lewin sering digunakan. Namun, penerapan model harus disesuaikan dengan konteks perubahan yang dihadapi organisasi. Model *unfreeze*, *change*, dan *refreeze* sangat penting untuk studi manajemen perubahan. Agar tidak dianggap sebagai proses perubahan yang selalu sederhana dan linear, penerapannya harus dipahami dengan baik (Cummings et al., 2016).

Menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa model perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Kurt Lewin adalah model yang dilakukan secara terstruktur dalam tiga tahapan, yaitu *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Tahap *unfreeze* bertujuan untuk membuat orang menyadari bahwa perubahan diperlukan, tahap *change* adalah proses menerapkan perubahan melalui inovasi atau strategi baru, dan tahap *refreeze* bertujuan untuk menjaga dan membuat perubahan tersebut agar tetap stabil serta menjadi bagian dari budaya serta sistem operasional organisasi. Model ini masih relevan digunakan sebagai kerangka dalam menganalisis proses perubahan organisasi karena mampu menjelaskan tahapan perubahan secara terstruktur dan berkelanjutan.

2.1 Unfreeze

Tahap *unfreeze* adalah tahap pertama dalam model perubahan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang bertujuan untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pada tahap ini, organisasi perlu mengidentifikasi permasalahan serta mengevaluasi kondisi sistem yang berjalan untuk mengetahui apakah perlu adanya perubahan, sekaligus mengurangi resistensi terhadap perubahan yang mungkin muncul. Proses ini membuat organisasi mempunyai kesadaran bahwa kondisi atau cara kerja sebelumnya sudah tidak lagi efektif, sehingga diperlukan perubahan menuju kondisi yang lebih baik (Lewin, 1947).

Dalam konteks organisasi, tahap *unfreeze* ini tidak hanya melibatkan perubahan sistem atau teknologi, tetapi juga mengubah cara berpikir para anggota yang terlibat dalam organisasi. Organisasi harus menjelaskan mengapa ada perubahan, apa keuntungannya dan akibatnya jika perubahan tersebut tidak dilakukan. Oleh karena itu, tahap *unfreeze* ini merupakan dasar yang penting agar seseorang atau kelompok siap sebelum memasuki tahap perubahan berikutnya (Lewin, 1947).

2.2 Change

Tahap *change* adalah proses organisasi yang mulai menerapkan perubahan setelah semua persiapan pada tahap *unfreeze* telah selesai. Pada tahap ini, organisasi mulai menggunakan strategi, sistem, teknologi, atau cara kerja yang baru sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang diharapkan. Perubahan bisa terjadi dengan cara belajar, menyesuaikan diri dengan cara berperilaku, dan menerapkan inovasi yang membantu mencapai tujuan perusahaan (Lewin, 1947).

Tahap *change*, organisasi mulai menerapkan perubahan yang telah direncanakan dengan melibatkan semua anggota organisasi dalam proses penyesuaian terhadap kondisi baru. Proses ini membutuhkan komunikasi yang baik, kerja sama antartim, serta penyesuaian terhadap sistem atau prosedur yang ada agar perubahan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi tercapai sesuai harapan (Lewin, 1947).

2.3 Refreeze

Tahap *refreeze* adalah tahap terakhir dalam model perubahan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang bertujuan untuk memperkuat dan memastikan perubahan yang telah dilakukan tetap berlangsung. Pada tahap ini, organisasi memastikan bahwa sistem atau kebiasaan baru telah menjadi bagian dari kegiatan sehari-hari dan nilai-nilai organisasi, sehingga tidak kembali lagi ke kondisi sebelumnya (Lewin, 1947).

Pada tahap *refreeze*, organisasi berusaha menjaga hasil perubahan agar tetap stabil dengan menerapkan kondisi baru sebagai bagian dari kebiasaan kerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Penguatan terhadap perubahan dilakukan dengan menerapkan kebijakan, membiasakan diri dengan prosedur baru, serta melakukan evaluasi agar perubahan tersebut tetap berjalan dan menjadi bagian dari budaya organisasi (Lewin, 1947).

Hasilnya menunjukkan bahwa proses *refreeze* belum stabil sepenuhnya. Proses *refreeze* bertujuan untuk mendorong perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi. Namun, dalam industri *e-commerce* yang sangat dinamis, perusahaan harus melakukan evaluasi terus-menerus. Ini membuat proses *refreeze* lebih fleksibel dibandingkan dengan organisasi konvensional (Burnes, 2004).

3. Quick commerce

Quick commerce adalah bagian dari *e-commerce* yang bergerak cepat dan fokus pada pengiriman barang dalam waktu yang sangat singkat, biasanya 15 menit sampai satu jam setelah pembelian dilakukan. Berbeda dengan *e-commerce* biasa yang membutuhkan waktu pengiriman dalam beberapa hari, *quick commerce* menggunakan *dark store*, teknologi digital, dan jaringan

logistik yang terhubung dengan baik agar pesanan bisa terpenuhi lebih cepat (Anisa & Purwanegara, 2025).

Quick commerce merupakan model bisnis belanja *online* yang memberikan layanan pengiriman barang dalam waktu sekitar 30 hingga 40 menit setelah pembelian dilakukan. Layanan ini awalnya mulai dari sektor pengantaran makanan, lalu berkembang mencakup berbagai kebutuhan sehari-hari seperti bahan makanan, produk kesehatan, perlengkapan rumah tangga, serta kebutuhan pribadi. Keunggulan utama *quick commerce* adalah kemampuannya memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cepat, sehingga membuat pengalaman berbelanja menjadi lebih mudah dan praktis (Rama Naik, 2024).

Dengan berkembangnya industri *quick commerce*, keberhasilan sebuah perusahaan tidak hanya bergantung pada cepatnya pengiriman, tetapi juga pada kualitas layanan logistik yang diberikan kepada pelanggan. Kualitas layanan tersebut mencakup ketepatan waktu pengiriman, kondisi produk saat diterima, cara perusahaan menangani pesanan yang tidak sesuai, serta kemampuan perusahaan dalam memberikan informasi dan pelayanan yang cepat merespons. Jika aspek-aspek tersebut terpenuhi dengan baik, maka kepuasan pelanggan akan meningkat dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan *quick commerce*. Oleh karena itu, perusahaan harus terus memperbaiki kualitas layanan agar bisa memenuhi keinginan pelanggan yang semakin berubah (Savitri et al., 2025).

Kepuasan pelanggan menjadi salah satu aspek penting dalam perkembangan layanan *quick commerce* karena konsumen tidak hanya mengharapkan pengiriman yang cepat, tetapi juga pengalaman penggunaan layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Karakteristik layanan mengutamakan kecepatan, kemudahan, dan pengalaman pelanggan. Keberhasilan *quick commerce* perlu dilihat dari kualitas pengalaman pelanggan secara keseluruhan (Ambaliya et al., 2025).

Menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa *quick commerce* adalah model bisnis *e-commerce* yang berfokus pada pengiriman cepat dengan dukungan teknologi digital dan sistem logistik yang terintegrasi, serta memperhatikan kemudahan dan pengalaman pelanggan.

4. Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan proses perubahan dari organisasi yang memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, dan produktivitas serta menyesuaikan struktur budaya kerja (Norliani et al., 2024). Transformasi digital bukan hanya tentang menggunakan teknologi digital, tetapi juga melibatkan perubahan dalam cara kerja perusahaan, budaya kerja, serta bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Menerapkan transformasi digital membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dalam beroperasi,

mempercepat proses pengambilan keputusan, memperluas akses ke berbagai layanan, serta meningkatkan pengalaman pelanggan dengan menggunakan teknologi digital (Fawaid et al., 2025).

Transformasi digital menjadi dasar utama yang mendukung berjalannya layanan dengan kecepatan tinggi. Penggunaan aplikasi digital, sistem pengolahan pesanan secara langsung, integrasi manajemen stok, serta teknologi pelacakan pengiriman memungkinkan perusahaan menyajikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat kepada pelanggan. Transformasi digital menjadi cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan, memperkuat pengalaman pelanggan, dan tetap kompetitif di tengah persaingan yang semakin ketat (Handayani et al., 2025).

Menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah proses perubahan yang menyeluruh dalam sebuah organisasi. Proses ini menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dalam beroperasi, memperbaiki cara kerja perusahaan, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta menciptakan nilai tambah bagi bisnis.

5. Inovasi Layanan

Inovasi layanan merupakan upaya dalam pengembangan atau pembaruan sebuah layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan serta meningkatkan kepuasan sekaligus loyalitas pelanggan (Hamidin et al., 2025). Inovasi layanan tidak hanya tentang membuat layanan baru, tetapi juga tentang upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan yang sudah ada, sehingga bisa memberikan manfaat lebih bagi pelanggan. Inovasi layanan diterapkan dengan memperbaiki proses pelayanan, memanfaatkan teknologi, meningkatkan kecepatan pelayanan, serta menyediakan fitur dan jaminan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Feriansyah et al., 2024).

Inovasi layanan menjadi cara penting bagi perusahaan untuk memberikan manfaat lebih bagi pelanggan, terutama dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat. Inovasi tersebut tidak hanya diwujudkan melalui pengembangan sebuah layanan baru, tetapi juga melalui penyempurnaan proses dalam pelayanan, pemanfaatan teknologi, serta peningkatan kualitas komunikasi antara perusahaan dan pelanggan. Perusahaan yang terus melakukan inovasi dalam pelayanan akan lebih mudah membuat pelanggan senang dan membentuk kesetiaan pelanggan dalam jangka waktu yang lama (Nguyen et al., 2024).

Inovasi dalam layanan juga diartikan sebagai proses penciptaan nilai bersama antara perusahaan dan pelanggan melalui pengembangan desain layanan yang lebih efektif. Perusahaan tidak hanya berfokus untuk menciptakan layanan baru, tetapi juga menyatukan kebutuhan pelanggan dalam proses desain layanan sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, serta pengalaman pelanggan. Pendekatan tersebut memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan inovasi dalam layanan yang lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan pasar serta membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (da Fontoura Vieira et al., 2025).

Menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa inovasi layanan merupakan upaya untuk mengembangkan dan menyempurnakan layanan yang dilakukan oleh perusahaan melalui perbaikan cara pelayanan, penggunaan teknologi, peningkatan kecepatan dalam memberikan layanan, serta penyediaan fitur dan jaminan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Penerapan inovasi layanan secara berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat loyalitas, serta menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

6. Layanan *Instant Delivery*

Layanan *instant delivery* merupakan kemampuan untuk mengirimkan barang yang dipesan dalam waktu sangat singkat, bahkan dalam hitungan menit, sebagai bentuk respons cepat terhadap kebutuhan konsumen (Sugiyanto, 2024).

Layanan *instant delivery* semakin berkembang karena kebutuhan masyarakat semakin meningkat untuk mendapatkan layanan yang cepat, mudah, dan hemat waktu dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Berbeda dengan layanan biasa, *instant delivery* menggunakan sistem logistik yang terpusat, teknologi digital, dan lokasi penyimpanan yang dekat dengan pembeli, sehingga proses pemesanan dan pengiriman bisa selesai dalam waktu yang tidak terlalu lama (Lamba et al., 2024).

Dalam penerapannya, layanan *instant delivery* tidak hanya mengutamakan kecepatan pengiriman, tetapi juga membutuhkan kualitas layanan dan inovasi dalam proses logistik. Kepuasan pelanggan tergantung pada kualitas layanan yang diberikan oleh kurir instan (Kusumawardani & Hastayanti, 2020).

Kualitas pelayanan dalam layanan pengiriman cepat sangat penting karena berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, membangun kepercayaan, dan mendorong penggunaan jangka panjang layanan serta pengalaman layanan yang baik (Al-Mu'ani et al., 2024).

Menurut pendapat para ahli, bisa disimpulkan bahwa layanan *instant delivery* adalah layanan yang mengirimkan barang dengan cepat, menggunakan teknologi digital dan jaringan logistik yang terhubung, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam waktu yang singkat.

7. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Analisis Sentimen Terhadap Ulasan pada Aplikasi Astro Menggunakan Algoritma <i>Support Vector Machine</i> (Masriah & Atmojo, 2025).	Kuantitatif	Sebagian besar pengguna aplikasi Astro memberikan ulasan yang positif tentang layanan mereka, menunjukkan kemampuan Astro untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Selain itu, algoritma <i>Support Vector Machine</i> (SVM) telah terbukti dapat mengklasifikasikan sentimen pengguna dengan sangat akurat, sehingga dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk meningkatkan kualitas layanan.
2.	Transformasi Pola Belanja Konsumen dari Ritel Konvensional Menuju <i>Quick Commerce</i> Melalui Layanan Pengiriman Instan (Dissurul et al., 2025).	Kualitatif	Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan dalam pola belanja konsumen dari ritel konvensional menuju <i>quick commerce</i> yang menawarkan layanan pengiriman instan. Konsumen sekarang lebih mengutamakan kecepatan, kemudahan, dan efisiensi waktu, sehingga layanan ini mampu meningkatkan kepuasan dan mendorong perilaku pembelian yang lebih cepat.
3.	Sistem Routing Proses <i>Delivery</i> Menggunakan <i>Simulated Annealing</i> (Studi Kasus: PT. X) (Siswanto et al., 2019).	Kuantitatif	Penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan routing dan proses <i>delivery</i> yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional layanan pengiriman. Sistem <i>routing</i> yang diterapkan mampu menghemat waktu operasional sehingga mendukung pelayanan <i>delivery</i> yang lebih cepat.
4.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat Beli Ulang Konsumen Astro <i>Groceries</i> (Nurma Adelia et al., 2025).	Kuantitatif	Ketika kualitas pengiriman tidak memengaruhi niat beli ulang secara langsung, persepsi harga, kepuasan pelanggan, dan nilai yang dirasakan berdampak positif pada niat beli ulang. Selain itu, kepuasan pelanggan dan nilai yang dirasakan terbukti mempunyai hubungan dengan persepsi harga dan kualitas pengiriman terhadap niat beli ulang.
5.	Preferensi Pelaku Usaha Pada <i>E-Commerce</i> Terhadap Layanan <i>Last Mile Delivery</i> (Rachmawati et al., 2025).	Kuantitatif	<i>Last-mile delivery</i> menjadi faktor yang paling penting dalam kualitas layanan distribusi.

Sumber: Hasil olahan peneliti berdasarkan penelitian terdahulu (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu, kebanyakan penelitian masih berfokus pada aspek mutu layanan, tingkat kepuasan pengguna, dan perkembangan layanan *quick commerce*. Penelitian dengan judul “Analisis Sentimen Terhadap Ulasan pada Aplikasi Astro Menggunakan Algoritma *Support Vector Machine*” mengungkapkan bahwa layanan Astro mendapatkan respons yang positif dari para pengguna (Masriah & Atmojo, 2025). Penelitian dengan judul “Transformasi Pola Belanja Konsumen dari Ritel Konvensional Menuju *Quick commerce* Melalui Layanan Pengiriman Instan” mengungkapkan terjadinya pergeseran menuju layanan pengiriman yang lebih cepat (Dissurul et al.,

2025). Penelitian dengan judul “ Sistem *Routing Proses Delivery* Menggunakan *Simulated Annealing* (Studi Kasus: PT. X)” menjelaskan bahwa pengelolaan *routing* dan *delivery* mampu meningkatkan operasional layanan pengiriman sehingga dapat mendukung pelayanan dengan sangat cepat (Siswanto et al., 2019). Penelitian dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat Beli Ulang Konsumen Astro *Groceries*” mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan dan nilai yang dirasakan bisa memengaruhi niat beli ulang konsumen (Nurma Adelia et al., 2025). Selain itu, penelitian dengan judul “Preferensi Pelaku Usaha Pada *E-commerce* Terhadap Layanan *Last Mile Delivery*” juga mengungkapkan bahwa *last mile delivery* menjadi salah satu faktor penting dalam kualitas layanan distribusi pada *e-commerce* (Rachmawati et al., 2025).

Penelitian-penelitian ini masih terfokus pada hasilnya, seperti mutu layanan dan kepuasan, dan belum membahas secara detail bagaimana proses perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan *unfreeze*, *change*, dan *refreeze* pada layanan 24 jam Astro.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menggambarkan fenomena secara mendalam dengan menggali makna, pengalaman, dan data yang sudah diperoleh dari berbagai sumber yang relevan. Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata atau narasi yang diperoleh melalui proses pengumpulan dan analisis data secara mendalam (Rijal Fadli, 2021).

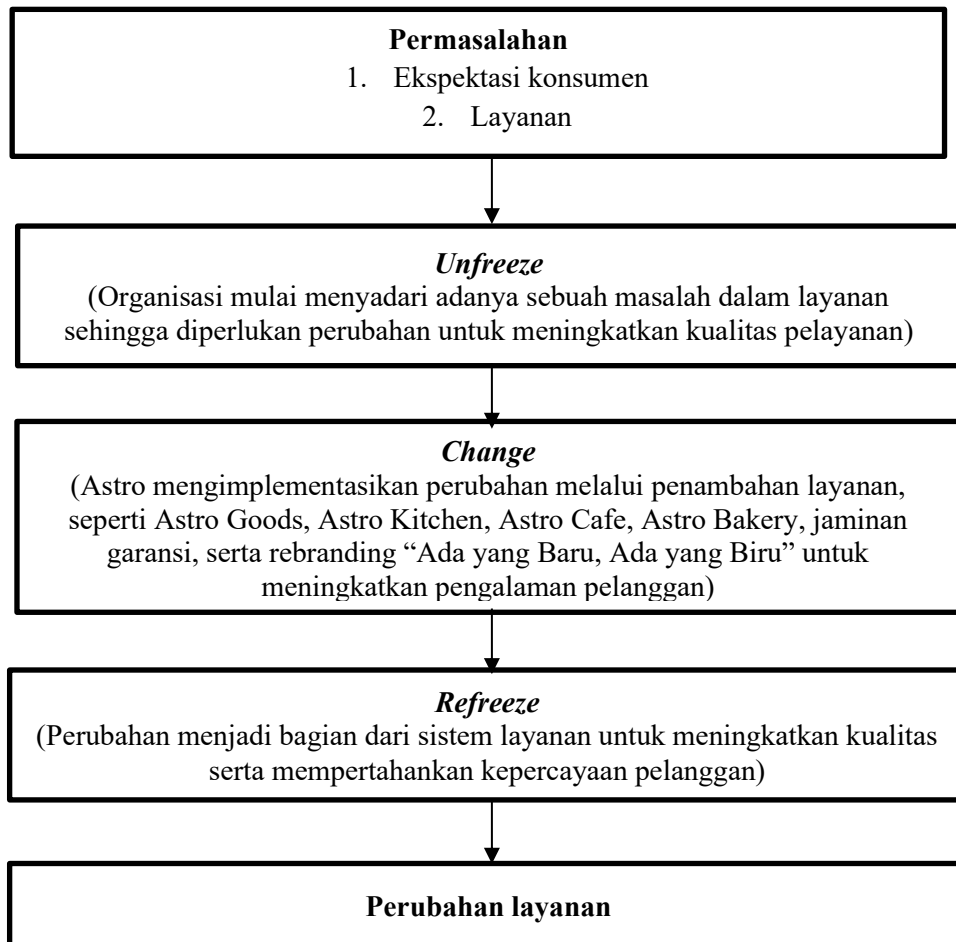
Penelitian ini dilakukan secara kualitatif, menggunakan metode studi literatur dan dokumentasi digital. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber dan menggunakannya untuk memahami dan mendeskripsikan fenomena perubahan layanan Astro. Studi literatur juga digunakan untuk memperoleh landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tentang manajemen perubahan, layanan *quick commerce*, kualitas layanan, dan model perubahan Kurt Lewin.

Data penelitian terdiri dari 30 ulasan atau komentar pelanggan yang diperoleh dari tiga platform digital, yaitu 10 data dari Instagram, 10 data dari Google Play Store, dan 10 data dari TikTok. Data yang digunakan berasal dari periode 2022 hingga 2026 dan dipilih berdasarkan hubungannya dengan layanan Astro, terutama yang berkaitan dengan kecepatan pengiriman, kualitas produk, pelayanan pelanggan, aplikasi, dan tanggapan pelanggan terhadap perubahan layanan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan ulasan atau komentar yang relevan. Selanjutnya, data yang dikumpulkan dikategorikan berdasarkan masalah dan respons pelanggan, seperti kualitas produk, respons *customer service*, keterlambatan

pengiriman, gangguan aplikasi, dan tanggapan positif terhadap kecepatan layanan. Kondisi layanan sebelum dan setelah perubahan Astro diidentifikasi melalui pengelompokan ini. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menghubungkan temuan dari ulasan pelanggan, sumber literatur dan informasi mengenai perkembangan layanan Astro dengan tiga tahapan perubahan Kurt Lewin, yaitu *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir Model Perubahan Kurt Lewin
Sumber: Hasil analisis Peneliti (2026).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

1.1 Layanan lama Astro

Sejak didirikan pada tahun 2021, Astro telah berfokus sebagai platform *quick commerce* yang menawarkan berbagai kebutuhan sehari-hari dengan layanan pengiriman cepat dan beroperasi selama 24 jam. Astro menyediakan lebih dari 15.000 produk yang mencakup makanan segar, barang-barang rumah tangga, kebutuhan untuk ibu dan bayi, serta berbagai barang sehari-hari

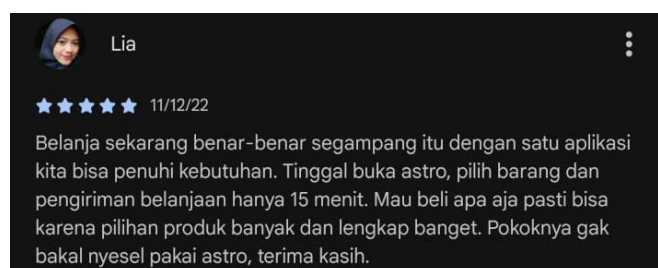
lainnya. Astro memberikan kemudahan bagi konsumennya dalam memperoleh kebutuhan mendesak kapan pun (Astro, 2025).

Untuk mendukung layanan pengiriman cepat, Astro menggunakan sistem distribusi yang berbasis pada pemenuhan mikro atau gudang yang diletakkan di tempat-tempat strategis dan dekat dengan daerah konsumen. Sistem ini membuat proses pengambilan, pengemasan, dan pengiriman barang menjadi lebih efisien, sehingga konsumen bisa menerima pesanan mereka dalam waktu sekitar 15 menit. Penggunaan gudang mikro ini menjadi salah satu strategi penting dalam Astro untuk membuat layanan *instant delivery* yang membedakannya dari platform *e-commerce* biasa (Yulie, 2025).

1.2 Riset pasar

Dalam menggunakan layanan *e-commerce*, pelanggan mempertimbangkan banyak hal, bukan hanya kemudahan dalam pembelian. Pelanggan juga mempertimbangkan kualitas produk, harga, kenyamanan, efisiensi waktu, dan aspek pengiriman (Verma, 2024). Temuan tersebut berkaitan dengan layanan Astro, yang menekankan kecepatan pengiriman dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk dan layanan yang berkualitas tinggi.

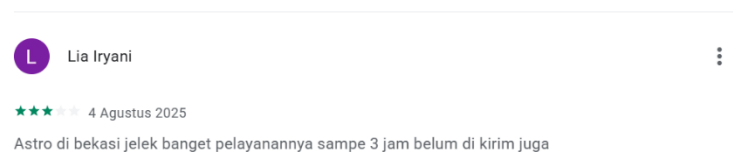
Berdasarkan hasil pengamatan terhadap 30 data, terdiri dari 10 ulasan pengguna di Google Play Store, 10 komentar pelanggan di akun Instagram resmi @astronauts.id, dan 10 komentar di akun TikTok resmi @astronauts.id selama periode tahun 2022 hingga 2026, diperoleh berbagai masukan terkait kualitas layanan Astro. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa sejak awal berdiri, Astro dikenal sebagai layanan ritel cepat yang menawarkan pengiriman dalam waktu singkat, proses pembelian yang sederhana, serta beragam pilihan produk. Ulasan dari pelanggan tahun 2022 menunjukkan bahwa waktu pengiriman sekitar 15 menit menjadi kelebihan utama yang membuat belanja lebih praktis dan nyaman.



Gambar 2. Contoh Ulasan Pengguna Astro pada Google Play Store

Sumber: (Google Play, 2022)

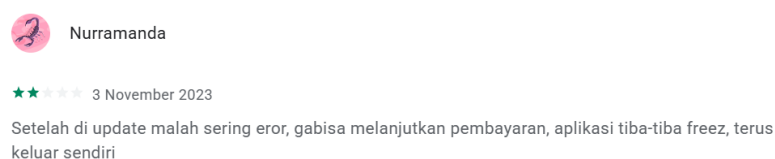
Berdasarkan Gambar 2, salah satu pengguna menyatakan bahwa layanan Astro bisa mengirimkan pesanan dalam waktu sekitar 15 menit, sehingga sangat memudahkan pelanggan. Pengguna juga membandingkan kondisi layanan saat ini dengan sebelumnya, yang dinilai lebih cepat. Ulasan tersebut menunjukkan bahwa pada awalnya operasional Astro berhasil membangun persepsi positif melalui keunggulan *instant delivery*. Kecepatan pengiriman menjadi faktor utama yang membedakan Astro dengan layanan *e-commerce* yang lain. Berdasarkan 23 dari 30 data ulasan 76,7% terdapat pengalaman positif terhadap kecepatan pengiriman. Temuan ini menunjukkan bahwa sebelum melakukan berbagai inovasi layanan, keunggulan utama Astro masih berfokus pada kecepatan pengiriman sebagai nilai utama yang membedakannya dari platform lain.



Gambar 3. Contoh Ulasan Pengguna Astro pada Google Play Store

Sumber: (Google Play, 2025).

Berbeda dengan ulasan sebelumnya, Gambar 3 menunjukkan adanya masalah dalam konsistensi operasional yang dapat memengaruhi kualitas layanan. Salah satu pelanggan mengatakan bahwa pesannya belum sampai meskipun sudah menunggu hingga 3 jam. Berdasarkan data 23,3% pengguna memberikan ulasan negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa, sebelum melakukan berbagai inovasi layanan, keunggulan Astro dalam hal kecepatan pengiriman belum dirasakan secara konsisten oleh seluruh pelanggan. Beberapa ulasan negatif menunjukkan bahwa kualitas layanan Astro pada saat itu belum memenuhi ekspektasi pelanggan.

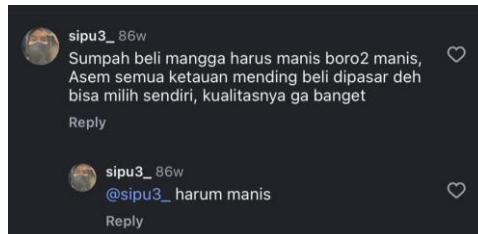


Gambar 4. Contoh Ulasan Pengguna Astro pada Google Play Store

Sumber: (Google Play, 2023).

Berdasarkan Gambar 4, hasil pengamatan menunjukkan bahwa sebagian pelanggan mengalami masalah pada sistem aplikasi Astro setelah melakukan pembaruan. Pelanggan mengeluh karena aplikasi sering mengalami masalah, tidak bisa melanjutkan pembayaran, dan aplikasi tiba-tiba macet dan keluar sendiri saat digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa masalah yang terjadi pada layanan Astro bukan hanya terkait dengan kecepatan pengiriman, tetapi juga melibatkan stabilitas dan keandalan aplikasi, yang merupakan media utama transaksi. Perusahaan harus mengevaluasi

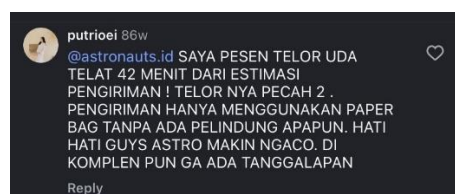
dan meningkatkan kualitas sistem aplikasinya agar proses transaksi berjalan dengan lebih lancar dan mampu memberikan pengalaman berbelanja yang lebih baik. Berdasarkan data ulasan 16,7% menunjukkan keluhan terkait gangguan pada aplikasi. Temuan ini menunjukkan bahwa Astro masih menghadapi kendala pada aplikasi sebelum melakukan berbagai inovasi layanan. Kendala ini termasuk error, gangguan sistem, dan fitur yang belum optimal, yang berdampak pada kepuasan pelanggan.



Gambar 5. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astronauts.id

Sumber: Akun Instagram resmi (Astronauts Indonesia, 2024).

Berdasarkan Gambar 5, pelanggan mengeluh tentang kualitas buah mangga yang mereka terima. Pelanggan menyatakan bahwa buah yang diterima memiliki rasa asam dan tidak sesuai dengan harapan, sehingga membandingkan produk Astro dengan buah yang dibeli di pasar tradisional. Komentar tersebut menunjukkan masih ada perbedaan antara kualitas produk yang diterima oleh pelanggan dan harapan yang mereka miliki. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian kualitas pada produk segar masih perlu diperbaiki agar kualitas produk yang dikirim tetap terjaga dan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan 1 dari 30 data ulasan 3,3% memberikan ulasan negatif tentang kualitas buah mangga yang diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pelanggan masih memperhatikan kualitas produk segar, meskipun keluhan dalam kategori ini relatif sedikit. Oleh karena itu, Astro harus meningkatkan pengendalian kualitas, terutama pada proses pemilihan dan pengemasan produk segar, agar kualitas produk yang diterima pelanggan sesuai dengan harapan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.



Gambar 6. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astronauts.id

Sumber: Akun Instagram resmi (Astronauts Indonesia, 2024).

Berdasarkan Gambar 6, pelanggan mengeluhkan beberapa masalah sekaligus, yaitu pengiriman yang terlambat selama 42 menit dari waktu yang diperkirakan, telur yang pecah saat diterima, serta kemasan yang dinilai tidak cukup baik karena tidak menggunakan pelindung khusus. Selain itu, pelanggan juga merasa kecewa karena keluhan yang mereka ajukan tidak mendapatkan respons dari pihak perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa masalah yang dihadapi Astro bukan hanya terkait dengan ketepatan waktu pengiriman, tetapi juga berkaitan dengan kualitas kemasan serta respons dari layanan pelanggan. Perusahaan masih perlu meningkatkan standar operasional pengiriman produk yang mudah rusak serta memperbaiki sistem penanganan keluhan pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian, sebanyak 1 dari 30 data ulasan 3,3% menunjukkan keluhan seperti keterlambatan pengiriman, kerusakan produk, kualitas kemasan, dan layanan pelanggan yang buruk. Meskipun persentasenya relatif kecil, hasil ini menunjukkan bahwa Astro masih perlu meningkatkan standar operasional dalam proses pengiriman, terutama untuk produk yang sudah rusak, dan meningkatkan layanan pelanggan agar setiap keluhan dapat ditangani dengan cepat dan efisien.

★KeiChann★
 pls ini pengantarannya cepet bgt, aku pesen trs mandi eh
 abang nya ngetok2 pas lg mandi 🤦 aku teriakn taro aja
 bang trs abang nya ga denger kali yah dia nungguinn
 donggg smp aku kelar mandi.. aku kira udh ditaro jd abis
 mandi aku kasih makan kucing dulu ga tau nya depan pintu
 abang nya 🤦🤦🤦🤦
 6 h yang lalu Jawab

Gambar 7. Contoh Komentar Pelanggan pada TikTok @astronauts.id

Sumber: Akun TikTok resmi @astronauts.id (2026)

Berbeda dengan beberapa komentar sebelumnya yang lebih banyak mengeluh, Gambar 7 ini menunjukkan pengalaman positif pelanggan terhadap layanan Astro. Pelanggan menyatakan bahwa pesanan datang sangat cepat, bahkan sebelum mereka selesai melakukan kegiatan di rumah. Pengalaman itu menunjukkan bahwa layanan pengiriman instan masih bisa membuat beberapa pelanggan senang dan menjadi keunggulan Astro. Komentar ini menunjukkan bahwa inovasi layanan yang dilakukan perusahaan telah menghasilkan dampak yang positif, meskipun penerapannya belum begitu konsisten karena di platform lain masih banyak ditemukan keluhan dari pelanggan. Berdasarkan data, sekitar 76,7% pengguna memberikan ulasan positif tentang kecepatan pengiriman. Hasil ini menunjukkan bahwa kecepatan pengiriman tetap menjadi keunggulan utama Astro dan telah memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan bagi sebagian besar pelanggan. Namun, masih ada 23,3% yang menyampaikan keluhan terkait berbagai aspek layanan. Oleh karena itu, Astro harus meningkatkan konsistensi kualitas layanannya agar semua pelanggan mendapatkan pengalaman positif.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap 30 data yang diambil dari Google Play Store, Instagram, dan TikTok, terlihat bahwa pelanggan tidak hanya mengharapkan pengiriman yang cepat, tetapi juga produk yang berkualitas, pesanan tepat waktu, aplikasi yang mudah digunakan, serta layanan pelanggan yang cepat merespons. Berbagai masalah yang masih ada menunjukkan bahwa ada beberapa hal dalam pelayanan yang masih perlu diperbaiki. Temuan ini menjadi dasar bagi Astro untuk terus melakukan berbagai inovasi dalam layanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kepercayaan, dan kepuasan pelanggan.

Tabel 2. Kategori Keluhan Pelanggan Berdasarkan Analisis Ulasan Pengguna Astro

No	Keterangan	Setuju	Tidak Setuju	Total Pengguna	Persentase
1.	Keterlambatan Pengiriman	7	23	30	23,3%
2.	Respons <i>customer service</i> kurang Responsif	5	25	30	16,7%
3.	Produk Rusak	3	27	30	10%
4.	Gangguan pada Aplikasi	5	25	30	16,7%

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026).

1.3 Perubahan Layanan Astro

Astro melakukan berbagai perubahan untuk meningkatkan pengalaman berbelanja pelanggan seiring dengan pertumbuhan bisnis *e-commerce* dan meningkatnya harapan pelanggan terhadap kualitas layanan. Perubahan tersebut tidak hanya berfokus pada kecepatan pengiriman, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan, memberikan jaminan kepada pelanggan, dan meningkatkan reputasi merek. Langkah-langkah ini diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, menumbuhkan kepercayaan, dan mempertahankan daya saing di tengah persaingan yang semakin ketat di industri *quick commerce*.

a. Jaminan Garansi

Astro memperkenalkan layanan jaminan garansi untuk meningkatkan kualitas layanan dan berusaha membangun kepercayaan pelanggan. Layanan ini menjamin penggantian produk jika barang yang diterima oleh pelanggan rusak, tidak segar, atau tidak sesuai dengan pesanan. Selain itu, Astro juga akan mengembalikan biaya pengiriman jika pesanan tiba lebih lambat dari waktu yang telah dijanjikan. Layanan ini hadir sebagai salah satu cara Astro untuk menjawab berbagai keluhan dari pelanggan mengenai kualitas produk, kesalahan dalam pengiriman, dan keterlambatan pesanan (Warta Ekonomi, 2024).

Melalui jaminan garansi ini, pelanggan bisa mengajukan klaim dalam waktu 1 x 24 jam setelah produk diterima dengan menyertakan foto sebagai bukti dari produk yang bermasalah. Pengembalian uang atau penggantian barang dilakukan melalui sistem yang disediakan oleh Astro.

Dengan cara ini, proses pengaduan menjadi lebih jelas dan teratur dibandingkan sebelumnya (Astro, 2025).

b. Astro Goods dan Astro Kitchen

Astro meluncurkan layanan baru seperti Astro Goods dan Astro Kitchen pada bulan September 2022 sebagai bagian dari ulang tahun pertama perusahaan. Astro Goods diperkenalkan sebagai produk merek pribadi Astro yang mencakup berbagai kebutuhan, seperti camilan, bahan baku, bahan masakan segar, hingga kebutuhan kerajinan tangan bagi anak-anak. Produk tersebut bisa dinikmati oleh pelanggan di semua wilayah yang sudah dilayani oleh Astro. Sementara itu, Astro Kitchen menyediakan berbagai makanan dan minuman yang sudah bisa langsung disajikan. Awalnya, Astro Kitchen tersedia bagi para pelanggan di area Kelapa Gading sejak 1 September 2022 dan rencananya akan diperluas ke wilayah layanan Astro yang lain (kumparanFood, 2022).

Penambahan Astro Goods dan Astro Kitchen juga menjadi bagian dari usaha Astro untuk terus berinovasi dalam meningkatkan layanan yang mereka tawarkan. Dalam memperkenalkan kedua produk tersebut, Astro menyampaikan bahwa inovasi diperlukan untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Pada tahun pertama beroperasi, Astro telah mencapai lebih dari 1,2 juta unduhan yang menunjukkan kemajuan dalam penggunaan layanan oleh para pelanggan. Pengembangan produk ini merupakan salah satu cara inovatif yang dilakukan Astro untuk memperluas pilihan produk dan layanan bagi konsumen (Putra, 2022).

c. *Rebranding* “Ada yang Baru, Ada yang Biru”

Astro juga melakukan kampanye “Ada yang Baru, Ada yang Biru” pada tahun 2024. *Rebranding* ini dilakukan sebagai wujud komitmen perusahaan untuk terus tumbuh dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan yang semakin berubah-ubah. *Rebranding* ini mencakup peningkatan pelayanan dan keamanan pelanggan saat berbelanja kebutuhan sehari-hari secara *online* (Warta Ekonomi, 2024).

Melalui perubahan ini, Astro ingin memperkuat citra sebagai platform *quick commerce* yang tidak hanya fokus pada kecepatan pengiriman, tetapi juga pada kualitas layanan dan pengalaman belanja yang lebih baik untuk konsumen (JPNN.com, 2024).

Tabel 3. Penambahan Layanan Astro

Layanan Lama Astro	Hasil Riset Pasar	Penambahan Layanan Astro
Menawarkan layanan pengiriman cepat 15 menit.	Masih ada beberapa keterlambatan pengiriman.	Garansi Tepat Waktu , yaitu pengembalian 100% biaya ongkir apabila pesanan terlambat sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.
Menyediakan berbagai macam produk kebutuhan harian.	Masih ditemukan beberapa keluhan mengenai produk yang tidak sesuai, rusak, atau tidak segar.	Jaminan Garansi Aman & Berkualitas , berupa penggantian produk atau

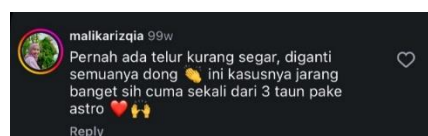
Layanan Lama Astro	Hasil Riset Pasar	Penambahan Layanan Astro
		pengembalian dana 100% ke Astro Balance apabila kualitas produk tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
Fokus pada kecepatan pengiriman sebagai keunggulan layanan.	Pelanggan yang mengharapkan kualitas layanan dan kepercayaan yang lebih baik.	Astro melakukan kampanye rebranding “Ada yang Baru, Ada yang Biru” , yaitu inovasi layanan tentang adanya jaminan garansi penggantian barang baru apabila produk yang diterima pelanggan bermasalah serta penggantian 100% ongkir bila pesanan datang terlambat lebih dari 15 menit. Sebagai upaya meningkatkan kualitas layanan dan membangun kepercayaan pelanggan.
Produk di luar produksi Astro	Pelanggan membutuhkan pilihan produk berkualitas dengan harga yang lebih kompetitif.	Astro menghasilkan produk sendiri yang diberi merek “Astro Goods” yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
Menyediakan makanan siap saji di luar produksi Astro	Pelanggan membutuhkan pilihan makanan siap saji yang praktis, berkualitas, serta beragam.	Astro membangun Astro Kitchen yang bertujuan untuk menghasilkan makanan siap saji produksi sendiri, kemudian memperluas variasi produk dengan menghadirkan Astro Cafe dan Astro Bakery

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026).

Astro melakukan berbagai perubahan berdasarkan hasil riset pasar dan inovasi layanan yang telah dilakukan, sebagai respons terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan. Perubahan ini dimulai dengan mengenali berbagai masalah yang ada dalam pelayanan, lalu dilanjutkan dengan penerapan inovasi sebagai cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memulihkan kepercayaan pelanggan.

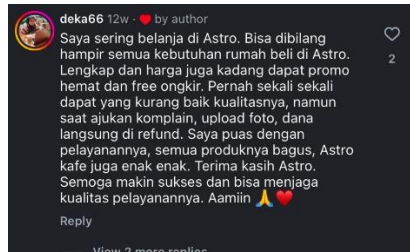
1.4 Respons Pelanggan terhadap Perubahan Layanan

Setelah perubahan layanan diterapkan, respons dari pelanggan Astro dapat dilihat melalui komentar di *Google Play Store*, Instagram, dan TikTok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan umumnya memberikan tanggapan positif terhadap layanan dan produk Astro. Respons tersebut mencakup apresiasi terhadap penanganan keluhan, kualitas pelayanan, serta produk yang ditawarkan Astro.



Gambar 8. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astronauts.id
Sumber: Akun Instagram resmi (Astronauts Indonesia, 2024).

Gambar 8 menunjukkan adanya pengalaman yang positif dari pelanggan dalam memperoleh penanganan atas produknya yang kurang sesuai. Pelanggan menyatakan bahwa produk telur yang kurang segar telah diganti oleh Astro, yang menunjukkan adanya respons perusahaan terhadap keluhan pelanggan.



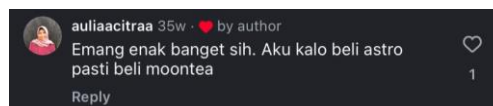
Gambar 9. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astronauts.id
Sumber: Akun Instagram resmi (Astronauts Indonesia, 2026).

Gambar 9 menunjukkan bahwa pelanggan menyampaikan bahwa Astro memberikan penyelesaian ketika terjadi masalah pada pesanan melalui proses komplain dan pengembalian dana. Hal tersebut menunjukkan bahwa penanganan keluhan menjadi salah satu aspek yang dinilai positif oleh pelanggan.



Gambar 10. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astronauts.id dan @astrogoods.id
Sumber: Akun Instagram resmi (Astro Goods & Astronauts Indonesia, 2025).

Gambar 10 menunjukkan bahwa pelanggan memberikan respons yang baik terhadap produk Astro Cafe. Pelanggan mengatakan bahwa Nasi Kulit Ayam Crispy memiliki cita rasa yang enak, sehingga pelanggan membeli lebih dari satu. Produk tersebut tersedia dalam beberapa pilihan rasa, yaitu Sambal Matah, Bumbu Madura, dan Sambal Korek. Respons positif tersebut menunjukkan bahwa diversifikasi produk makanan menjadi salah satu bentuk pengembangan layanan Astro yang dapat meningkatkan pengalaman dan kepuasan pelanggan.



Gambar 11. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astrogoods.id
Sumber: Akun Instagram resmi (Astro Goods, 2025).

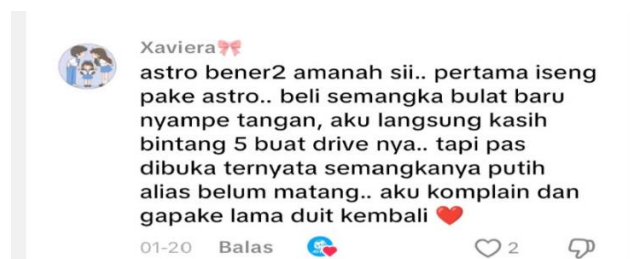
Gambar 11 menunjukkan adanya kepuasan pelanggan terhadap produk Moontea by Astro Cafe. Komentar pelanggan ini menunjukkan adanya ketertarikan terhadap produk minuman yang

ditawarkan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan Astro Cafe tidak hanya mencakup makanan, tetapi juga minuman sebagai diversifikasi layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.



Gambar 12. Contoh Komentar Pelanggan pada Instagram @astrogoods.id
Sumber: Akun Instagram resmi (Astro Goods, 2026).

Gambar 12 menunjukkan respons positif pelanggan terhadap produk bakery yang ditampilkan dalam konten Astro Goods. Komentar pelanggan menunjukkan ketertarikan dan apresiasi terhadap produk roti yang ditawarkan, bahkan membuatnya tidak ingin membeli roti dari toko lain. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas produk menciptakan kepuasan pelanggan.



Gambar 13. Contoh Komentar Pelanggan pada TikTok @astronauts.id
Sumber: Akun TikTok resmi (Astronauts.id, 2025).

Gambar 13 menunjukkan respons positif mengenai pengalaman pertama kali berbelanja di Astro. Pelanggan tersebut memesan semangka dan merasa puas karena tiba dengan cepat, sehingga langsung memberikan bintang lima kepada pengemudi. Namun, setelah buah dibuka, ternyata semangka tersebut masih belum matang. Pelanggan kemudian mengajukan komplain, dan dalam waktu singkat dana pembeliannya dikembalikan. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa Astro memberikan respons yang cepat dan bertanggung jawab dalam menangani keluhan pelanggan.



Gambar 14. Contoh Komentar Pelanggan pada TikTok @astronauts.id
Sumber: Akun TikTok resmi (Astronauts.id, 2025).

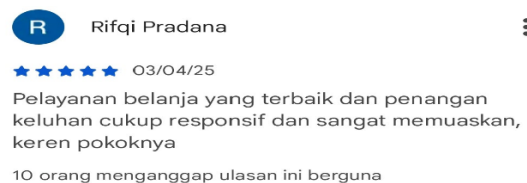
Gambar 14 menunjukkan seorang pelanggan yang mengungkapkan kepuasannya terhadap produk dan layanan Astro. Menurutnya, gorengan dari Astro Cafe memiliki rasa yang lezat,

sementara layanan kebutuhan sehari-hari dinilai sangat cepat. Selain itu, pelanggan juga merekomendasikan menu dari Astro Cafe karena makanan yang diterima masih hangat saat tiba, sehingga memberikan pengalaman berbelanja yang memuaskan.



Gambar 15. Contoh Komentar Pelanggan pada TikTok @astronauts.id
Sumber: Akun TikTok resmi (Astronauts.id, 2025).

Gambar 15 menunjukkan bahwa pelanggan mengungkapkan kepuasannya terhadap Astro karena menyediakan sayuran yang segar dengan pilihan produk yang lengkap. Selain itu, pelanggan juga memberikan penilaian positif terhadap menu yang tersedia di Astro Cafe, seperti *egg tart*, *milk bun*, dan *signature chocolate*, yang memiliki cita rasa yang lezat. Pengalaman tersebut mencerminkan bahwa kualitas produk dan variasi menu yang ditawarkan mampu memberikan kepuasan serta mendorong pelanggan untuk terus berbelanja di Astro.



Gambar 16. Contoh Ulasan Pengguna Astro pada Google Play Store
Sumber: (Google Play, 2025).

Gambar 16 menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Proses berbelanja dinilai memberikan pengalaman yang baik, sementara penanganan keluhan dilakukan secara cepat dan tanggap. Secara keseluruhan, pelayanan yang diberikan dianggap sangat memuaskan dan meninggalkan kesan positif bagi pelanggan.



Gambar 17. Contoh Ulasan Pengguna Astro pada Google Play Store
Sumber: (Google Play, 2025).

Gambar 17 pada ulasan ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas saat berbelanja di Astro. Produk yang tersedia dinilai selalu segar, lengkap, dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Kondisi tersebut menciptakan pengalaman berbelanja yang nyaman serta memberikan kesan positif terhadap kualitas produk yang ditawarkan.

2. Pembahasan

Tahap *Unfreeze*

Astro menyadari kebutuhan akan perubahan karena masalah layanan. Kualitas produk, keterlambatan pengiriman, respons *customer service* dan masalah aplikasi menunjukkan perbedaan antara harapan pelanggan dan pengalaman layanan yang diterima. Karena kebutuhan pelanggan belum sepenuhnya terpenuhi menurut model perubahan Kurt Lewin, situasi ini dapat dianggap sebagai alasan bagi perusahaan untuk mengevaluasi pola layanan sebelumnya.

Dengan demikian, tahap *unfreeze* pada Astro ditandai dengan munculnya keluhan pelanggan dan kesadaran bahwa keunggulan layanan tidak hanya bergantung pada kecepatan pengiriman. Perusahaan harus mempertimbangkan aspek kualitas, jaminan pelayanan, variasi produk, dan pengalaman pelanggan. Astro sadar akan kebutuhan perubahan ini dan memulai transformasi dengan menyediakan berbagai inovasi layanan yang disesuaikan dengan masalah pelanggan.

Tahap *Change*

Tabel 4. Penambahan Layanan

Masalah	→	Penambahan Layanan (Bertujuan mengatasi masalah)
Keterlambatan pengiriman	→	Jaminan garansi tepat waktu
Produk yang diterima tidak sesuai, rusak, atau tidak segar	→	Jaminan Garansi Aman & Berkualitas
Pelanggan mengharapkan kualitas layanan dan pengalaman yang lebih baik	→	Rebranding “Ada yang Baru, Ada yang Biru”
Pelanggan membutuhkan pilihan produk berkualitas dan harga lebih kompetitif	→	Pengembangan Astro Goods
Pelanggan membutuhkan makanan siap saji yang berkualitas dan beragam	→	Pengembangan Astro Kitchen, kemudian diperluas melalui Astro Cafe dan Astro Bakery

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026).

Pada tahap *change*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Astro mulai melakukan beberapa perubahan sebagai tanggapan terhadap masalah yang ditemukan pada fase sebelumnya. Perubahan itu diwujudkan dengan meluncurkan Astro Goods, Astro Kitchen, melakukan *rebranding* perusahaan, dan memberikan jaminan garansi kepada pelanggan. Berbagai inovasi itu menunjukkan

bahwa Astro kini tidak hanya mementingkan kecepatan pengiriman, tetapi juga berusaha memperbaiki kualitas layanan dan pengalaman pelanggan secara lebih baik. Selain itu, perubahan ini menunjukkan bahwa Astro mulai memperluas layanannya, yang sebelumnya menekankan kecepatan pengiriman, menjadi layanan yang juga memperhatikan kualitas produk, kepercayaan pelanggan, variasi produk, dan pengalaman pelanggan.

Berdasarkan Tabel 4, perubahan dalam layanan Astro dapat dilihat dari kesesuaian antara permasalahan yang ditemukan dengan bentuk perubahan yang diterapkan. Keterlambatan pengiriman direspons melalui Jaminan Garansi Tepat Waktu, sedangkan masalah dalam kualitas produk direspons melalui Jaminan Garansi Aman & Berkualitas. Sementara itu, *rebranding* serta pengembangan Astro Goods, Astro Kitchen, Astro Cafe, dan Astro Bakery menunjukkan upaya perusahaan untuk memperluas nilai yang diberikan kepada pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa tahap *change* dalam Astro merupakan proses penyesuaian layanan dalam menjawab permasalahan sekaligus mengikuti perubahan kebutuhan pelanggan. Hal ini juga sejalan dengan model Kurt Lewin, bahwa tahap *change* merupakan proses ketika organisasi mulai menerapkan cara, sistem, atau bentuk layanan baru sebagai respons terhadap kebutuhan untuk berubah.

Tabel 5. Perubahan Layanan Baru

No	Layanan lama	Perubahan layanan baru
1.	Layanan pengiriman 15 menit	Jaminan Garansi Tepat Waktu
2.	Kualitas produk yang belum sepenuhnya sesuai harapan	Jaminan Garansi Aman & Berkualitas
3.	Fokus pada kecepatan pengiriman sebagai keunggulan layanan	<i>Rebranding</i> “Ada yang Baru, Ada yang Biru”
4.	Produk di luar produksi Astro	Pengembangan Astro Goods
5.	Belum memiliki produksi makanan siap saji	Pengembangan Astro Kitchen, kemudian diperluas melalui Astro Cafe dan Astro Bakery

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 5, perubahan layanan Astro menunjukkan adanya penambahan layanan baru dari kondisi sebelumnya. Layanan pengiriman 15 menit dilengkapi dengan Jaminan Garansi Tepat Waktu, berbagai produk kebutuhan harian dilengkapi dengan Jaminan Garansi Aman & Berkualitas, serta fokus pada kecepatan pengiriman diperkuat dengan *rebranding* “Ada yang Baru, Ada yang Biru”. Selain itu, Astro juga mulai membuat produk sendiri lewat Astro Goods dan menawarkan makanan siap saji melalui Astro Kitchen, yang kemudian dikembangkan lagi menjadi Astro Cafe dan Astro Bakery. Perubahan ini menunjukkan bahwa Astro mulai memperluas layanan yang sebelumnya hanya fokus pada kecepatan pengiriman, menjadi layanan yang juga menawarkan jaminan, pilihan produk yang lebih banyak, serta makanan siap saji untuk pelanggan.

Tahap *Refreeze*

Pada tahap *refreeze*, Astro mulai meresmikan layanan Jaminan Garansi pada tahun 2024, menambahkan layanan Astro Goods serta Astro Kitchen pada 2022, serta memperluas Astro Kitchen menjadi Astro Cafe dan Astro Bakery. Tujuan perubahan layanan adalah untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan konsumen. Walaupun hasil penelitian masih menunjukkan bahwa pelanggan masih ada yang mengeluh tentang keterlambatan pengiriman, kualitas produk yang tidak sesuai, serta respons dari layanan pelanggan yang lambat, keluhan tersebut diminimalisir oleh Astro melalui penambahan layanan baru, seperti Jaminan Garansi Tepat Waktu dan Jaminan Aman & Berkualitas.

Berdasarkan 30 data ulasan yang dianalisis, sebanyak 76,7% memberikan tanggapan yang positif terhadap kecepatan pengiriman, sedangkan 23,3% masih menyampaikan keluhan terkait keterlambatan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kecepatan pengiriman masih menjadi salah satu keunggulan Astro, tetapi masih terdapat pengguna yang mengalami permasalahan dalam layanan. Dengan demikian, tahap *refreeze* Astro tidak berarti seluruh permasalahan pelanggan telah berhenti, tetapi menunjukkan bahwa ada perubahan layanan yang mulai diterapkan dan dijadikan bagian dari layanan perusahaan.

Refreeze pada Astro merupakan proses mempertahankan perubahan yang telah diterapkan, tetapi tetap memberikan ruang untuk perbaikan ketika masalah atau kebutuhan pelanggan muncul. Dalam konteks *quick commerce*, kondisi tersebut menunjukkan bahwa *refreeze* tidak selalu berarti perubahan berhenti sepenuhnya. Perubahan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dapat mendorong perusahaan untuk terus melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap layanan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perubahan layanan yang dilakukan Astro dapat dianalisis menggunakan tiga tahap model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, yaitu tahap *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Pada fase *unfreeze*, Astro menghadapi perbedaan antara layanan yang diberikan dan apa yang diharapkan pelanggan. Hasil analisis terhadap 30 ulasan pelanggan menunjukkan bahwa ada keluhan mengenai keterlambatan pengiriman, respons *customer service* yang tidak cepat, produk yang rusak, serta masalah pada aplikasi. Kondisi itu menunjukkan bahwa keunggulan utama Astro belum sepenuhnya diikuti oleh kualitas layanan yang konsisten.

Pada tahap *change*, Astro melakukan beberapa perubahan dalam rangka merespons masalah dan kebutuhan pelanggan. Perubahan tersebut mencakup penambahan Jaminan Garansi Tepat Waktu dan Jaminan Garansi Aman & Berkualitas, kampanye rebranding “Ada yang Baru, Ada yang Biru”, serta pengembangan produk melalui Astro Goods, Astro Kitchen, Astro Cafe, dan Astro Bakery. Perubahan ini menunjukkan bahwa Astro tidak hanya memperhatikan cepatnya pengiriman,

tetapi juga berusaha memperbaiki kualitas produk, memberikan jaminan layanan, memperluas pilihan produk yang tersedia, serta membangun kepercayaan pelanggan.

Pada fase *refreeze*, perubahan layanan diarahkan untuk menjadi bagian dari sistem pelayanan Astro agar tetap mempertahankan kualitas dan kepercayaan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 30 data ulasan pengguna yang menunjukkan bahwa kecepatan pengiriman tetap menjadi salah satu kelebihan Astro, dengan 76,7% memberikan tanggapan positif terhadap kecepatan pengiriman. Namun, masih ada 23,3% yang mengeluh soal aspek layanan lainnya. Perubahan yang dilakukan oleh Astro memang sudah menunjukkan hasil yang baik, tetapi kualitas layanan tetap perlu dijaga agar perubahan tersebut bisa bertahan dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi semua pengguna.

Secara keseluruhan, perubahan layanan Astro menunjukkan proses yang dimulai dari munculnya kebutuhan untuk berubah, dilanjutkan dengan penerapan berbagai inovasi layanan dan pengembangan produk, kemudian diarahkan untuk mempertahankan perubahan tersebut sebagai bagian dari pelayanan perusahaan. Dengan demikian, model perubahan Kurt Lewin bisa digunakan untuk menjelaskan proses perubahan layanan Astro mulai dari kondisi sebelum perubahan hingga upaya menjaga kondisi layanan setelah perubahan berlangsung. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perubahan dalam industri *quick commerce* tidak hanya berkaitan dengan kecepatan pengiriman, tetapi juga meliputi kualitas barang, jaminan pelayanan, cara menangani keluhan pelanggan, beragamnya produk yang ditawarkan, serta pengalaman berbelanja yang diberikan kepada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mu'ani, L., Al-Momani, M. M., Amayreh, A., Aladwan, S. I., & Al-Rahmi, W. M. (2024). The effect of logistics and policy service quality on customer trust, satisfaction, and loyalty in *quick commerce*: A multigroup analysis of generation Y and generation Z. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1417–1432. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.4.009>
- Ambaliya, A. L., Makwana, A. K., Gurjar, M. D., Kamani, K. C., & Prajapati, M. C. (2025). Customer Satisfaction toward *Quick commerce*. *Journal of Scientific Research and Reports*, 31(7), 523–533. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2025/v31i73269>
- Anisa, M., & Purwanegara, M. S. (2025). Unraveling the rise and fall of *quick commerce* in Indonesia: insights from industry experts. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 19–31. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v6i1.1753>
- Astro. (n.d.). *Astro FAQ – Layanan Astro Indonesia*. Retrieved <https://www.astronauts.id/sites/tentang-astro>

- Astro Goods. (2025, December 7). *Dear ASTRO Friends, pesan & review kalian ngingetin kita soal kenapa kita bikin Moontea in the first place — something simple, comforting, and thoughtfully crafted, for every phase of life* (Instagram Post).
<https://www.instagram.com/p/DR8yFfDkjWI/?igsh=MWI0ZjNnNjk0dXlzdA%3D%3D>
- Astro Goods. (2026, February 5). *Who need bakery with instant delivery? We got you!* (Instagram Reels). <https://www.instagram.com/reels/DUXvrN4j01u/>
- Astro Goods, & Astronauts Indonesia. (2025, October 20). *Favoritnya warga +62? Pasti Nasi Kulit yang kripsi ditambah sambal yang nikmat jadi jawabannya* (Instagram Post).
https://www.instagram.com/p/DQBruD6ktHt/?img_index=1&igsh=MW5xcGpkYXk4NDhxbA%3D%3D
- Astronauts Indonesia. (2024, June 15). *Sekarang belanja di Astro, no worry karena ada Jaminan Garansi loh* (Instagram Post).
https://www.instagram.com/p/C9cIhx_PCDQ/?igsh=NXQzYW9leDRwOGxv
- Astronauts Indonesia. (2024, September 9). *[WHAT'S ASTRO?] Hi, AstroFriends... kenalan sama Astro lebih jauh, yuk!* (Instagram Reels). https://www.instagram.com/reels/C_rpOJ9Byzw/
- Astronauts Indonesia. (2026, April 19). *Sebelum mulai Senin, yuk kenalan dulu sama jingle baru Astro* (Instagram Reels). <https://www.instagram.com/reels/DXUQp76AkII/>
- Astronauts.id. (2025, January 21). *Coba tunjukkan belanjaan kamu di Astro*.
https://www.Tiktok.Com/@astronauts.Id/Video/7462311748956114182?Is_from_webapp=1&sender_device=pc.
- Astronauts.id. (2025, May 21). *KENAPA GAADA YANG BILANG KALO MENU ASTRO CAFE ENAK ENAKK*.
https://www.Tiktok.Com/@astronauts.Id/Video/7506828484828859704?Is_from_webapp=1&sender_device=pc.
- Astronauts.id. (2025, July 1). *Soalnya di kotaku belum ada yang beginii, belanja jadi gampang bgt*.
https://www.Tiktok.Com/@astronauts.Id/Photo/7522095700520340742?Is_from_webapp=1&sender_device=pc.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to *change*: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- By, R. T. (2005). *Organisational Change Management: A Critical Review*. 5(4).
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing *change* as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for *change* management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
<https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- da Fontoura Vieira, J. F., Echeveste, M. E. S., Tinoco, M. A. C., Marcon, A., Marcon, É., &

- Lermen, F. H. (2025). Enhancing value cocreation orientation in service innovation: a new service development and service design integrated process. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04178-9>
- Dissurul, N. S., Wally, L. F., Zuleika, R. A., Antoni, S. J. A. P., Maulidina, R. A. J. F., & Rusdi Hidayat Nugroho. (2025). Transformasi Pola Belanja Konsumen dari Ritel Konvensional Menuju *Quick commerce* Melalui Layanan Pengiriman Instan. *Jurnal Bisnis Kreatif Dan Inovatif*, 2(4), 241–256. <https://doi.org/10.61132/jubikin.v2i4.1138>
- Fawaid, A., Saputra, D., Suprayitno, H., Hermawan, A., & Handayani, P. (2025). Digital Transformation in MSME Human Resources Management: Adaptation Strategies Towards Sustainable Business. *Jurnal Transformasi Bisnis Digital*, 1–13. <https://doi.org/10.61132/jutrabidi.v2i2.502>
- Feriansyah, M., Surbakti, E., Husna, M., Siregar, I., & Haro, J. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Inovasi Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan PT PLN. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, 2(4), 269–287. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v2i4.2481>
- Google Play. (2022, December 11). *Astro: Groceries in Minutes – Google Play*. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.astro.shop&hl=id>
- Google Play. (2023, November 3). *Astro: Groceries in Minutes – Google Play*. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.astro.shop&hl=id>
- Google Play. (2025, April 3). *Ulasan Astro di Google Play Store*.
- Google Play. (2025, August 4). *Astro: Groceries in Minutes – Google Play*. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.astro.shop&hl=id>
- Google Play. (2025, December 31). *Halaman Astro pada Google Play*.
- Hamidin, F., Iriani, N., Taaha, Y. R., Julian, S. F., & Putera, W. (2025). Penerapan Inovasi Layanan Dalam Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Guna Meningkatkan Loyalitas Nasabah. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 5(8), 455–465. <https://doi.org/10.47065/tin.v5i8.6509>
- Handayani, R. S., Alysah Diva, G., Hermansyah, E. N., & Siswati, A. (2025). *Transformasi Digital E-commerce di Era Post-Pandemic: Analisis Tren dan Dampak pada Perilaku Konsumen Indonesia*. 3. <https://jurnal.unw.ac.id/index.php/IKN>
- Indrajaya, S. (2023). *Manajemen Perubahan*. Kaizen Media Publishing.
- JPNN.Com. (2024). *Permudah Pelanggan, Astro Hadirkan Layanan Jaminan Garansi & Pengiriman Cepat*. <https://m.jpnn.com/news/permudah-pelanggan-astro-hadirkan-layanan-jaminan-garansi-pengiriman-cepat?page=3>
- kumparanFood. (2022). *Astro Perkenalkan Produk Makanan Siap Masak dan Santap*.

<https://kumparan.com/kumparanfood/1nterstellar-astro-perkenalkan-produk-makanan-siap-masak-dan-santap-1yukBrGyueb/2>

- Kusumawardani, K. A., & Hastayanti, S. A. (2020). Predicting the Effects of Perceived Service Quality and Logistics Service Innovation on Repurchase Intention of Instant Courier Services through Customer Satisfaction and Trust. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 177–193. <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i3.3515>
- Lamba, P. K., Kaur, A., Bunny, D., & Bhatia, S. (2024). *Quick commerce: An Analysis of Instant delivery apps and its Impact on Public Health. Frontiers in Health Informatics*, 13(3), 10767–10777. www.healthinformaticsjournal.com
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1).
- Masriah, & Atmojo, W. T. (2025). Analisis Sentimen Terhadap Ulasan pada Aplikasi Astro Menggunakan Algoritma Support Vector Machine. *Jurnal Komtika (Komputasi Dan Informatika)*, 9(1), 11–23. <https://doi.org/10.31603/komtika.v9i1.13129>
- Nguyen, H. M., Ho, T. K. T., & Ngo, T. T. (2024). The impact of service innovation on customer satisfaction and customer loyalty: a case in Vietnamese retail banks. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00354-0>
- Norliani, Sari, M. N., Sigid, M., Safarudin, Jaya, R., Baharuddin, & Nugraha, A. R. (2024). *Transformasi Digital dan Dampaknya Pada Organisasi: Tinjauan Terhadap Implementasi Teknologi Informatika*. 7(3), 2655–6022.
- Nurma Adelia, D., & Karunia Tunjungsari, H. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Beli Ulang Konsumen Astro Groceries. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 07(04), 1205–1215.
- Putra, D. L. E. (2022, September 21). *Astro Platform Belanja Online Makin Banyak Pilihan Kebutuhan Harian*. JawaPos.Com. <https://www.jawapos.com/aplikasi/2209210029/astro-platform-belanja-online-makin-banyak-pilihan-kebutuhan-harian>
- Rachmawati, I., Sasama Wahyu Utama, A., & Ruhana, N. (2025). Preferensi Pelaku Usaha Pada E-commerce Terhadap Layanan Last Mile Delivery. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 14(4). <https://doi.org/10.31959/jm.v14i4>
- Rama Naik, M. (2024). *Quick commerce -A study on evolution and challenges. International Journal of Commerce and Management Research*, 10(3), 15. www.managejournal.com
- Rijal Fadli, M. (2021). *Memahami desain metode penelitian kualitatif*. 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>
- Rustandi, D., & Indriati, F. (2022). *Analisis Manajemen Perubahan Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi Pasca Revisi Undang-Undang*. 8(3), 578–594.

- Savitri, G. A. M. H. D., Yunus, E. N., & Widjanarko, A. (2025). Unveiling The Impact of Logistics Service Quality On Customer Satisfaction and Demographic Factors As Moderator: Indonesia *Quick commerce* Perspective. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 418. <https://doi.org/10.17358/jabm.11.2.418>
- Siswanto, B. N., Ariffien, A., & Jayakusuma, I. (2019). Sistem Routing Proses Delivery Menggunakan Simulated Annealing (Studi Kasus: PT. X). *Jurnal Teknologi Aliansi Perguruan Tinggi (APERTI) BUMN*, 2(1).
- Soegoto, D. I. (2017). *Tren Kepemimpinan Kewirausahaan dan Manajemen Inovatif di Era Bisnis Modern*. CV Andi Offset.
- Sugiyanto, A. (2024). *Perilaku Konsumen 5.0*. Pradina Pustaka Grup.
- Verma, A. K. (2024). Exploring Consumer Behaviour in *E-commerce*: A Research Investigation in Varanasi an. *NOLEGEIN Journal of Consumer Behavior & Market Research*, 7(1), 24–39.
- Warta Ekonomi. (2024). *Lakukan Rebranding, Astro Hadirkan Inovasi dengan Semangat Ada yang Baru, Ada yang Biru*. <https://wartaekonomi.co.id/read537037/lakukan-rebranding-astro-hadirkan-inovasi-dengan-semangat-ada-yang-baru-ada-yang-biru>
- Yulie. (2025). *Aktivitas Social Media Specialist Intern di PT Astro Technologies Indonesia*. <https://kc.umh.ac.id/id/eprint/39675/>