



## **Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Kapal PT PNEP di Industri Galangan Kapal Menggunakan Metode SEM (*Structural Equation Modelling*)**

**Dei Oktavira<sup>1\*</sup>, Asep Mohamad Noor<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Manajemen Teknik Industri, Universitas Gunadarma, Depok, Indonesia,

Email: <sup>1\*</sup>deioktavira@gmail.com, <sup>2</sup>asepmn@staff.gunadarma.ac.id

### **Abstract**

*The Indonesian maritime service industry operates within a project-based ecosystem characterized by high operational complexity and contractual performance demands, positioning service quality as a strategic determinant of customer satisfaction. This study aims to analyze the influence of administrative performance, project performance, marketing management, and price perception on customer satisfaction at PT PNEP using a Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) approach. This research employed a quantitative design with a positivistic paradigm and surveyed 96 customers who completed contracts during 2020–2022. Data were collected through structured questionnaires comprising 29 indicators measured on a five-point Likert scale and analyzed using SmartPLS version 4. The measurement model demonstrated adequate convergent and discriminant validity, with all retained indicators achieving loading factors above 0.70 and AVE values exceeding 0.50. The structural model indicated that project performance and price perception had positive and significant effects on customer satisfaction, while administrative performance and marketing management were not statistically significant. Price perception emerged as the most dominant determinant ( $\beta = 0.517$ ;  $p < 0.001$ ), and the model explained 63.1% of the variance in customer satisfaction ( $R^2 = 0.631$ ). In conclusion, customer satisfaction in project-based maritime services is primarily driven by core value factors, particularly project performance and perceived price fairness.*

**Keywords:** Administration, Customer Satisfaction, Price Perception, Project Performance.

### **Abstrak**

Industri jasa maritim berbasis proyek di Indonesia beroperasi dalam lingkungan dengan kompleksitas operasional tinggi dan tuntutan kinerja kontraktual, sehingga kualitas layanan menjadi determinan strategis kepuasan pelanggan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh administrasi, kinerja proyek, manajemen pemasaran, dan persepsi harga terhadap kepuasan pelanggan pada PT PNEP dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan paradigma positivistik melalui survei terhadap 96 pelanggan yang menyelesaikan kontrak pada periode 2020–2022. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur sebanyak 29 indikator dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan validitas konvergen dan diskriminan yang memadai dengan nilai loading di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50. Model struktural menunjukkan bahwa kinerja proyek dan persepsi harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan administrasi dan manajemen pemasaran tidak berpengaruh signifikan. Persepsi harga menjadi variabel paling dominan ( $\beta = 0,517$ ;  $p < 0,001$ ) dan model mampu menjelaskan 63,1% variasi kepuasan pelanggan ( $R^2 = 0,631$ ). Dengan demikian, kepuasan pelanggan pada industri jasa maritim berbasis proyek terutama ditentukan oleh faktor nilai inti layanan, khususnya kinerja proyek dan kewajaran harga yang dirasakan.

**Kata Kunci:** Administration, Customer Satisfaction, Price Perception, Project Performance.

## 1. PENDAHULUAN

Industri perkapalan merupakan salah satu sektor strategis yang memperoleh prioritas dalam agenda pembangunan nasional karena perannya dalam mendukung konektivitas, logistik, dan kedaulatan maritim. Dalam beberapa tahun terakhir, kinerja industri perkapalan nasional menunjukkan perkembangan yang signifikan, ditandai dengan peningkatan jumlah galangan kapal serta kapasitas produksi. Data Kementerian Perindustrian menunjukkan bahwa jumlah galangan kapal telah melampaui 250 perusahaan, dengan kapasitas produksi mencapai sekitar 1 juta DWT per tahun untuk pembangunan kapal baru dan hingga 12 juta DWT per tahun untuk reparasi kapal. Penguatan industri galangan kapal juga selaras dengan kebijakan strategis pemerintah dalam mewujudkan program tol laut, yang bertujuan meningkatkan efisiensi distribusi logistik nasional serta memperkuat integrasi wilayah kepulauan. Dalam kerangka tersebut, optimalisasi penggunaan produk dalam negeri menjadi krusial guna mengurangi ketergantungan impor serta memperbaiki neraca perdagangan nasional.

PT PNEP sebagai salah satu perusahaan pelayaran nasional memiliki peran penting dalam mendukung mobilitas logistik dan operasional sektor maritim, khususnya dalam industri migas lepas pantai. Perusahaan ini mengoperasikan lebih dari seratus armada yang mencakup berbagai jenis kapal seperti crewboat, anchor handling tug supply (AHTS), platform support vessel (PSV), utility vessel, serta specialized vessel. Dalam konteks persaingan industri yang semakin kompetitif, peningkatan kualitas layanan menjadi faktor determinan dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis. Kualitas layanan tidak hanya berimplikasi pada kepuasan pelanggan, tetapi juga berkontribusi terhadap loyalitas dan keberlanjutan hubungan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi pelanggan melalui pengelolaan layanan yang terstruktur dan berbasis data.

Dalam konteks analisis empiris, metode Structural Equation Modelling (SEM) menjadi pendekatan yang relevan untuk mengkaji hubungan kausalitas antar variabel laten yang kompleks. SEM memungkinkan pengujian simultan terhadap berbagai konstruk seperti administrasi, kinerja proyek, manajemen pemasaran, persepsi harga, dan kepuasan pelanggan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang memengaruhi kepuasan pelanggan secara komprehensif serta merumuskan strategi peningkatan kualitas layanan secara terarah.

Meskipun penelitian mengenai kualitas layanan dan kepuasan pelanggan telah banyak dilakukan dengan menggunakan pendekatan SEM, sebagian besar studi terdahulu berfokus pada sektor jasa umum seperti perbankan, e-commerce, rumah sakit, dan transportasi darat. Penelitian dalam konteks industri maritim, khususnya jasa kapal pendukung sektor migas, masih relatif terbatas. Selain itu, variabel-variabel seperti administrasi dan manajemen pemasaran seringkali tidak menjadi fokus utama dalam penelitian layanan berbasis teknis, yang lebih menitikberatkan pada aspek operasional dan teknis kapal.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terletak pada kurangnya integrasi antara dimensi administratif dan pemasaran dalam model kepuasan pelanggan pada industri maritim yang memiliki karakteristik unik, seperti kompleksitas operasional, risiko tinggi, serta keterikatan pada kontrak jangka panjang. Dalam konteks ini, penting untuk menguji kembali relevansi variabel administrasi dan pemasaran, karena kedua aspek tersebut berpotensi memengaruhi persepsi pelanggan terhadap profesionalisme, transparansi, serta nilai layanan yang diberikan. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi empiris dengan mengadaptasi dan menguji model SEM pada konteks industri kapal di sektor migas, yang memiliki dinamika berbeda dibandingkan sektor jasa lainnya.

Dalam lima tahun terakhir, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan merupakan determinan utama kepuasan pelanggan, namun terdapat variasi signifikan dalam konstruk yang digunakan tergantung pada konteks industri. Studi terbaru menunjukkan bahwa integrasi antara dimensi teknis dan non-teknis, seperti komunikasi, transparansi administrasi, serta strategi pemasaran relasional, semakin penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (Alzoubi et al., 2022; Nguyen et al., 2021). Penelitian lain juga menegaskan bahwa persepsi harga tidak hanya dipengaruhi oleh biaya aktual, tetapi juga oleh nilai yang dirasakan (*perceived value*) yang terbentuk melalui pengalaman layanan secara keseluruhan (Kumar & Singh, 2023).

Selain itu, perkembangan metode SEM, khususnya SEM-PLS, telah banyak digunakan dalam menganalisis hubungan variabel laten pada industri jasa, namun penerapannya dalam sektor maritim masih terbatas. Beberapa studi terkini menyoroti pentingnya pendekatan multidimensional dalam mengukur kualitas layanan pada industri berbasis proyek dan teknologi tinggi, termasuk sektor energi dan transportasi laut (Chen et al., 2020; Rahman et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan dirinya sebagai upaya pengembangan model analisis kepuasan pelanggan berbasis SEM yang lebih kontekstual dan relevan dengan karakteristik industri galangan kapal dan jasa maritim.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan jasa kapal PT PNEP dengan menggunakan metode SEM. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kepuasan pelanggan pada industri maritim, serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan guna memperkuat daya saing di industri perkapalan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan konstruksi konseptual yang menjelaskan alur logis penelitian secara sistematis, mulai dari identifikasi masalah hingga interpretasi hasil. Dalam penelitian ini, kerangka penelitian dirancang untuk menganalisis determinan kepuasan pelanggan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), yang secara metodologis mampu menguji hubungan laten antarvariabel dalam konteks manajemen jasa.

Secara operasional, tahapan penelitian ini meliputi: (1) identifikasi variabel, (2) pembangunan model konseptual, (3) spesifikasi model, (4) pengumpulan data, (5) identifikasi model, (6) estimasi model, (7) evaluasi model, (8) pengujian hipotesis, dan (9) analisis output. Alur tersebut membentuk suatu siklus analitis yang terintegrasi, di mana setiap tahapan saling berkaitan dalam menghasilkan inferensi empiris yang valid dan reliabel.

Tahap identifikasi variabel bertujuan untuk menentukan konstruk penelitian berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris mutakhir, yaitu variabel eksogen yang terdiri atas administrasi, kinerja proyek, manajemen pemasaran, dan persepsi harga, serta variabel endogen berupa kepuasan pelanggan. Tahap pembangunan model konseptual dilakukan dengan merumuskan hubungan kausal antarvariabel yang didasarkan pada teori kepuasan pelanggan, khususnya *expectation-confirmation theory* dan *service quality theory*, yang menekankan bahwa kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari kesesuaian antara kinerja yang dirasakan dengan harapan pelanggan.

Tahap spesifikasi model mencakup pengembangan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran dalam penelitian ini secara eksplisit menggunakan pendekatan indikator reflektif untuk seluruh konstruk laten, termasuk variabel kinerja proyek dan persepsi harga. Pemilihan indikator reflektif didasarkan pada pertimbangan epistemologis bahwa indikator-indikator yang digunakan diposisikan sebagai manifestasi dari konstruk laten, bukan sebagai pembentuk konstruk. Dengan demikian, perubahan pada konstruk laten (misalnya peningkatan persepsi terhadap kinerja proyek) diasumsikan akan tercermin secara konsisten pada seluruh indikator yang mengukurnya.

Secara lebih teknis, penggunaan model reflektif pada variabel kinerja proyek dan persepsi harga didasarkan pada tiga argumen utama. Pertama, indikator-indikator yang digunakan memiliki sifat interkorelasi yang tinggi (*interchangeability*), sehingga penghapusan salah satu indikator tidak mengubah makna konstruk secara substansial. Kedua, arah kausalitas diasumsikan mengalir dari konstruk laten ke indikator, sesuai dengan karakteristik konstruk persepsi dalam studi perilaku konsumen. Ketiga, evaluasi reliabilitas dan validitas konstruk (seperti *composite reliability* dan *average variance extracted*) lebih relevan diterapkan pada model reflektif dibandingkan formatif. Oleh karena itu, pendekatan reflektif dinilai lebih tepat secara metodologis dibandingkan model formatif yang mensyaratkan indikator sebagai pembentuk konstruk yang bersifat non-interchangeable.

Tahap pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur. Selanjutnya, identifikasi model bertujuan memastikan bahwa model memenuhi syarat *identified*, sehingga parameter model dapat diestimasi secara statistik.

Tahap estimasi model dilakukan dengan algoritma PLS berbasis varians (*variance-based*), yang memiliki keunggulan dalam fleksibilitas analisis dan tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, diikuti dengan pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping*. Tahap akhir adalah analisis output yang bertujuan untuk menginterpretasikan hasil hubungan antarvariabel secara substantif serta merumuskan implikasi teoritis dan praktis.

Sebagai representasi visual dari alur penelitian, kerangka ini dapat dipahami sebagai diagram alir yang mencakup tahapan berurutan: identifikasi masalah → penentuan variabel → penyusunan model konseptual → spesifikasi model (*outer* dan *inner*) → pengumpulan data → estimasi SEM-PLS → evaluasi model → pengujian hipotesis → interpretasi hasil. Diagram alir ini menegaskan keterkaitan linier-progresif sekaligus iteratif dalam proses penelitian kuantitatif berbasis model struktural.

## 2.2 Tata Laksana Penelitian

Tata laksana penelitian merupakan prosedur operasional yang dirancang untuk memastikan penelitian dilaksanakan secara sistematis, terstruktur, dan memiliki tingkat replikasi yang tinggi.

### 2.2.1 Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan paradigma positivistik, yang menekankan pada pengujian hipotesis melalui analisis statistik inferensial. Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan pengukuran yang objektif terhadap hubungan kausal antarvariabel.

Populasi penelitian adalah seluruh pelanggan yang telah menyelesaikan kontrak kerja dengan PT PNEP pada periode 2020–2022. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*.

Untuk meminimalkan potensi bias dan meningkatkan validitas eksternal, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi responden secara spesifik, yaitu: (1) pelanggan yang telah menyelesaikan minimal satu proyek kerja sama dengan PT PNEP, (2) memiliki keterlibatan langsung dalam proses evaluasi layanan atau pengambilan keputusan terkait proyek, (3) memiliki pengalaman interaksi dengan aspek administrasi, pelaksanaan proyek, dan penawaran harga, serta (4) bersedia memberikan respon secara lengkap dan objektif terhadap kuesioner penelitian. Penerapan kriteria ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden memiliki kapasitas kognitif dan pengalaman empiris yang relevan dalam menilai konstruk penelitian.

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 96 responden, yang telah memenuhi kriteria minimal dalam analisis SEM-PLS berdasarkan prinsip *rule of thumb*, yaitu minimal 10 kali jumlah indikator atau jalur struktural dalam model. Variabel penelitian terdiri atas:

1. Variabel eksogen: administrasi, kinerja proyek, manajemen pemasaran, dan persepsi harga.
2. Variabel endogen: kepuasan pelanggan.

Seluruh variabel dioperasionalkan ke dalam indikator terukur yang disusun berdasarkan kajian literatur empiris yang relevan.

### **2.2.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT PNEP yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur, sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri pelayaran. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik industri jasa berbasis proyek yang memiliki intensitas interaksi layanan tinggi dan relevan dengan variabel yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan dalam periode Juni hingga Agustus 2023, yang mencakup proses distribusi kuesioner, pengisian oleh responden, serta verifikasi kelengkapan data penelitian.

### **2.2.3 Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur berupa jurnal ilmiah, buku akademik, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang terdiri dari 29 item pernyataan yang merepresentasikan seluruh konstruk penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, dengan rentang skor dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penggunaan skala Likert dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuannya dalam mengukur persepsi dan sikap responden secara kuantitatif dan terstandarisasi.

### **2.3 Metode Pengolahan Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena memiliki fleksibilitas tinggi dalam mengakomodasi model kompleks, ukuran sampel relatif kecil, serta tidak bergantung pada asumsi distribusi normal multivariat. Evaluasi model dalam SEM-PLS dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*), yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk; (2) evaluasi model struktural (*inner model*), yang mencakup pengujian koefisien jalur, nilai *R-square*, serta ukuran efek (*effect size*); dan (3) evaluasi

kecocokan model secara keseluruhan (*model fit*), sebagai dasar dalam menilai kelayakan model dalam merepresentasikan fenomena empiris yang diteliti.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan secara empiris terhadap pelanggan PT PNEP yang telah menyelesaikan kontrak bisnis pada periode 2020–2022. Unit analisis yang digunakan adalah kontrak kerja pada sektor industri hulu dan hilir minyak dan gas bumi, dengan jumlah sampel sebanyak 96 kontrak. Pemilihan sektor ini didasarkan pada karakteristik industri migas yang memiliki kompleksitas operasional tinggi, keterkaitan yang erat dalam rantai nilai (*value chain*), serta hubungan interdependen antara aktivitas eksplorasi (hulu) dan distribusi (hilir).

Secara konseptual, sektor hulu mencakup aktivitas eksplorasi, pengeboran, dan produksi sumber daya hidrokarbon, sedangkan sektor hilir meliputi proses pengolahan, penyimpanan, dan distribusi energi kepada konsumen akhir. Keterkaitan struktural antara kedua sektor tersebut membentuk suatu ekosistem bisnis yang menuntut kinerja proyek yang optimal, efisiensi administratif, strategi pemasaran yang adaptif, serta kebijakan harga yang kompetitif.

Proses pengumpulan data dilakukan pada periode Mei hingga Juli 2023 dengan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap persepsi responden secara sistematis terhadap konstruk laten yang diteliti. Kuesioner terdiri dari 29 indikator yang merepresentasikan lima variabel utama, yaitu kinerja proyek (6 indikator), administrasi (6 indikator), manajemen pemasaran (6 indikator), persepsi harga (6 indikator), dan kepuasan pelanggan (5 indikator). Struktur instrumen ini mencerminkan pendekatan multidimensional dalam mengukur kepuasan pelanggan berbasis kualitas layanan dan nilai yang dirasakan (*perceived value*).

#### 3.2 Analisis Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden bertujuan untuk menggambarkan distribusi data berdasarkan dimensi temporal dan jenis perusahaan. Seluruh kuesioner yang terkumpul dinyatakan valid dan memenuhi kriteria kelayakan analisis, sehingga tidak terdapat data yang dieliminasi akibat tidak lengkapan.

Tabel 1 Tahun Selesai Kontrak

No	Responden	Jumlah Kuesioner	Jenis Perusahaan	
			Perusahaan Hulu	Perusahaan Hilir
1	2020 s.d. 2021	23	17	6
2	2021 s.d. 2022	13	9	4

Berdasarkan tahun penyelesaian kontrak, mayoritas responden berasal dari periode 2020–2021 sebesar 64% (23 kontrak), sedangkan periode 2021–2022 sebesar 36% (13 kontrak). Distribusi ini menunjukkan adanya penurunan jumlah kontrak yang diselesaikan pada periode kedua, yang secara kontekstual dapat dikaitkan dengan dinamika industri energi global pascapandemi yang berdampak pada aktivitas operasional perusahaan.

Dari aspek jenis perusahaan, responden didominasi oleh perusahaan sektor hulu migas, yaitu sebesar 47% pada periode 2020–2021 dan 25% pada periode 2021–2022. Sementara itu, perusahaan sektor hilir masing-masing menyumbang 17% dan 11% pada kedua periode tersebut. Komposisi ini menunjukkan bahwa aktivitas proyek pada sektor hulu relatif lebih dominan dibandingkan sektor hilir dalam konteks kontrak yang

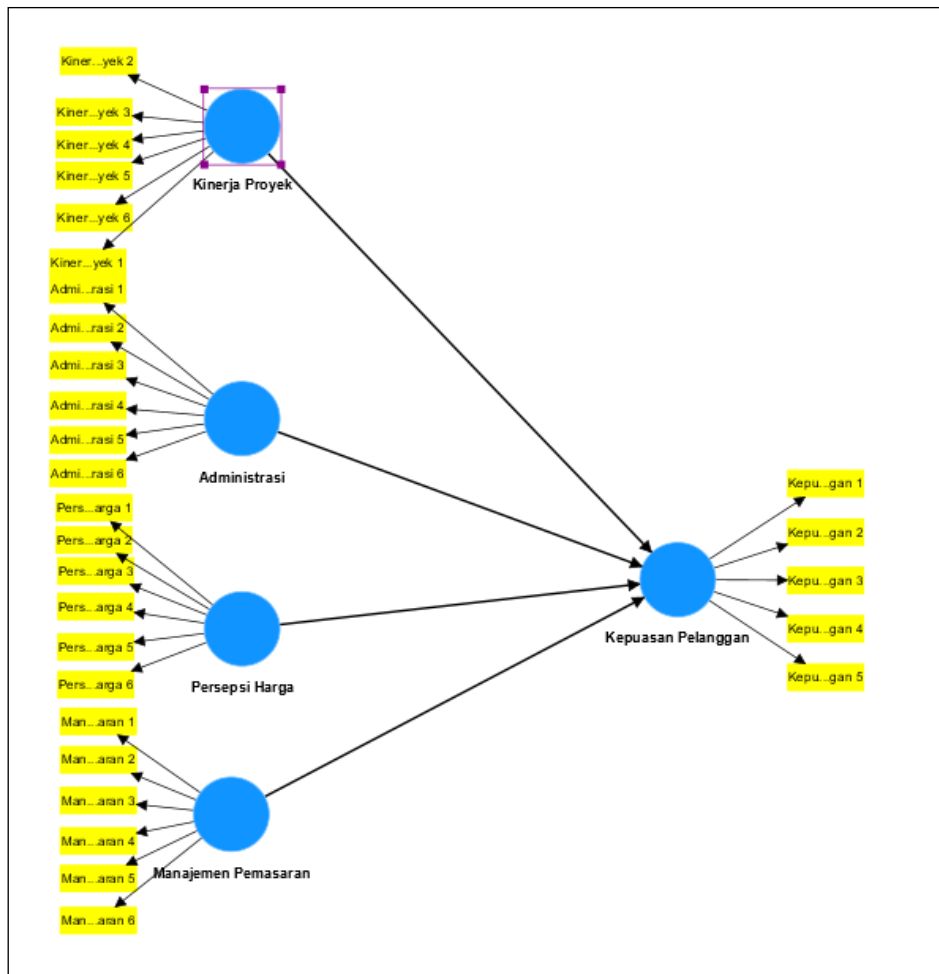
dianalisis. Secara metodologis, distribusi ini memiliki implikasi terhadap tingkat generalisasi temuan penelitian, khususnya dalam menjelaskan pola kepuasan pelanggan pada industri berbasis proyek (*project-based industry*) yang cenderung dipengaruhi oleh intensitas dan kompleksitas operasional.

### 3.3 Analisis Output Smart-PLS

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang dipilih karena kemampuannya dalam mengakomodasi model kompleks dengan ukuran sampel relatif kecil serta tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, yang mencakup evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

#### 3.3.1 Evaluasi Outer Model (*Convergent Validity*)

Evaluasi validitas konvergen dilakukan melalui pengujian *outer loading*, *composite reliability*, Cronbach's alpha, dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil estimasi awal menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator dengan nilai loading di bawah ambang batas 0,70, sehingga dilakukan eliminasi indikator untuk meningkatkan kualitas model. Setelah proses re-estimasi, seluruh indikator yang tersisa sebanyak 22 indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai loading di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan representatif yang kuat dalam menjelaskan konstruk laten yang diukur.



Gambar 1. Model Analisis

Nilai loading tertinggi ditemukan pada variabel kepuasan pelanggan (0,887), diikuti oleh persepsi harga (0,864), kinerja proyek (0,840), dan administrasi (0,840). Secara teoritis, temuan ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam merepresentasikan dimensi kepuasan pelanggan berbasis pengalaman proyek. Selain itu, seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, dengan nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

### 3.3.2 Evaluasi *Discriminant Validity*

Tabel 2 Discriminant Validity – Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Administrasi	Kepuasan Pelanggan	Kinerja Proyek	Manajemen Pemasaran	Persepsi Harga
Administrasi	0.796				
Kepuasan Pelanggan	0.666	0.815			
Kinerja Proyek	0.515	0.598	0.808		
Manajemen Pemasaran	0.350	0.362	0.623	0.760	
Persepsi Harga	0.765	0.760	0.574	0.421	0.801

Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loading*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Selain itu, setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing variabel laten memiliki batas konseptual yang jelas dan tidak mengalami tumpang tindih (*overlap*). Dengan demikian, model penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga setiap konstruk mampu menjelaskan fenomena yang berbeda secara empiris.

### 3.3.3 Evaluasi Inner Model (*Structural Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan melalui analisis nilai R-Square, *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Nilai R-Square sebesar 0,631 menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh variabel kinerja proyek, administrasi, manajemen pemasaran, dan persepsi harga sebesar 63,10%. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat.

Nilai SRMR yang berada dalam batas yang dapat diterima menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data empiris. Selain itu, seluruh nilai VIF berada di bawah 5, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas antarvariabel independen. Secara keseluruhan, hasil evaluasi ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kelayakan statistik yang memadai untuk pengujian hipotesis.

### 3.3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan kriteria t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05.

1. Variabel administrasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (t = 1,217; p = 0,224). Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek administratif belum menjadi determinan utama dalam membentuk kepuasan pelanggan pada industri migas berbasis proyek.

2. Variabel kinerja proyek terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan ( $t = 3,581$ ;  $p < 0,001$ ). Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi proyek, termasuk ketepatan waktu, kualitas hasil, dan kesesuaian spesifikasi, merupakan faktor utama dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Variabel manajemen pemasaran tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan ( $t = 1,066$ ;  $p = 0,286$ ) dan memiliki arah hubungan negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks industri B2B seperti migas, keputusan pelanggan lebih didasarkan pada kinerja operasional dibandingkan strategi pemasaran.
4. Variabel persepsi harga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan serta menjadi faktor dominan ( $t = 4,444$ ;  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,517$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diterima merupakan determinan utama kepuasan pelanggan. Dalam konteks industri migas, efisiensi biaya dan transparansi harga menjadi faktor strategis dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

### 3.4 Pembahasan

Pembahasan penelitian ini diarahkan untuk menginterpretasikan hubungan kausal antarvariabel tidak hanya berdasarkan signifikansi statistik, tetapi juga melalui lensa fenomena operasional di industri hulu-hilir minyak dan gas bumi yang memiliki karakteristik business-to-business (B2B), high-risk, capital intensive, dan highly regulated. Oleh karena itu, evaluasi kepuasan pelanggan dalam konteks ini tidak dapat dilepaskan dari dimensi teknis seperti *technical compliance*, *safety performance*, *contractual reliability*, dan *cost efficiency* yang menjadi determinan utama dalam pengambilan keputusan klien korporasi.

#### 3.4.1 Pengaruh Administrasi terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa administrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Secara empiris, fenomena ini dapat dijelaskan melalui praktik operasional di lapangan, di mana proses administrasi dalam proyek migas umumnya telah terdigitalisasi dan distandarisasi melalui sistem seperti *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *contract management system*, dan *compliance reporting*. Dengan demikian, variabilitas kualitas administrasi antar penyedia jasa relatif rendah, sehingga tidak menjadi faktor pembeda (*differentiating factor*) dalam evaluasi pelanggan.

Dalam konteks proyek migas, klien lebih memprioritaskan aspek *deliverables* seperti ketepatan spesifikasi teknis, kepatuhan terhadap standar keselamatan (misalnya ISO dan HSE compliance), serta kemampuan memenuhi milestone proyek. Hal ini menunjukkan bahwa administrasi berfungsi sebagai *threshold attribute* atau *minimum requirement*, bukan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Jika dibandingkan dengan studi Tarigan et al., (2022) dan Sasabila (2023), perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya pergeseran peran administrasi lintas sektor industri. Pada sektor jasa berbasis interaksi langsung (*high-contact service*), administrasi menjadi bagian integral dari pengalaman pelanggan. Sebaliknya, pada industri proyek B2B, administrasi cenderung bersifat *back-office function* yang tidak secara langsung dirasakan oleh pelanggan. Dengan demikian, kontribusi teoritis penelitian ini memperluas pemahaman *expectation-disconfirmation theory* dengan menunjukkan bahwa ekspektasi pelanggan dalam konteks B2B lebih berorientasi pada *technical outcome* daripada *process experience*.

### 3.4.2 Pengaruh Kinerja Proyek terhadap Kepuasan Pelanggan

Kinerja proyek terbukti sebagai determinan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, yang secara empiris selaras dengan realitas industri. Dalam proyek migas, keberhasilan proyek tidak hanya diukur dari triple constraint (waktu, biaya, kualitas), tetapi juga mencakup indikator kritis seperti zero accident performance, equipment reliability, dan compliance terhadap regulasi pemerintah serta kontrak kerja sama (PSC/KKKS).

Secara operasional, keterlambatan proyek (*schedule delay*) atau kegagalan memenuhi spesifikasi teknis dapat menyebabkan *cost overrun* yang signifikan dan berimplikasi langsung pada kerugian finansial klien. Oleh karena itu, pelanggan cenderung mengevaluasi penyedia jasa berdasarkan *track record* kinerja proyek sebelumnya, termasuk *on-time delivery rate* dan *non-conformance reports*. Hal ini menjelaskan mengapa variabel kinerja proyek memiliki pengaruh signifikan dan menjadi salah satu determinan utama kepuasan.

Dibandingkan dengan penelitian Asyiah et, al., (2020) dan Maulana (2020), temuan ini tidak hanya mengonfirmasi pentingnya kinerja proyek, tetapi juga memperluasnya dengan menunjukkan bahwa dalam industri migas, dimensi *risk management* dan *operational resilience* memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan sektor konstruksi umum. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan *project performance theory* dengan menambahkan dimensi kontekstual berupa intensitas risiko dan kompleksitas teknologi.

### 3.4.3 Pengaruh Manajemen Pemasaran terhadap Kepuasan Pelanggan

Tidak signifikannya pengaruh manajemen pemasaran terhadap kepuasan pelanggan merupakan temuan yang sangat kontekstual dan relevan dengan karakteristik industri B2B, khususnya pada sektor migas dan maritim. Dalam praktik lapangan, keputusan pemilihan vendor tidak ditentukan oleh aktivitas promosi atau komunikasi pemasaran konvensional, melainkan oleh pre-qualification criteria, seperti:

1. *Technical capability dan engineering competence*
2. *Safety record dan incident rate (TRIR, LTIFR)*
3. *Financial strength dan bonding capacity*
4. *Past performance dan client references*

Dengan demikian, fungsi pemasaran dalam industri ini lebih bersifat relational dan tender-based, bukan *persuasive marketing*. Bahkan, arah hubungan negatif yang ditemukan dapat dijelaskan melalui fenomena *overpromising–underdelivering*, di mana klaim pemasaran yang tidak selaras dengan realisasi teknis proyek justru menurunkan kepercayaan pelanggan.

Jika dibandingkan secara kritis dengan penelitian Cahya & Fimialy (2022) serta Sihombing (2022), perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran sangat bergantung pada struktur pasar dan tipe hubungan pelanggan. Pada pasar B2C, pemasaran berperan sebagai *value creator*, sedangkan pada pasar B2B proyek, pemasaran lebih berfungsi sebagai *value communicator* yang keberhasilannya sangat bergantung pada kinerja operasional. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumen dalam literatur *industrial marketing* bahwa integrasi antara fungsi pemasaran dan operasional merupakan prasyarat utama dalam menciptakan kepuasan pelanggan.

### 3.4.4 Pengaruh Persepsi Harga terhadap Kepuasan Pelanggan

Persepsi harga sebagai variabel paling dominan mencerminkan realitas ekonomi dalam industri migas yang sangat sensitif terhadap efisiensi biaya. Dalam praktiknya, perusahaan klien melakukan evaluasi berbasis life-cycle cost dan *total cost of ownership*,

bukan hanya harga awal kontrak. Oleh karena itu, harga yang dianggap “murah” belum tentu meningkatkan kepuasan jika tidak diiringi dengan efisiensi operasional dan minimnya risiko tambahan.

Fenomena ini juga terkait dengan mekanisme *competitive bidding* dalam tender proyek, di mana transparansi harga dan rasionalitas struktur biaya menjadi indikator utama dalam penilaian vendor. Persepsi harga yang positif pelanggan menilai adanya keseimbangan antara biaya, kualitas, dan risiko proyek.

Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya Cahya & Fismaly (2022) dan Sihombing (2022), penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menekankan bahwa dalam industri migas, persepsi harga tidak dapat dipisahkan dari dimensi risk-adjusted value. Artinya, pelanggan tidak hanya menilai harga secara nominal, tetapi juga mempertimbangkan potensi risiko kegagalan proyek yang dapat meningkatkan biaya secara eksponensial.

### 3.4.5 Sintesis Model dan Implikasi Teoretis

Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dalam industri migas lebih dipengaruhi oleh core value drivers, yaitu kinerja proyek dan persepsi harga, dibandingkan dengan *supporting functions* seperti administrasi dan pemasaran. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur kepuasan pelanggan dalam industri B2B berbasis proyek bersifat *outcome-oriented*, bukan *process-oriented*. Dari perspektif teoritis, temuan ini tidak hanya mendukung *service-dominant logic*, tetapi juga memperkaya dengan menunjukkan bahwa dalam konteks industri berisiko tinggi, nilai diciptakan melalui kombinasi *technical performance*, *economic efficiency*, dan *risk mitigation*. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pendekatan konseptual baru yang dapat disebut sebagai *project-based value formation*.

### 3.4.6 Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari temuan ini menekankan perlunya reorientasi strategi perusahaan sebagai berikut:

1. Fokus utama pada peningkatan *technical excellence* dan *project execution capability*, termasuk penguatan sistem manajemen risiko dan keselamatan kerja.
2. Implementasi strategi *value-based pricing* yang mempertimbangkan keseimbangan antara biaya, kualitas, dan risiko proyek.
3. Transformasi fungsi pemasaran menjadi berbasis *relationship management* dan *technical credibility*, bukan sekadar promosi.
4. Digitalisasi administrasi tetap diperlukan untuk efisiensi, namun diposisikan sebagai *enabler*, bukan *value driver*.

## 4. KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan pelanggan dalam industri jasa berbasis proyek pada PT PNEP tidak semata-mata ditentukan oleh dimensi administratif atau aktivitas pemasaran, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor yang secara langsung merepresentasikan nilai inti layanan. Melalui pendekatan SEM-PLS, ditemukan bahwa variabel kinerja proyek dan persepsi harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sementara administrasi tidak berpengaruh signifikan meskipun berarah positif, dan manajemen pemasaran menunjukkan kecenderungan tidak signifikan dengan arah negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks B2B, khususnya pada industri alat berat/maritim, pelanggan lebih mengutamakan hasil konkret berupa ketepatan waktu, kualitas output, serta kesesuaian

spesifikasi dibandingkan dengan aspek komunikasi pemasaran atau prosedur administratif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pengayaan perspektif *Service Quality Theory* dengan menegaskan bahwa dimensi kualitas layanan dalam industri berbasis proyek bersifat kontekstual dan berorientasi pada outcome, bukan semata pada proses pelayanan. Selain itu, temuan ini juga memperluas relevansi *Expectation-Confirmation Theory*, di mana kepuasan pelanggan terbukti sangat dipengaruhi oleh tingkat konfirmasi antara ekspektasi awal dengan kinerja aktual proyek serta kesesuaian harga terhadap manfaat yang diterima. Dalam konteks industri alat berat/maritim, persepsi harga yang dominan menunjukkan bahwa pelanggan melakukan evaluasi rasional berbasis value-for-money, sehingga kepuasan terbentuk ketika manfaat fungsional dan ekonomis terkonfirmasi secara nyata.

Secara praktis, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan peningkatan kinerja proyek melalui penguatan manajemen operasional, pengendalian kualitas, serta ketepatan waktu penyelesaian. Di sisi lain, strategi penetapan harga berbasis nilai (*value-based pricing*) perlu dioptimalkan agar selaras dengan persepsi manfaat yang diterima pelanggan. Meskipun variabel administrasi dan manajemen pemasaran tidak terbukti signifikan, perbaikan berkelanjutan pada kedua aspek tersebut tetap diperlukan sebagai faktor pendukung yang dapat memperkuat kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah sampel yang relatif terbatas serta cakupan penelitian yang hanya berfokus pada satu perusahaan, sehingga generalisasi temuan masih bersifat kontekstual. Selain itu, variabel yang digunakan belum sepenuhnya merepresentasikan kompleksitas faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan dalam industri berbasis proyek. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, meningkatkan jumlah responden, serta mengintegrasikan variabel lain seperti kepercayaan (*trust*), komitmen relasional, dan risiko persepsian guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan holistik.

## REFERENCES

- Apriyanti, P., Surya, D., & Sultan Ageng Tirtayasa, U. (2017a). Analisis Kualitas Layanan Dan Citra Perusahaan Terhadap Loyalitas Nasabah Dengan Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Nasabah Tabungan Tandamata Bank BJB Cabang Serang). <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Asyiah, S., Maddeppungeng, A., & Alfalakh, D. S. (2020). Evaluasi kepuasan pelanggan terhadap kinerja manajemen proyek kontraktor besar (Studi Kasus: Proyek Pembangunan Kampus Untirta Sindangsari). *Fondasi: Jurnal Teknik Sipil*, 9(2), 188-200.
- Bachtiar, A. I., Marimin, M., Adrianto, L., & Bura, R. O. (2021). Strategi Peningkatan Daya Saing Industri Perkapalan (Shipbuilding Industri). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.121>
- Cahya, F., & Firmialy, S. (2022). Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Kepuasan Konsumen Amanda Brownies Di Palimanan Cirebon The Effect Of Marketing Strategy On Amanda Brownies Consumer Satisfaction In Palimanan Cirebon.
- Febriyana, R., & Firdaus Mahmudy, W. (2016). Penjadwalan Kapal Penyeberangan Menggunakan Algoritma Genetika. In *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JTIK)* (Vol. 3, Issue 1).
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Handayani, M., & Pandanwangi, D. E. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kualitas Pelayanan Akademik Terhadap Kepuasan Mahasiswa. *Jurnal Dinamika Ilmu Komunikasi*, 1(1), 9–15.
- Hernikasari, I., Ali, H., Hadita, H., & Penulis, K. (2022). *Model Citra Merek Melalui Kepuasan Pelanggan Bear Brand: Harga Dan Kualitas Produk*. 3(3). <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3>
- Irawan, H., & Hasan, M. T. (2021). *Pemodelan Menggunakan Sem Untuk Mengetahui Kepuasan Dan Kepercayaan Serta Loyalitas Pelanggan*. <https://doi.org/10.24853/jurtek.13.1.7-14>
- Jauzi, I., & Prasetyo, A. (2021). Analisa Dampak Kepuasan Pelanggan Dalam Hubungan Antara Orientasi Pelayanan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Salon Muslimah. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 8(3), 297. <https://doi.org/10.20473/vol8iss20213pp297-304>
- Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, P., Kesetiaan Pelanggan Pantja Djati, dan S., & Doktor, K. *Didit Darmawan*. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/48>
- Kurniasari, F., & Kusumaningtyas Sugiyanto, E. (2020). Dimensi Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya Peningkatan Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Pelanggan Hotel X Semarang). In *Online) Business Management Analysis Journal (BMAJ)* (Vol. 3, Issue 2).
- Lukaraja, M., Pesulesy, E. R., Lesnussa, Y. A., Matdoan, M. Y., & Fakultas, J. M. (2020). *Structural Equation Modeling (Sem) Untuk Menganalisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Jasa Pt. Pln (Persero) Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Desa Buano Utara Sructural Equation Modeling (SEM) to Analyze The Faktors Influncing The Ministry of Service PT. PLN (Persero) to Customer Satisfaction at The Village North Buano*. 2. <https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/variance/>
- Maulana, Riko. (2020). Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen Proyek Pada Kontraktor Bangunan Gedung Berkualifikasi Kecil Di Yogyakarta (*Analysis Of Customer Satisfaction With The Performance Of Project Management In Small Qualified Building Contractors In Yogyakarta*).
- Muhson, A. (2022). *Analisis Statistik dengan SmartPLS ii Analisis Statistik dengan SmartPLS: Path Analysis, Confirmatory Faktor Analysis, & Structural Equation Modeling*.
- Ningsi, B. A., & Agustina, L. (2018b). Analisis Kepuasan Pelanggan Atas Kualitas Produk dan Pelayanan Dengan Metode SEM-PLS. *Jurnal Statistika Dan Aplikasinya (JSA)*, 2(2).
- Rabindra Ishaya, S., Wibowo, E. W., & Yoeliastuti, D. (2020). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Penumpang Kereta Moda Raya Terpadu (Mrt) Jakarta Dengan Model Sem Pls*. 5(11). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i11.1766>
- Sari, D. M., Daihani, D. U., & Astuti, P. (n.d.). *Determinan Kepuasan Pasien dengan Metode SEM-PLS: Pengaruh Waktu Tunggu dan Nilai Pelanggan melalui Pelayanan Prima dan Kewajaran Harga pada Rumah Sakit Swasta "X" di Kota Pekanbaru*.
- Sasabila, L. A. (2023). *Pengaruh kualitas pelayanan administrasi terhadap kepuasan pelanggan pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Kankemenag Kabupaten Trenggalek* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Sihombing, N. E. (2022). Pengaruh Pemasaran Jasa Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Memilih Produk Jasa Di Kantor PT. Pegadaian (Persero) Cabang Medan Mandala. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(1), 32-43.
- Sirine, H., Kurniawati, E. P., Pengajar, S., Ekonomika, F., Bisnis, D., & Salatiga, U. (2017). Pengendalian Kualitas Menggunakan Metode Six Sigma (Studi Kasus pada PT Diras Concept Sukoharjo). In *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 02, Issue 03). <http://www.dirasfurniture.com>
- Statistk, S. E., & Yamin, S. (n.d.). *Smartpls 3 smartpls 4 amos & stata Olah Data Statistik: [Mudah & Praktis]*. [www.dewanggapublishing.com](http://www.dewanggapublishing.com)

- Strategi, A., Kualitas, P., Untuk Meningkatkan, P., & Pelanggan, K. (2019). @Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(1).
- Structural Equation Modeling (Sem) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. (n.d.). [www.institutpenulis.id](http://www.institutpenulis.id)
- Tarigan, I. R. R., & Ferdian, A. M. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Biaya Administrasi Terhadap Kepuasan Nasabah Tabungan Faedah Pada BRI Syariah Cabang Banda Aceh. *JIMEBIS: Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 3(1), 40-45.
- Usula, I. D. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pada Double O Karaoke Manado Marketing Strategy Analysis In Improving Customer Satisfaction In Double O Karaoke Manado. In *Tumbel 5793 Jurnal Emba* (Vol. 7, Issue 4).
- Wati, D. S. R., & Ardani, I. G. A. K. S. (2019). Peran Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Pada Konsumen Warunk Upnormal). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 7177. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V08.I12.P14>