



## The Effects of Brand Image on Consumer Loyalty: The Role of Consumer Satisfaction and Brand Trust as Intervening Variables

Rini Kuswati<sup>✉</sup>, Wahyu Triyulianto Putro, Wafiatun Mukharomah, Muzakar Isa

Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

[✉ rini.kuswati@ums.ac.id](mailto:rini.kuswati@ums.ac.id)

[doi https://doi.org/10.53017/ujeb.91](https://doi.org/10.53017/ujeb.91)

Received: 11/08/2021

Revised: 22/09/2021

Accepted: 29/09/2021

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of brand image on consumer loyalty Telkomsel in the city of Surakarta with consumer satisfaction and brand trust as mediating variables. This study uses quantitative research methods, and sampling is carried out using non-probability methods. The number of respondents used was 167 respondents. This research uses SEM Smart PLS analysis method. The results showed that the variable (1) brand image had a positive and significant effect on customer satisfaction, (2) brand image has a positive and significant effect on brand trust, (3) customer satisfaction has a positive and significant effect on customer loyalty (4) brand trust has a positive and significant effect on consumer loyalty (5) consumer satisfaction has a positive and significant effect on brand trust, (6) brand image has a positive and significant effect on consumer loyalty. In addition, the variables of consumer satisfaction and brand trust significantly prove as mediate partially.*

**Keywords:** Brand Image; Consumer Satisfaction; Brand Trust; Consumer Loyalty

## Pengaruh Citra Merek Terhadap Loyalitas Konsumen: Peran Kepuasan Konsumen dan Kepercayaan Merek Sebagai Variabel Intervening

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh citra merek terhadap loyalitas konsumen Telkomsel di kota Surakarta dengan kepuasan konsumen dan kepercayaan merek sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dan pengambilan sampel dilakukan dengan metode nonprobability. Jumlah responden yang digunakan sebanyak 167 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM Smart PLS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel (1) citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen, (2) citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek, (3) kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen (4) kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen. (5) kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek, (6) citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen. Selain itu variabel kepuasan konsumen dan kepercayaan merek secara signifikan terbukti memediasi secara parsial.*

**Kata kunci:** Citra Merek; Kepuasan Konsumen; Kepercayaan Merek; Loyalitas Konsumen

# 1. Pendahuluan

Loyalitas konsumen dianggap penting karena sebagai penentu keberhasilan yang signifikan pada suatu organisasi bisnis seperti Telkomsel. Model dalam penelitian ini yang dikonstruksikan bertumpu pada empat variabel yaitu citra merek sebagai variabel independen, kepuasan konsumen, dan kepercayaan merek sebagai variabel mediasi, serta loyalitas konsumen sebagai variabel dependen. Menurut Evanschitzky dkk [1] loyalitas konsumen yang ada merupakan pendorong signifikan dari harga premium, bagian dari dompet dan bagian dari kunjungan. Konsumen yang loyal dapat mengembangkan keterikatan yang kuat dengan merek, mengevaluasi perusahaan dengan baik dan menolak penawaran yang kompetitif So dkk [2]. Menurut Sondakh [3] citra merek yang baik dapat menjadi dasar konsumen untuk melakukan pembelian produk. Menurut Ogba dan Tan [4] mengungkapkan citra merek mempunyai dampak positif pada loyalitas pelanggan.

Kepuasan konsumen merupakan kontribusi dari penelitian sebelumnya, dampak positif dari kepuasan konsumen terhadap loyalitas telah dikonfirmasi secara luas Chiou dan Droge [5]. Konsumen merasa puas karena sesuai ekspektasi (positif) maka konsumen cenderung melakukan pembelian ulang dan menjadi pelanggan loyal Anderson dan Sullivan [6]. Kepercayaan Merek adalah sikap yang ditunjukkan oleh konsumen yang bersedia menggunakan suatu merek yang dianggap mempunyai manfaat positif. Loyalitas konsumen merupakan perilaku konsumen yang menunjukkan kesetiaan konsumen dalam menggunakan produk atau layanan dalam waktu jangka panjang. Loyalitas konsumen salah satu variabel sangat penting dalam kesuksesan bisnis Dagger dan David [7]. Kebaruan dalam penelitian ini adalah penempatan variabel mediating atau intervening yakni kepuasan konsumen dan kepercayaan merek sebagai anteseden dari loyalitas konsumen. Penelitian menarik untuk dikaji antara lain menguji anteseden dan konsekuen dari kepuasan konsumen serta kepercayaan merek, yang pada pada penelitian sebelumnya belum banyak dilakukan dalam konteks jasa layanan Telekomunikasi di Era Pandemi Covid 19. Selain itu, kajian riset ini menjadi urgen karena berangkat dari permasalahan perubahan perilaku dari beberapa konsumen yang melakukan perpindahan dari layanan Telkomsel ke penyedia layanan lain oleh masyarakat di Kota Surakarta.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Loyalitas Konsumen

Menurut Teng dan Chen [8] loyalitas didefinisikan sebagai niat untuk berulang kali menggunakan produk, layanan, atau informasi tertentu. Loyalitas memiliki beberapa anteseden, seperti kepuasan pelanggan, keterlibatan pelanggan, kualitas layanan dan nilai yang dirasakan oleh pelanggan Han dan Hyun [9]. Loyalitas konsumen (*customer loyalty*) merupakan isu utama yang menarik dan dipandang penting untuk diteliti. Hal ini dilakukan untuk memberikan kontribusi dan prediksi mengenai perilaku individu yang menjaga kesetiiaannya pada penyedia layanan (*provider*) Telkomsel di Kota Surakarta. Melalui cara tersebut, diharapkan peneliti dapat memberikan penjelasan dalam mengungkapkan variabel-variabel yang membentuknya. Menurut Dagger dan David [7] loyalitas konsumen dioperasionalkan dengan menggunakan lima pengukuran, antara lain:

- 1) Kesediaan membeli Kembali
- 2) Perkataan positif
- 3) Kesediaan merekomendasikan
- 4) Toleransi terhadap penyesuaian harga
- 5) Frekuensi konsumsi

## 2.2. Kepuasan Konsumen

Kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) adalah sikap yang didapatkan setelah konsumen mengkonsumsi barang atau jasa yang telah digunakan, konsumen merasa puas jika barang atau jasa yang dikonsumsinya sesuai keinginan konsumen. Kepuasan konsumen adalah kepuasan yang didapatkan setelah seseorang menggunakan barang atau jasa, seseorang dapat merasakan senang atau kecewa berdasarkan harapannya terhadap kinerja produk. Jika konsumen merasakan kinerja produk kurang sesuai dengan harapannya, konsumen cenderung merasa kecewa.

Menurut Kim dkk [10] bahwa pada kepuasan konsumen terdapat lima elemen yaitu harapan (*expectations*), kinerja (*performance*), perbandingan (*comparison*), (*confirmation* atau *disconfirmation*), dan ketidaksesuaian (*discrepany*).

### 1) Harapan

Harapan konsumen terhadap suatu merek terbentuk sebelum konsumen membeli dan *menggunakan* barang atau jasa tersebut. Disaat proses pembelian, konsumen berharap bahwa produk tersebut memberikan kualitas dan layanan sesuai dengan harapan, keinginan, dan keyakinan mereka.

### 2) Kinerja

Kinerja merupakan pengalaman konsumen secara aktual mengenai kinerja barang atau jasa ketika digunakan tanpa dipengaruhi oleh harapan mereka. Selama menggunakan produk tersebut konsumen sadar bahwa menerima kinerja produk tersebut sebagai dimensi yang penting bagi konsumen.

### 3) Perbandingan

Setelah konsumen mengkonsumsi barang atau jasa tersebut, konsumen akan membuat perbandingan mengenai harapan terhadap harapan terhadap kinerja barang atau jasa sebelum membeli dengan kinerja aktual barang atau jasa tersebut.

### 4) *Confirmation* atau *disconfirmation*

Harapan konsumen dipengaruhi dari pengalamannya dalam menggunakan merek dari barang atau jasa yang berbeda dan dari pengalaman orang lain. *Confirmation* terjadi apabila harapan sesuai dengan kinerja aktual yang dirasakan oleh konsumen. *Disconfirmation* terjadi ketika harapan dari konsumen lebih tinggi atau lebih rendah dari kinerja aktual produk tersebut.

### 5) Ketidaksesuaian

Ketidaksesuaian terjadi karena adanya perbedaan antara level kinerja dengan harapan. Ketika terjadi ketidaksesuaian (*discrepancy*) konsumen cenderung tidak puas terhadap barang atau jasa tersebut. Sebaliknya jika konsumen merasa puas, maka konsumen akan menggunakan produk itu kembali.

## 2.3. Kepercayaan Merek

Kepercayaan merek merupakan salah satu variabel yang telah banyak digunakan oleh banyak ilmuwan yang telah berlangsung beberapa dekade dan kepercayaan dapat terdefinisi dengan baik dalam beberapa cara yang berbeda. Kepercayaan konsumen pada suatu produk dianggap sebagai fitur instrinsik sosial yang berharga yang berasal dari hubungan pribadi dalam psikologi sosial Song dkk [11]. Kepercayaan merupakan topik hangat dalam studi pemasaran karena adanya aktivitas pemasaran yang berorientasi pada hubungan.

Menurut Song dkk [11] kepercayaan konsumen didasarkan pada pengalaman konsumen yang pernah menggunakan suatu produk dan muncul rasa percaya diri, keamanan atas kemampuan produk tersebut untuk berperilaku jujur dan berkomitmen dengan aturan dan regulasi. Tabrani dkk [12] menyatakan ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kepercayaan, yaitu:

- 1) Rasa percaya perusahaan mampu memberikan keandalan produk dan layanan
- 2) Rasa percaya bahwa perusahaan memenuhi janjinya
- 3) Rasa percaya perusahaan berperilaku jujur
- 4) Rasa percaya bahwa produk dan layanan yang ditawarkan aman atau tidak berisiko

#### 2.4. Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan beberapa referensi penelitian menunjukkan bahwa teori loyalitas pelanggan untuk suatu merek dipengaruhi oleh kepercayaan, dan kepuasan mereka terhadap pengalaman dalam menggunakan suatu produk. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa citra merek secara signifikan mempengaruhi kepuasan konsumen Giebelhausen dkk [13]. Menurut hasil penelitian Song dkk [11] mengkonfirmasi bahwa citra merek merupakan variabel anteseden yang penting dalam menentukan kepercayaan, bahwa citra merek yang menarik dapat berpengaruh positif signifikan pada kepercayaan merek. Menurut Haryono dan Octavia [14] menyatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan variabel yang dapat menciptakan loyalitas konsumen. Temuan ini mendukung temuan penelitian sebelumnya oleh Song dkk [11], bahwa kepuasan konsumen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi loyalitas konsumen secara positif dan signifikan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya ini, hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Citra merek berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan konsumen.

H2: Citra merek berpengaruh positif dan signifikan pada kepercayaan merek.

H3: Kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan pada loyalitas konsumen.

Menurut Upamannyu dan Bhakar [15] menyatakan bahwa kepercayaan dapat membuat konsumen menjadi loyal pada suatu produk, kepercayaan dapat muncul karena konsumen merasa puas atas kinerja karyawan dan perusahaan yang memberikan respon baik. Hasil temuan tersebut juga dikonfirmasi oleh Song dkk [11], bahwa kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan pada loyalitas konsumen.

H4: Kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan pada loyalitas konsumen.

Hasil Chiu dkk [16] menunjukkan bahwa kepuasan konsumen dapat meningkatkan kepercayaan merek. Rincian, produk, dan fitur-fitur unggulan cenderung meningkatkan kepuasan konsumen, sehingga dengan adanya factor-faktor tersebut dapat meningkatkan kepercayaan merek. Kepuasan merupakan salah satu variabel penting dalam pembentukan kepercayaan merek. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari Song dkk [11], yang menyatakan kepuasan konsumen memiliki pengaruh signifikan pada kepercayaan merek.

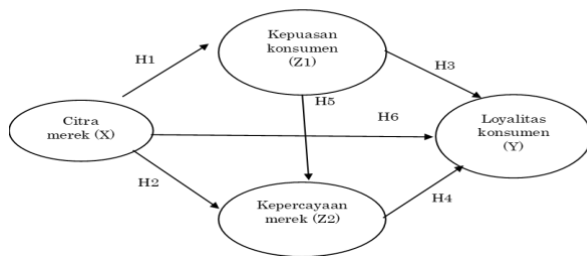
H5: Kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan pada kepercayaan merek.

Menurut Tiasanty dan Sitio [17] citra merek memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas konsumen. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Pradipta [18] yang menunjukkan citra merek merupakan variabel anteseden penting dalam mempengaruhi loyalitas pelanggan. Perusahaan perlu memberikan citra baik pada produk dan organisasinya, sehingga semakin baik citra merek akan berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas konsumen.

H6: Citra merek berpengaruh positif dan signifikan pada loyalitas konsumen

#### 2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada [Gambar 1](#).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Dimodifikasi dari Song et al. (2019)

### 3. Metodologi Penelitian

Studi ini bersifat *cross sectional* yang dikumpulkan dan dianalisis dalam sekali jalan, yang bertumpu pada data yang terjadi pada satu titik waktu (*one point on time*). Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah teknik *purposive sampling*. Metode penelitian ini adalah kuantitatif, menggunakan aplikasi Smart PLS, teknik analisis data yang digunakan yaitu:

#### 3.1. Uji Asumsi Klasik (uji multikolinearitas)

Ada beberapa analisis deteksi untuk mengetahui adanya multikolinieritas, yaitu dengan cara melihat *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factory*). Pedoman yang dapat digunakan pada suatu model regresi yang bebas multiko adalah mempunyai nilai VIF < 5 Ringle dan Sarstedt [19].

#### 3.2. Model Pengukuran (uji validitas dan reliabilitas)

##### 3.2.1. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Peneliti menganalisis uji validitas menggunakan alat analisis Smart PLS. Mencari validitas sebuah item, perlu mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut.

##### 3.2.1.1. *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* digunakan untuk mengetahui kekuatan indikator dalam merefleksikan konstruk laten. *Convergent validity* dapat diketahui pada nilai *loading factor*, nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya dengan nilai yang diharapkan > 0,5, apabila *loading factor* > 0,5 maka dikatakan valid Ringle dan Sarstedt [19]. *Convergent validity* juga dapat diketahui dengan menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extracted*), dengan ketentuan AVE (*Average Variance Extracted*) > 0,5.

##### 3.2.1.2. *Discriminant Validity*

Nilai dari *discriminant validity* dapat diketahui menggunakan perbandingan antara nilai *square of root of average Variance Extracted* (SR of AVE) dengan *cross loading* dengan indikatornya. Cara yang digunakan yaitu jika nilai SR of AVE > nilai *cross loading* maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai *square of root of average Variance Extracted* (SR of AVE) > 0,5 dapat dikatakan valid Ringle dan Sarstedt [19].

##### 3.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui seberapa handal, ketepatan, konsistensi dan keakuratan kuesioner penelitian tersebut.

##### 3.2.2.1. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator variabel. Suatu konstruk dapat dikatakan *reliable* jika mempunyai nilai *Composite Reliability* > 0,5 Ringle dan Sarstedt [19].

### 3.2.2.2. Cronbach's Alpha

Nilai reliabilitas ini ditunjukkan dengan koefisien *Cronbach's Alpha* berdasarkan kriteria minimum adalah 0,6. Apabila kriteria tersebut menunjukkan *Cronbach's Alpha* diatas atau sama dengan 0,6 maka kuesioner tersebut konsisten, *reliable* serta handal. Sehingga dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha*, menurut Hair [20], mengatakan apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dapat dikatakan *reliable*.

### 3.3. Model Struktural (uji t, dan uji P Value yang digunakan untuk uji hipotesis)

Nilai T hitung > T tabel maka ada pengaruh yang positif. Uji hipotesis dalam penelitian ini juga dilakukan dengan melihat nilai *P Values*, Ringle dan Sarstedt [19] mengatakan apabila nilai *P Values* < 0,05 menunjukkan hipotesis signifikan dapat diterima.

### 3.4. Uji Kelayakan Model (*effect size of F<sup>2</sup>*, dan *R<sup>2</sup>*)

Uji kelayakan model digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Penilaian dalam uji ketepatan model (*Goodness of Fit*) dapat diketahui dari nilai *Q-square*. Koefisien korelasi adalah tingkat keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

#### 3.4.1. Effect Size F<sup>2</sup>

*Effect Size F<sup>2</sup>* digunakan untuk mengetahui kebaikan model variabel independen dengan variabel dependen. Nilai *F<sup>2</sup>* 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 dikategorikan menengah dan 0,35 dikategorikan besar. Diharapkan nilai *F<sup>2</sup>* memiliki nilai diatas 0,15 dan 0,35 karena memiliki kebaikan menengah dan tinggi.

#### 3.4.2. Koefisien Determinasi (*R<sup>2</sup> Adjusted*)

Koefisien determinasi digunakan dalam penelitian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel. Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kelayakan penelitian yang dilakukan dengan melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi (*R<sup>2</sup>*) dapat digunakan untuk mengetahui beberapa persen variasi variabel independen dapat dijelaskan oleh variasi variabel dependen. Penelitian ini diharapkan nilai koefisien determinasi (*R<sup>2</sup> Adjusted*) terletak pada rentang 0-1. Nilai *R<sup>2</sup> Adjusted* mendekati 0 mempunyai arti sedikit sekali pengaruh variabel independen.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil

#### 4.1.1. Uji Asumsi Klasik (uji multikolinearitas)

Tabel 1 menggambarkan variabel citra merek sebesar 1,000 terhadap kepuasan konsumen, terhadap kepercayaan merek sebesar 2,757, dan terhadap loyalitas konsumen sebesar 3,035. Nilai dari variabel kepuasan konsumen terhadap kepercayaan merek sebesar 2,757, terhadap loyalitas konsumen sebesar 3,841. Nilai dari variabel kepercayaan merek terhadap loyalitas konsumen sebesar 3,239. Menurut peneliti [19] nilai VIF < 5 sehingga masing-masing variabel dikatakan tidak melanggar uji asumsi multikolinearitas.

Tabel 1. *Collinearity Statistics (VIF)*

<i>Collinearity Statistics (VIF)</i>	Citra Merek (X)	Kepuasan Konsumen (Z1)	Kepercayaan Merek (Z2)	Loyalitas Konsumen (Y)
Citra Merek (X)		1,000	2,757	3,035
Kepuasan Konsumen (Z1)			2,757	3,841
Kepercayaan Merek (Z2)				3,239
Loyalitas Konsumen (Y)				

Sumber: Data primer diolah 2021

#### 4.1.2. Uji Validitas

##### 4.1.2.1. *Convergent Validity*

Menurut Hair [20] indikator individu dapat dikatakan valid apabila nilai *loading factor*  $> 0,5$ . Data sajian Tabel 2 tidak ada indikator yang menunjukkan nilai *outer loading*  $< 0,5$  sehingga indikator tersebut dinyatakan layak digunakan atau valid.

Tabel 2. Nilai *Loadings*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Citra Merek (X)	CM1	0,827
	CM2	0,726
	CM3	0,671
	CM4	0,736
	CM5	0,794
Kepuasan Konsumen (Z1)	KK1	0,779
	KK2	0,801
	KK3	0,841
	KK4	0,851
	KK5	0,822
	KK6	0,863
Kepercayaan Merek (Z2)	KM1	0,821
	KM2	0,845
	KM3	0,848
	KM4	0,826
Loyalitas Konsumen (Y)	LK1	0,866
	LK2	0,813
	LK3	0,829
	LK4	0,778
	LK5	0,799

Sumber: Data primer diolah 2021

##### 4.1.2.2. *Discriminant Validity*

Tabel 3 menggambarkan indikator-indikator memiliki korelasi yang tinggi pada konstruk yang dituju, dibuktikan dengan nilai pada tabel diatas  $> 0,5$ . Menurut Hair dkk [19] nilai *cross loading*  $> 0,5$  dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik, maka dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki *discriminant validity* (validitas diskriminan) yang baik.

Tabel 3. Hasil uji validitas diskriminan

	Citra Merek (X)	Kepuasan Konsumen (Z1)	Kepercayaan Merek (Z2)	Loyalitas Konsumen (Y)
CM1	0.827			
CM2	0.726			
CM3	0.671			
CM4	0.736			
CM5	0.794			
KK1		0.779		
KK2		0.801		
KK3		0.841		
KK4		0.851		
KK5		0.822		
KK6		0.863		
KM1			0.821	
KM2			0.845	
KM3			0.848	
KM4			0.826	
LK1				0.866
LK2				0.813
LK3				0.829
LK4				0.778
LK5				0.799

Sumber: Data primer diolah 2021

#### 4.1.3. Uji Reliabilitas

##### 4.1.3.1. *Composite Reliability*

Diketahui dari data sajian di Tabel 4 bahwa nilai *composite reliability* dari variabel citra merek  $> 0,5$  atau 0,867, kepuasan konsumen  $> 0,5$  atau 0,928, kepercayaan merek  $> 0,5$  atau

0,902, dan loyalitas konsumen > 0,5 atau 0,910. Nilai dari masing-masing variabel menunjukkan > 0,5, sehingga dapat dikatakan bahwa keempat variabel tersebut *reliable*.

**Tabel 4.** *Composite Reliability*

<i>Construct Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Citra Merek (X)	0,867	Reliable
Kepuasan Konsumen (Z1)	0,928	Reliable
Kepercayaan Merek (Z2)	0,902	Reliable
Loyalitas Konsumen (Y)	0,910	Reliable

Sumber: Data primer diolah 2021

#### 4.1.3.2. *Cronbach's Alpha*

Berdasarkan data di [Tabel 5](#), nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel citra merek > 0,7 atau 0,808, kepuasan konsumen > 0,7 atau 0,907, kepercayaan konsumen > 0,7 atau 0,855, dan loyalitas konsumen > 0,7 atau 0,876. Data di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel > 0,7, sehingga dapat dikatakan bahwa keempat variabel tersebut *reliable*.

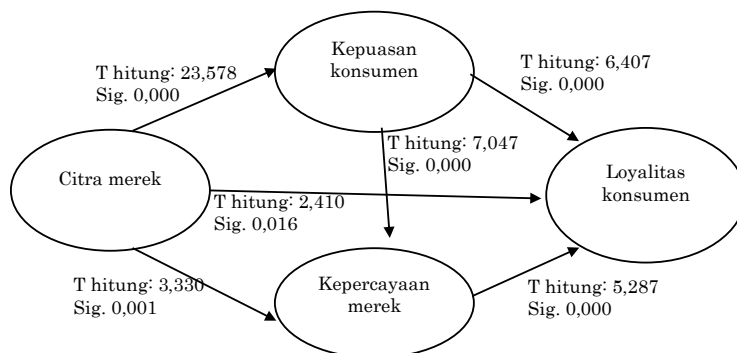
**Tabel 5.** Hasil uji nilai *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Citra Merek (X)	0,808	<i>Reliable</i>
Kepuasan Konsumen (Z1)	0,907	<i>Reliable</i>
Kepercayaan Merek (Z2)	0,855	<i>Reliable</i>
Loyalitas Konsumen (Y)	0,876	<i>Reliable</i>

Sumber: Data primer diolah 2021

#### 4.1.4. Model Struktural (*inner model*)

Hasil model struktural dan merupakan hasil pengujian hipotesis yang tersaji dalam [Gambar 2](#).



**Gambar 2.** Simpulan model struktural (*Inner Weights*)

Sumber: Data primer diolah 2021

##### 4.1.4.1. Pengujian Pengaruh Langsung

Berdasarkan sajian [Gambar 1](#) diketahui nilai t statistik citra merek terhadap kepuasan konsumen lebih besar dari t tabel, yaitu  $23,578 > 1,974$  dan  $P Value < 0,05$  sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh citra merek terhadap kepuasan konsumen adalah positif dan signifikan.

H<sub>1</sub>: Citra Merek berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Konsumen



Nilai t statistik dari pengaruh langsung citra merek terhadap kepercayaan merek lebih besar dari t tabel, yaitu  $3,330 > 1,974$  dan  $P Value < 0,05$  sebesar 0,001. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh citra merek terhadap kepercayaan merek adalah positif dan signifikan.

H<sub>2</sub>: Citra Merek berpengaruh positif signifikan terhadap Kepercayaan Merek

Nilai t statistik kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen lebih besar dari t tabel, yaitu  $6,407 > 1,974$  dan  $P Value < 0,05$  sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen adalah positif dan signifikan.

H<sub>3</sub>: Kepuasan Konsumen berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Konsumen

Nilai t statistik kepercayaan merek terhadap loyalitas konsumen lebih besar dari t tabel, yaitu  $5,287 > 1,974$  dan  $P Value < 0,05$  sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepercayaan merek terhadap loyalitas konsumen adalah positif dan signifikan.

H<sub>4</sub>: Kepercayaan Merek berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Konsumen

Nilai t statistik kepuasan konsumen terhadap kepercayaan merek lebih besar dari t tabel, yaitu  $7,047 > 1,974$  dan  $P Value < 0,05$  sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan konsumen terhadap kepercayaan merek adalah positif dan signifikan.

H<sub>5</sub>: Kepuasan Konsumen berpengaruh positif signifikan terhadap Kepercayaan Merek

Nilai t statistik citra merek terhadap loyalitas konsumen lebih besar dari t tabel, yaitu  $2,410 > 1,974$  dan  $P Value < 0,05$  sebesar 0,016. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh citra merek terhadap loyalitas konsumen adalah positif dan signifikan.

H<sub>6</sub>: Citra Merek berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Konsumen

#### 4.1.4.2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 6 adalah hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang dapat dilihat melalui tabel *Indirect Effects* teknik *bootstrapping*. Berdasarkan sajian data Tabel 7 menunjukkan tentang pengaruh tidak langsung yang mengungkapkan adanya pengaruh citra merek secara signifikan terhadap kepercayaan merek melalui kepuasan konsumen (Citra Merek -> Kepuasan Konsumen -> Kepercayaan Merek = 0,462,  $P Value < 0,05$ ). Dilaporkan juga citra merek memiliki pengaruh tidak langsung secara signifikan pada loyalitas konsumen melalui kepuasan konsumen dan kepercayaan merek (Citra Merek -> Kepuasan Konsumen -> Kepercayaan Merek -> Loyalitas Konsumen = 0,788,  $P Value < 0,05$ ). Selain itu, dilaporkan juga kepuasan konsumen memiliki pengaruh tidak langsung secara signifikan pada loyalitas konsumen melalui kepercayaan merek (Kepuasan Konsumen -> Kepercayaan Merek -> Loyalitas Konsumen = 0,247,  $P Value < 0,05$ ). Sehingga dapat dikatakan kepuasan konsumen dan kepercayaan memediasi secara parsial.

#### 4.1.4.3. Pengaruh Total Hubungan antara Citra Merek terhadap Loyalitas Konsumen dengan Kepuasan Konsumen dan Kepercayaan Merek sebagai Variabel *Intervening*

Pengaruh total hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah *partial mediation*, yaitu adanya pengaruh signifikan pada semua variabel penelitian, yaitu pengaruh variabel dependen terhadap variabel mediasi yang signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen yang signifikan, dan pengaruh variabel independen terhadap variabel variabel dependen juga dikatakan signifikan.

Tabel 6. Hasil Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

	Original Sample (O)	t-statistics (Ts)	t-tabel (Tt)	Hasil	P Values	Keterangan
Citra Merek (X) -> Kepercayaan Merek (Z2)	0.462	6.306	1,974	Ts>Tt	0.000	Positif Signifikan
Citra Merek (X) -> Kepuasan Konsumen (Z1)	0.788	11.552	1,974	Ts>Tt	0.000	Positif Signifikan
Citra Merek (X) -> Loyalitas Konsumen (Y)	0.247	4.075	1,974	Ts>Tt	0.000	Positif Signifikan
Kepercayaan Merek (Z2) -> Loyalitas Konsumen (Y)						
Kepuasan Konsumen (Z1) -> Kepercayaan Merek (Z2)						
Kepuasan Konsumen (Z1) -> Loyalitas Konsumen (Y)						

Sumber: Data primer diolah 2021

#### 4.1.5. Uji Kelayakan Model (*goodness of fit*)

##### 4.1.5.1. *Effect Size F<sup>2</sup>*

Hasil dari sajian data Tabel 7 variabel citra merek memiliki  $F^2$  0,034 sehingga berpengaruh kebaikan kecil karena memiliki nilai lebih besar dari 0,02. Variabel kepuasan konsumen memiliki  $F^2$  0,269 sehingga berpengaruh kebaikan menengah karena memiliki nilai lebih besar dari 0,15. Sedangkan variabel kepercayaan merek memiliki  $F^2$  0,171 sehingga berpengaruh kebaikan menengah karena memiliki nilai lebih besar dari 0,15.

Tabel 7. Hasil *F Square*

Variabel	<i>F-square</i>	Keterangan
Citra Merek (X)	0,034	Kecil
Kepuasan Konsumen (Z1)	0,269	Menengah
Kepercayaan Merek (Z2)	0,171	Menengah

Sumber: Data primer diolah 2021

##### 4.1.5.2. Nilai Koefisien Determinasi (*R<sup>2</sup> Adjusted*)

Hasil sajian data di Tabel 8 bahwa nilai *R<sup>2</sup> Adjusted* pada kepercayaan merek sebesar 0,691 yang berarti variasi total dalam kepuasan konsumen sebesar 0,671 atau 67,1%. Selain itu, kepuasan konsumen sebesar 0,637 atau 63,1% dan kepercayaan merek sebesar 0,691 atau 69,1%, sehingga dapat dikatakan cukup diperhitungkan oleh prediktor masing-masing variabel.

Tabel 8. Hasil *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Konsumen (Z1)	0,637	0,635
Kepercayaan Merek (Z2)	0,691	0,688
Loyalitas Konsumen (Y)	0,671	0,664

Sumber: Data primer diolah 2021

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh citra merek terhadap kepuasan konsumen Telkomsel di kota Surakarta

Citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik sebesar 23,578 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai  $P$  Value sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Asy'ari [21] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan citra merek terhadap kepuasan konsumen. Sehingga dengan citra merek yang baik akan berdampak pada kepuasan konsumen.

### 4.2.2. Pengaruh citra merek terhadap kepercayaan merek Telkomsel di kota Surakarta

Citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik sebesar 3,330 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai  $P$  Value sebesar 0,001 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Song dkk [11] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan citra merek terhadap kepercayaan merek. Sehingga dengan citra merek yang baik akan berdampak pada kepercayaan merek.

### 4.2.3. Pengaruh kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen Telkomsel di kota Surakarta

Kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik sebesar 6,407 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai  $P$  Value sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Kaur dan Soch [22] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen. Sehingga dengan kepuasan konsumen yang baik akan berdampak pada loyalitas konsumen.

### 4.2.4. Pengaruh kepercayaan merek terhadap loyalitas konsumen Telkomsel di kota Surakarta

Kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik sebesar 5,287 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai  $P$  Value sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Choi dan La [23] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepercayaan merek terhadap loyalitas konsumen. Sehingga dengan kepercayaan merek yang baik akan berdampak pada loyalitas konsumen.

### 4.2.5. Pengaruh kepuasan konsumen terhadap kepercayaan merek Telkomsel di kota Surakarta

Kepuasan konsumen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik sebesar 7,047 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai  $P$  Value sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Song dkk [11] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan konsumen terhadap kepercayaan merek. Sehingga dengan kepuasan konsumen yang baik akan berdampak pada kepercayaan merek.

### 4.2.6. Pengaruh citra merek terhadap loyalitas konsumen Telkomsel di Surakarta

Citra merek memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas konsumen. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik sebesar 2,410 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai  $P$  Value sebesar 0,016 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Mulfi [24] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan citra merek terhadap loyalitas konsumen. Sehingga dengan citra merek yang baik akan berdampak pada kepuasan konsumen.

### 4.2.7. Pengaruh citra merek terhadap kepercayaan merek melalui kepuasan konsumen sebagai variabel *intervening*

Citra merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek melalui kepuasan konsumen sebagai variabel *intervening*. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$

statistik sebesar 6,306 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai *P Value* sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Song dkk [11], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan citra merek terhadap loyalitas konsumen. Sehingga dengan kepuasan konsumen sebagai mediator yang baik akan berdampak pada citra merek terhadap kepercayaan merek.

#### **4.2.8. Pengaruh citra merek terhadap loyalitas konsumen melalui kepuasan konsumen dan kepercayaan merek sebagai variabel *intervening***

Citra merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek melalui kepuasan konsumen dan kepercayaan merek sebagai variabel *intervening*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* statistik sebesar 11,552 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai *P Value* sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Song dkk [11], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan citra merek terhadap loyalitas konsumen melalui kepuasan konsumen dan kepercayaan merek sebagai variabel *intervening*. Hal ini dapat dinyatakan model dalam penelitian adalah hubungan *partial mediation*.

#### **4.2.9. Pengaruh kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen melalui kepercayaan merek sebagai variabel *intervening***

Kepuasan konsumen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen melalui kepercayaan merek sebagai variabel *intervening*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* statistik sebesar 4,075 atau  $> 1,974$  maka pengaruhnya signifikan dan nilai *P Value* sebesar 0,000 atau  $< 0,05$ . Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Song dkk [11], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen melalui kepercayaan merek sebagai variabel *intervening*. Sehingga dengan kepercayaan merek sebagai mediator yang baik akan berdampak pada kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen.

## **5. Kesimpulan**

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

1. variabel citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen di Telkomsel kota Surakarta. Sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima.
2. Variabel citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek di Telkomsel kota Surakarta. Sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima.
3. Variabel kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen di Telkomsel kota Surakarta. Sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima.
4. Variabel kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen di Telkomsel kota Surakarta. Sehingga hipotesis keempat dinyatakan diterima.
5. Variabel kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek di Telkomsel kota Surakarta. Sehingga hipotesis kelima dinyatakan diterima.
6. Variabel citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen di Telkomsel kota Surakarta. Sehingga hipotesis keenam dinyatakan diterima.
7. Variabel kepuasan konsumen memediasi secara positif dan signifikan antara citra merek terhadap kepercayaan merek di Telkomsel kota Surakarta.
8. Variabel citra merek dan kepercayaan merek memediasi secara positif dan signifikan antara citra merek terhadap loyalitas konsumen di Telkomsel kota Surakarta.
9. Variabel kepercayaan merek memediasi secara positif dan signifikan antara kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen di Telkomsel kota Surakarta.

## 6. Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya dengan tema loyalitas pelanggan pada layanan jasa Telkomsel antara lain, peneliti dapat melakukan pengujian variabel intervening selain pada kedua variabel kepuasan konsumen dan kepercayaan merek, seperti komitmen merek konsumen. Selain itu, komitmen merek sangat mungkin sebagai variabel moderating maupun sebagai variabel mediating dalam menjelaskan loyalitas pelanggan. Pada penelitian selanjutnya peneliti diharapkan dapat memperluas konteks penelitian yang tidak hanya pada pelanggan jasa Telkomsel namun untuk konteks penelitian lainnya, sehingga upaya generalisasi hasil penelitian menjadi lebih baik.

## 7. Referensi

- [1] H. Evanschitzky, B. Ramaseshan, D. M. Woisetschläger, V. Richelsen, M. Blut, and C. Backhaus, "Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company," *J. Acad. Mark. Sci.*, 2012, doi: 10.1007/s11747-011-0272-3.
- [2] K. K. F. So, C. King, B. Sparks, and Y. Wang, "The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development," *Int. J. Hosp. Manag.*, 2013, doi: 10.1016/j.ijhm.2013.02.002.
- [3] C. Sondakh, "Kualitas Layanan, Citra Merek Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Nasabah Dan Loyalitas Nasabah Tabungan (Studi Pada Nasabah Taplus BNI Cabang Manado)," *J. Ris. BISNIS DAN Manaj.*, 2015.
- [4] I. Ogba and Z. Tan, "Exploring the impact of brand image on customer loyalty and commitment in China," *J. Technol. Manag. China*, vol. 4, no. 2, pp. 132–144, May 2009, doi: 10.1108/17468770910964993.
- [5] J. S. Chiou and C. Droge, "Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006, doi: 10.1177/0092070306286934.
- [6] E. W. Anderson and M. W. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Mark. Sci.*, vol. 12, no. 2, pp. 125–143, May 1993, doi: 10.1287/mksc.12.2.125.
- [7] T. S. Dagger and M. E. David, "Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association," *Eur. J. Mark.*, vol. 46, no. 3/4, pp. 447–468, Mar. 2012, doi: 10.1108/03090561211202558.
- [8] C. I. Teng and W. W. Chen, "Team participation and online gamer loyalty," *Electron. Commer. Res. Appl.*, 2014, doi: 10.1016/j.elerap.2013.08.001.
- [9] H. Han and S. S. Hyun, "Role of motivations for luxury cruise traveling, satisfaction, and involvement in building traveler loyalty," *Int. J. Hosp. Manag.*, 2018, doi: 10.1016/j.ijhm.2017.10.024.
- [10] Y. H. Kim, M. C. Kim, and B. K. Goh, "An examination of food tourist's behavior: Using the modified theory of reasoned action," *Tour. Manag.*, vol. 32, no. 5, pp. 1159–1165, Oct. 2011, doi: 10.1016/J.TOURMAN.2010.10.006.
- [11] H. Song, J. Wang, and H. Han, "Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 79, pp. 50–59, May 2019, doi: 10.1016/j.ijhm.2018.12.011.
- [12] M. Tabrani, M. Amin, and A. Nizam, "Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships," *Int. J. Bank Mark.*, vol. 36, no. 5, pp. 823–848, Jun. 2018, doi: 10.1108/IJBM-03-2017-0054.
- [13] M. D. Giebelhausen, E. Chan, and N. J. Sirianni, "Fitting Restaurant Service Style to Brand Image for Greater Customer Satisfaction," *Cornell Hosp. Rep.*, 2016.
- [14] N. Haryono and R. Octavia, "Analisis Pengaruh Citra Merek Dan Mutu Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Konsumen," *J. Ind. Elektro dan Penerbangan*, vol. 4, no. 1, 2020.

- [15] N. K. Upamannyu and S. S. Bhakar, "Effect of Customer Satisfaction on Brand Image & Loyalty Intention: A Study of Cosmetic Product," *Int. J. Res. Bus. Technol.*, 2014, doi: 10.17722/ijrbt.v4i1.179.
- [16] C. M. Chiu, M. H. Hsu, H. Lai, and C. M. Chang, "Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention: The moderating role of habit and its antecedents," 2012, doi: 10.1016/j.dss.2012.05.021.
- [17] Lise Tiasanty and A. Sitio, "Analysis Of The Effect Of Service Quality, Product Quality And Brand Image On Customer Satisfaction And Its Implications On Consumer Loyalty Pt. Sharp Electronics Indonesia (Case Study At Karawang Sharp Direct Service Station)," *Int. J. Eng. Technol. Manag. Res.*, vol. 6, no. 6, 2020, doi: 10.29121/ijetmr.v6.i6.2019.408.
- [18] D. A. A. Pradipta, "Pengaruh Citra Merek (Brand Image) Terhadap Loyalitas Konsumen Produk Oli Pelumas Pt Pertamina (Persero) Enduro 4T Di Makassar," *Skripsi: Universitas Hasanudin*, 2012.
- [19] J. F. Hair, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling?," *Long Range Plann.*, vol. 45, no. 5–6, pp. 312–319, Oct. 2012, doi: 10.1016/j.lrp.2012.09.011.
- [20] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. 2017.
- [21] A. H. Asy'ari, "Pengaruh Distribusi, Layanan Purna Jual, Citra Merek Dan Fanatisme Merek Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening Pada Konsumen Mobil Merek Toyota Di Banjarmasin," *J. Ilm. Ekon. Bisnis*, vol. 4, no. 3, Nov. 2018, doi: 10.35972/jieb.v4i3.241.
- [22] H. Kaur and H. Soch, "Satisfaction, trust and loyalty: investigating the mediating effects of commitment, switching costs and corporate image," *J. Asia Bus. Stud.*, vol. 12, no. 4, pp. 361–380, Dec. 2018, doi: 10.1108/JABS-08-2015-0119.
- [23] B. Choi and S. La, "The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery," *J. Serv. Mark.*, vol. 27, no. 3, pp. 223–233, May 2013, doi: 10.1108/08876041311330717.
- [24] R. A. Mulfi, "Pengaruh Kualitas Pelayanan, Citra Merek Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Logistik Pada Pt. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (Jne) Di Kota Gresik," *Manajerial*, 2018, doi: 10.30587/manajerial.v4i2.605.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---