Pengaruh Manfaat Relasional, Kualitas Layanan, Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan di Mediasi Kepuasan Pelanggan Daviena Skincare Bandung Raya

Saskia Aisyah Bushida[1], Arlin Ferlina Mochamad Trenggana[2]
[1] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia
saskiaaisyahbushida@stundent.telkomuniversity.ac.id
[2] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
arlinferlina@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Eskalasi atensi kemasyarakatan terhadap citra diri serta higienitas personal menjadi katalisator utama akselerasi industri estetika di Indonesia. Ekspansi masif ini memicu polarisasi kompetisi yang kian ketat di antara entitas kosmetik di wilayah Bandung Raya, tidak terkecuali Daviena Skincare. Dalam konformitas pasar yang kompetitif, identifikasi determinan kepuasan serta retensi konsumen menjadi urgensi strategis bagi korporasi guna mempertahankan keunggulan kompetitif. Loyalitas jangka panjang pelanggan dihipotesiskan berakar pada signifikansi manfaat relasional, superioritas kuantitas layanan, serta kualitas produk yang diakuisisi. Eksplorasi terhadap implikasi manfaat relasional, mutu pelayanan, dan kualitas produk dalam mengonstruksi kepuasan serta loyalitas konsumen Daviena Skincare di Bandung Raya menjadi lokus utama riset ini. Efek mediasi kepuasan konsumen terhadap interaksi variabel-variabel tersebut turut dianalisis secara mendalam. Melalui pendekatan kuantitatif, riset ini mengintegrasikan desain deskriptif dan kausal. Data dihimpun melalui kuesioner yang didistribusikan kepada konsumen Daviena Skincare di area Bandung Raya, di mana penarikan sampel mengimplementasikan teknik *non-probability* berupa *purposive sampling*. Estimasi dan analisis data yang diperoleh dieksaminasi menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Temuan riset mengonfirmasi bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh manfaat relasional, mutu pelayanan, serta kualitas produk. Manifestasi loyalitas konsumen juga terbukti diakselerasi secara linear oleh faktor kepuasan tersebut. Lebih lanjut, variabel kepuasan konsumen bertindak sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara manfaat relasional, kualitas layanan, serta kualitas produk terhadap loyalitas. Di antara seluruh variabel independen, kualitas produk teridentifikasi sebagai prediktor paling dominan terhadap kepuasan. Implikasi praktis riset ini menekankan perlunya Daviena Skincare mengoptimalkan manajemen hubungan pelanggan, responsivitas layanan, dan konsistensi mutu produk demi mengeskalasi loyalitas. Riset mendatang disarankan mengintegrasikan dimensi alternatif seperti strategi penetapan harga, citra merek, dan rekonsiliasi kepercayaan konsumen guna menghasilkan model empiris yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: Manfaat Relasional, Kualitas Layanan, Kualitas Produk, Kepuasan Pelanggan, Loyalitas Pelanggan

I. PENDAHULUAN

Industri kosmetika di Indonesia terus mengalami pertumbuhan pesat dalam satu dekade terakhir. Berdasarkan laporan Kementerian Perindustrian (2025), subsektor kosmetik termasuk dalam kategori industri manufaktur yang memiliki tingkat pertumbuhan tertinggi di sektor industri kimia, farmasi, dan obat tradisional, hal ini dibuktikan dengan peningkatan pelaku usaha di bidang kosmetik sebesar 77% atau 566 pelaku usaha dari tahun 2020 ke 2024. Akselerasi ini dipicu oleh konvergensi antara eskalasi kesadaran kebersihan individu dan popularitas praktik kepedulian diri pada peradaban muda masa kini.

Sejumlah pelanggan Daviena Skincare melaporkan pengalaman negatif terkait produk maupun layanan. Keluhan yang muncul meliputi efek samping pada kulit, seperti gatal, jerawat, dan ruam merah, yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara hasil produk dengan klaim merek. Selain itu, terdapat permasalahan pada kualitas layanan dan kualitas produk yang dirasakan pelanggan. Dari sisi layanan, pelanggan mengeluhkan pelayanan yang kurang optimal serta ketidaksesuaian antara barang yang diterima dengan pesanan. Sementara itu, dari sisi kualitas produk, ditemukan adanya produk cacat, seperti kemasan bocor, pecah, maupun segel yang telah terbuka. Kondisi ini semakin diperparah

dengan viralnya ulasan produk Daviena Skincare oleh Nikita Mirzani, yang berdampak pada menurunnya kepercayaan konsumen dan mendorong pelanggan untuk beralih ke merek lain.

Di sisi lain, Daviena Skincare juga menghadapi tantangan eksternal berupa meningkatnya persaingan dengan merek skincare lokal seperti Scarlett Whitening, MS Glow, dan Somethinc. Tuntutan terhadap keandalan produk dalam domain preventif, kualitas material, serta linearitas klaim kini diakselerasi oleh tingginya preferensi selektif para pelaku pasar. Selain itu, tingginya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas layanan menuntut perusahaan untuk memberikan pelayanan yang konsisten, mulai dari kecepatan respon, kejelasan informasi produk, hingga kemudahan dalam proses klaim garansi atau retur.

Eksistensi mutu komoditas maupun pelayanan terbukti menjadi determinan utama dalam mengonstruksi kepuasan serta loyalitas konsumen. Korelasi positif antara kedua variabel tersebut terhadap kepuasan dijustifikasi oleh Ramadhan dan Sarah (2024), sementara Sinulingga dan Putra (2024) mengonfirmasi dampak signifikannya terhadap loyalitas. Lebih lanjut, peran kepuasan konsumen teridentifikasi sebagai mediator mekanis yang menjembatani kualitas produk serta layanan menuju loyalitas, sekaligus bertindak sebagai anteseden langsung yang memengaruhinya.

Konsep loyalitas ini didefinisikan oleh Asri dan Dwiyanto (2022) sebagai kapabilitas korporasi dalam retensi preferensi pelanggan di atas kompetitor, yang termaterialisasi melalui habituasi repurchasing jangka panjang. Linearitas antara kepuasan dan loyalitas ini divalidasi pada konsumen Aka Coffee Kota Malang oleh Chrisyana dkk. (2023) serta pada pelanggan Mie Gacoan oleh Sholikhah dan Hadita (2023). Kendati demikian, anomali data ditemukan oleh Sastra dan Baihaqi (2021) yang menyimpulkan absennya pengaruh kepuasan terhadap loyalitas konsumen.

Kondisi tersebut juga tercermin pada Daviena Skincare, di mana berbagai keluhan pelanggan menunjukkan adanya ketidakpuasan, terutama terkait manfaat relasional, kualitas layanan, dan kualitas produk. Kondisi kepuasan konsumen dikonseptualisasikan oleh Kotler dkk. (2022) melalui pemenuhan atau eksesivitas performa produk terhadap ekspektasi mereka, sedangkan kegagalan dalam menyamai ekspektasi tersebut memicu status ketidakpuasan.

Permasalahan kepuasan pelanggan pada Daviena Skincare juga berkaitan dengan manfaat relasional yang dirasakan pelanggan. *Relational benefits* didefinisikan oleh Sastra dan Baihaqi (2021) sebagai akumulasi nilai persepsional konsumen yang bersumber dari interaksi jangka panjang bersama penyedia jasa. Sementara itu, signifikansi pengaruh dari keuntungan relasional ini terhadap eskalasi kepuasan konsumen telah divalidasi oleh riset terdahulu (Badriyah dkk., 2020).

Selanjutnya, dari aspek kualitas layanan, pelanggan mengeluhkan lambatnya respon serta informasi yang kurang jelas dan informatif. Menurut Sastra & Baihaqi (2021), kualitas layanan merupakan bentuk kinerja profesional yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan secara optimal. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kualitas layanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan (Muafa et al., 2020).

Sementara itu, dari sisi kualitas produk, pelanggan mengeluhkan adanya efek samping setelah penggunaan produk, seperti gatal, jerawat, breakout, dan ruam merah. Selain itu, terdapat pula keluhan terkait ketidaksesuaian produk dengan pesanan serta kondisi produk yang rusak. Kapasitas organisasi dalam merealisasikan atau melampaui ekspektasi pelanggan melalui pemenuhan kriteria mutu secara simultan merupakan definisi kualitas produk menurut Rihayana dkk. (2022). Keterkaitan linear yang kuat antara kualitas komoditas tersebut dengan kepuasan konsumen telah dikonfirmasi oleh serangkaian riset terdahulu (Sastra & Baihaqi, 2021; Muafa dkk., 2020).

Adanya *knowledge vacuum* yang krusial dipicu oleh kontradiksi temuan empiris terkait hubungan multivariat antara *relational benefits*, mutu komoditas-layanan, serta kepuasan dan loyalitas konstituen. Dalam telaah Sastra dan Baihaqi (2021), loyalitas dan kepuasan konsumen tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas pelayanan maupun keuntungan relasional, berbeda dengan kualitas produk yang menunjukkan signifikansi kausalitas yang kuat. Namun, anomali hasil diperlihatkan oleh sejumlah riset lain (Supriyanto dkk., 2021; Muafa dkk., 2020; Chrisyana dkk., 2023; Sholikhah & Hadita, 2023; Badriyah dkk., 2020) yang menegaskan bahwa konstruk-konstruk tersebut mengintervensi loyalitas dan kepuasan pelanggan secara substansial melalui proyeksi langsung maupun tidak langsung, terlepas dari adanya variabilitas pada efek mediasi.

Urgensi penyelenggaraan riset lanjutan dipicu oleh munculnya anomali reputasi dan kredibilitas Daviena Skincare di Bandung Raya, beriringan dengan adanya kontradiksi hasil riset pendahulu. Eksplorasi mendalam terhadap tujuh variabel struktural diinisiasi dalam model riset ini, di mana mutu produk, kualitas layanan, *relational benefits*, loyalitas, serta kepuasan pelanggan baik diposisikan sebagai variabel independen utama maupun konstruk pemediasi akan dianalisis secara komprehensif.

Tingkat kepuasan kemudian kepercayaan pelanggan yang menurun dapat mendorong perpindahan pelanggan ke merek lain, sehingga loyalitas menjadi variabel penting dalam menilai efektivitas strategi perusahaan dalam mempertahankan konsumen. Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya semakin menegaskan pentingnya penelitian ulang dalam konteks yang berbeda, seperti pada Daviena Skincare.

Pemilihan wilayah Bandung Raya sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Bandung Raya merupakan wilayah metropolitan dengan tingkat konsumsi produk kecantikan yang tinggi serta didominasi oleh kelompok usia produktif yang memiliki kesadaran tinggi terhadap perawatan kulit. Selain itu, Bandung dikenal sebagai kota dengan gaya hidup yang dinamis dan tingkat penetrasi internet yang tinggi, sehingga menjadi pasar potensial bagi industri skincare. Justifikasi mengenai signifikansi pengaruh karakteristik demografis serta pola sintasan (*lifestyle*) terhadap perilaku akuisisi kosmetik diselaraskan dengan postulat Schiffman dan Wisenblit (2019). Berpijak pada premis tersebut, riset ini diorientasikan untuk menguraikan dampak polemik Nikita Mirzani terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen Daviena Skincare di wilayah Bandung Raya, melalui lensa intervensi *relational benefits*, kualitas layanan, serta mutu produk. Konseksinya, "Pengaruh *Relational Benefits*, Kualitas Layanan, dan Kualitas Produk terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Daviena Skincare di Bandung Raya" ditetapkan sebagai tajuk riset ini.

Eksplorasi ilmiah ini diproyeksikan menyumbang artikulasi teoretis mengenai bagaimana persepsi diintervensi oleh *relational benefits*, mutu layanan, serta kualitas produk. Luaran riset juga difungsikan sebagai instrumen strategis bagi PT Daviena Kosmetika Indonesia dalam mengoptimalkan diversifikasi produk serta manajemen purnajual demi merekonstruksi kredibilitas sekaligus retensi loyalitas konstituen.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Pemasaran

Fungsi pemasaran mengondisikan korporasi untuk memformulasikan, mendistribusikan, dan mentransmisikan nilai konstituen guna memicu simbiosis relasional jangka panjang. Dalam kerangka konseptual Kotler dan Keller (2022), determinasi pasar sasaran dan pemformatan strategi yang efektif diintegrasikan ke dalam manajemen pemasaran sebagai instrumen untuk memikat, memelihara, dan menumbuhkan basis pelanggan berbasis superioritas nilai produk, jasa, beserta artikulasi komunikasinya.

B. Perilaku Pelanggan

Perilaku konsumen merupakan kajian yang menelaah tindakan dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan konsumen dalam berinteraksi dengan produk atau layanan. Proses ini mencakup tahapan pencarian, pembelian, penggunaan, evaluasi, hingga pembuangan suatu produk, jasa, pengalaman, atau ide yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen (Solihin & Della, 2021).

C. Manfaat Relasional

Menurut Sastra & Baihaqi (2021), manfaat relasional merupakan hasil dari terjalinnya hubungan jangka panjang antara pelanggan dan penyedia layanan, yang dapat dinilai dari perspektif pelanggan. Korelasi positif terdokumentasi antara utilitas subjektif yang dirasakan pelanggan dan loyalitas retensi mereka terhadap korporasi.

D. Kualitas Layanan

Menurut Sastra & Baihaqi (2021), kualitas pelayanan merupakan bentuk kinerja profesional yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat atas hak-hak dasarnya dalam bentuk layanan yang optimal. Dalam konteks persaingan bisnis, konsumen tidak hanya memperhatikan fasilitas dan kualitas produk, tetapi juga menilai bagaimana pelayanan diberikan. Pelayanan yang berkualitas menjadi faktor pembeda yang mampu menciptakan kenyamanan dan kepuasan pelanggan, sehingga memperkuat citra dan daya saing perusahaan di pasar.

E. Kualitas Produk

Melalui aplikasi standar mutu secara berkesinambungan, Rihayana dkk. (2022) mengonseptualisasikan kualitas produk sebagai determinan kapabilitas lembaga dalam melampaui ekspektasi pelanggan. Sifat fluiditas inheren pada kualitas produk ini dipicu oleh respon kontinyu terhadap transformasi selera serta proyeksi ekspektatif konsumen yang bergeser dari waktu ke waktu.

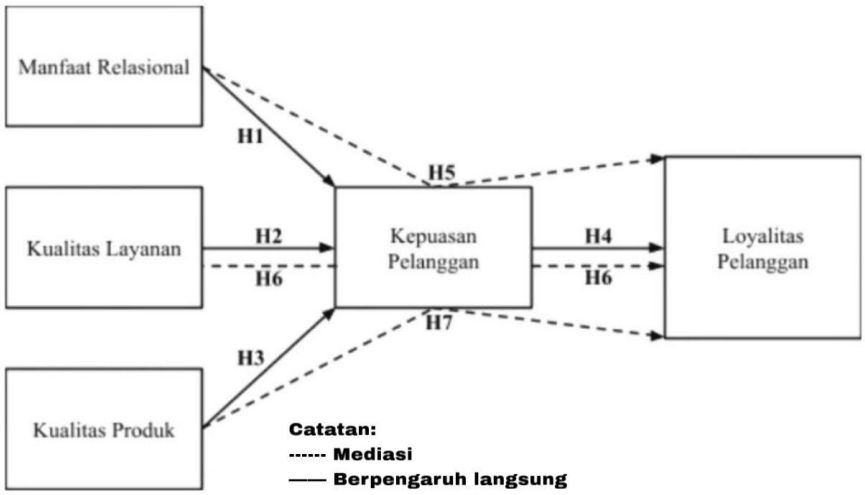
F. Kepuasan Pelanggan

Luaran penilaian evaluatif atas pengalaman pascakonsumsi komoditas atau jasa merupakan definisi kepuasan pelanggan menurut Siregar dan Fachrurrozi (2023). Tingkat kepuasan konsumen ini memegang posisi sebagai salah satu determinan paling krusial dalam mempertahankan sustainabilitas daya saing perusahaan.

G. Loyalitas Pelanggan

Habituasi transaksi yang terealisasi secara kontinu terhadap suatu korporasi menjadi indikator klasifikasi konsumen loyal menurut Candiwan dan Wibisono (2021).

H. KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
(Diadaptasi dari Sastra & Baihaqi (2021)

Berlandaskan alur konseptual tersebut, rumusan dugaan ilmiah dalam penelitian ini disusun:
H1: Manfaat relasional memiliki kontribusi kemudian signifikan kepada kepuasan pelanggan.
H2: Kualitas layanan memiliki ontribusi kemudian signifikan kepada kepuasan pelanggan.
H3: Kualitas produk memiliki kontriusi, kemudian signifikan epada kepuasan pelanggan.
H4: Kepuasan pelanggan memiliki kontribus, kemudian signifikan kepada loyalitas pelanggan.
H5: Manfaat relasional berkontribusi signifikan kepada loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan sebagai variable mediasi
H6: Kualitas layanan berkontribusi signifikan kepada loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan melalui kepuasan pelanggan sebagai variable mediasi
H7: Kualitas produk berkontriusi signifikan kepada loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan sebagai variable mediasi.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Strategi kuantitatif diterapkan dalam riset ini melalui penarikan sampel representatif dari populasi target, yakni seluruh konsumen Daviena Skincare di wilayah Bandung Raya. Berdasarkan formulasi Cochran dengan teknik *purposive sampling*, kuota sampel ditetapkan sebanyak 385 responden.Pengumpulan data primer diaktualisasikan menggunakan instrumen kuesioner berskala pengukuran yang diseminasikan via Google Forms melalui kanal digital seperti WhatsApp, Instagram, Twitter (X), dan Facebook. Uji validitas serta reliabilitas terhadap 21 indikator amatan dieksekusi menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Analisis data

untuk pengujian tujuh hipotesis dalam model struktural dioperasionalkan sepenuhnya lewat teknik PLS-SEM. Komparasi dan interpretasi mendalam terhadap output statistik tersebut mendasari penarikan konklusi komprehensif pada akhir riset.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Tabel 1. Karakteristik Responden

NO	Keterangan	Persentase (%)
1	**Jenis Kelamin**	
	Pria	15,8%
	Wanita	84,2%
	Total	100%
2	**Usia**	
	15-24 Tahun	25,2%
	25-34 Tahun	22,9%
	35-44 Tahun	26,2%
	>45 Tahun	25,7%
	Total	100%
3	**Jenis Pendidikan Terakhir**	
	SMA	22,6%
	Diploma	25,7%
	S1	29,9%
	S2	13,2%
	S3	8,6%
	Total	100%
4	**Jenis Pendapatan per Bulan**	
	< Rp 1 juta	12,2%
	Rp 1 juta	17,9%
	Rp > 5 juta	34,3%
	Rp 3 juta	35,6%
	Total	100%

(Sumber : Data Olahan Penulis, 2026)

B. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Tabel 2. Analisis Deskriptif

No	Variabel	Persentase	Kategori
1	Manfaat Relasional (MK)	41,28%	Tidak Baik
2	Kualitas Layanan (KL)	40,94%	Tidak Baik
3	Kualitas Produk (KPR)	40,90%	Tidak Baik
4	Kepuasan Pelanggan (KPE)	40,96%	Tidak Baik
5	Loyalitas Pelanggan (LP)	41,77%	Tidak Baik

(Sumber : Data Olahan Penulis, 2025)

Mengacu pada Tabel 4.2, gambaran umum responden menunjukkan capaian yang relatif negatif pada seluruh konstruk penelitian, yakni manfaat relasionanl sebesar 41,28%%, kualitas layanan mencapai 40,94%,

Kualitas produk mencapai 40,90%, kepuasan pelanggan mencapai 40,96%, dan loyalitas pelanggan mencapai 41,77%. Berikut penjelasan ringkas untuk masing-masing variabel.

a. Manfaat Relasional

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel manfaat relasional pada pelanggan Daviena Skincare di Bandung Raya memperoleh rata-rata skor 41,28% yang tergolong tidak baik, sehingga mengindikasikan bahwa manfaat relasional yang diberikan belum optimal dalam membangun hubungan jangka panjang. Seluruh indikator berada pada kategori rendah, dengan skor tertinggi pada aspek kepercayaan dan prioritas pelanggan (41,61%), namun masih belum cukup kuat mencerminkan hubungan yang kokoh. Sementara itu, skor terendah terdapat pada aspek pemeliharaan hubungan (41,30%), yang menunjukkan lemahnya interaksi dan engagement dengan pelanggan. Secara keseluruhan, kondisi ini menandakan bahwa pelanggan belum merasakan manfaat emosional maupun jangka panjang, sehingga perusahaan perlu meningkatkan strategi relationship marketing melalui komunikasi yang lebih efektif, pelayanan personal, serta program yang mampu memperkuat loyalitas pelanggan.

b. Kualitas Layanan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan pada pelanggan Daviena Skincare di Bandung Raya memperoleh rata-rata skor 40,94% yang tergolong tidak baik, sehingga mencerminkan bahwa layanan yang diberikan belum memenuhi harapan pelanggan. Seluruh indikator berada pada kategori rendah, dengan skor tertinggi pada aspek kepercayaan terhadap kemampuan layanan (41,45%), namun masih menunjukkan tingkat kepercayaan yang belum kuat. Sementara itu, skor terendah terdapat pada aspek ketepatan waktu (40,62%), yang mengindikasikan adanya kelemahan dalam kecepatan dan efisiensi pelayanan. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas layanan belum optimal, sehingga perusahaan perlu meningkatkan ketepatan dan kecepatan layanan, kepedulian terhadap pelanggan, serta konsistensi pelayanan guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

c. Kualitas Produk

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kualitas produk pada pelanggan Daviena Skincare di Bandung Raya memperoleh rata-rata skor 40,90% yang tergolong tidak baik, sehingga mencerminkan bahwa kualitas produk belum memenuhi harapan pelanggan. Seluruh indikator berada pada kategori rendah, dengan skor tertinggi pada aspek daya tahan produk (41,66%), namun masih belum mampu memberikan kepuasan optimal. Sementara itu, skor terendah terdapat pada kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan (40,31%), yang mengindikasikan bahwa produk belum sepenuhnya memenuhi preferensi dan kebutuhan spesifik konsumen. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas produk belum optimal, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kualitas bahan dan formulasi, menyesuaikan produk dengan kebutuhan pelanggan, serta mengembangkan inovasi guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

d. Kepuasan Pelanggan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan pada Daviena Skincare di Bandung Raya memperoleh rata-rata skor 40,96% yang tergolong tidak baik, sehingga mencerminkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan belum memenuhi ekspektasi. Seluruh indikator berada pada kategori rendah, dengan skor tertinggi pada aspek kepuasan pelanggan (42,34%), namun masih belum optimal. Sementara itu, skor terendah terdapat pada aspek keyakinan pelanggan (40,16%), yang mengindikasikan rendahnya tingkat kepercayaan terhadap produk dan layanan. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa pelanggan belum merasakan pengalaman yang memuaskan, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kualitas produk dan layanan secara konsisten serta memperkuat komunikasi untuk membangun kepercayaan dan mendorong loyalitas pelanggan.

e. Loyalitas Pelanggan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel loyalitas pelanggan pada Daviena Skincare di Bandung Raya memperoleh rata-rata skor 41,77% yang tergolong tidak baik, sehingga mencerminkan rendahnya tingkat loyalitas pelanggan. Seluruh indikator berada pada kategori rendah, dengan skor tertinggi pada aspek pilihan utama pelanggan (42,29%), namun belum mampu menjadikan merek sebagai *top of mind*. Sementara itu, skor terendah terdapat pada aspek kesetiaan pelanggan (41,25%), yang menunjukkan lemahnya komitmen jangka panjang. Secara keseluruhan, kondisi ini mengindikasikan bahwa loyalitas pelanggan belum terbentuk secara kuat, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kualitas produk, layanan, dan hubungan dengan pelanggan secara konsisten guna mendorong kepuasan

dan membangun loyalitas yang lebih tinggi.

2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

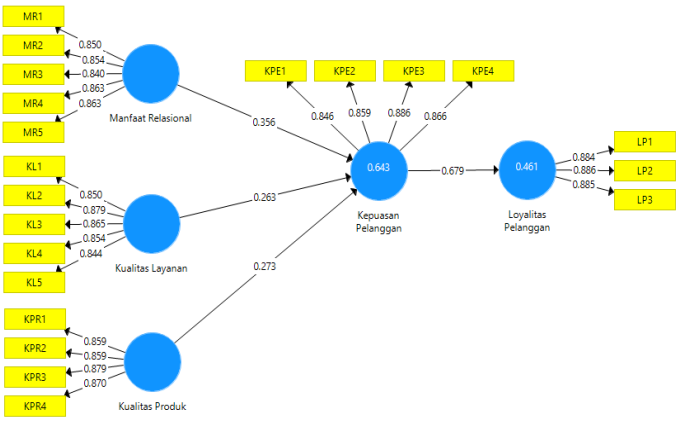
Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Indikator	*Mean*	*Standard Deviation*	*Excess Kurtosis*	*Skewness*
Manfaat Relasional	MR1	2,081	1,096	0,858	1,171
	MR2	2,078	1,073	1,351	1,286
	MR3	2,065	1,130	0,843	1,217
	MR4	2,081	1,129	0,969	1,234
	MR5	2,016	1,123	1,251	1,349
Kualitas Layanan	KL1	2,042	1,063	1,008	1,205
	KL2	2,039	1,096	1,072	1,242
	KL3	2,049	1,103	0,976	1,221
	KL4	2,031	1,085	0,681	1,125
	KL5	2,073	1,126	0,986	1,249
Kualitas Produk	KPR1	2,021	1,081	0,965	1,185
	KPR2	2,083	1,078	0,595	1,071
	KPR3	2,060	1,078	0,803	1,129
	KPR4	2,016	1,109	1,184	1,298
Kepuasan Pelanggan	KPE1	2,117	1,116	0,779	1,163
	KPE2	2,042	1,152	0,776	1,227
	KPE3	2,008	1,157	0,753	1,229
	KPE4	2,026	1,054	1,140	1,231
Loyalitas Pelanggan	LP1	2,114	1,120	0,501	1,065
	LP2	2,088	1,108	0,895	1,203
	LP3	2,062	1,105	0,997	1,231

(Sumber : Data Olahan Penulis, 2026)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui nilai rata-rata dari seluruh indikator menunjukan nilai tertinggi pada indikator KPE1 yaitu 2,117 dan nilai terendah pada indikator KPE3 yaitu 2,008, sehingga dapat disimpulkan dari seluruh indikator memiliki nilai rata-rata diatas dua. Nilai standar deviasi menunjukan berkisar antara nilai 1,054 sampai 1,157. Kurtosis dan *skewness* dapat digunakan untuk mengevaluasi normalitas data. Data dianggap berdistribusi normal jika nilai *skewness* berada antara +1 hingga -1 dan kurtosis antara +3 hingga -3 (Hair et al., 2021). Nilai *skewness* pada penelitian ini adalah 1,065 sampai 1,349, sedangkan untuk nilai kurtosis adalah 0,501 sampai 1,351. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal dikarenakan berdasarkan evaluasi nilai kurtosis, dan *skewness*, sesuai dengan kriteria data berdistribusi normal.

2. Uji Outer Model



Gambar 2 Outer Model

(Sumber : Data Olahan Penulis, 2026)

3. Uji Validitas Konvergen

Tabel 4. AVE dan Loading Factor

Variabel	Item	AVE	*Loading Factor*	Keterangan
Manfaat Relasional	MR1.	0,729	0,850	Valid
	MR2.		0,854	Valid
	MR3.		0,840	Valid
	MR4.		0,863	Valid
	MR5.		0,863	Valid
Kualitas Layanan	KL1.	0,737	0,850	Valid
	KL2.		0,879	Valid
	KL3.		0,865	Valid
	KL4.		0,854	Valid
	KL5.		0,844	Valid
Kualitas Produk	KPR1.	0,751	0,859	Valid

Variabel	Item	AVE	*Loading Factor*	Keterangan
	KPR2.		0,859	Valid
	KPR3.		0,879	Valid
	KPR4.		0,870	Valid
Kepuasan Pelanggan	KPE1.	0,747	0,846	Valid
	KPE2.		0,859	Valid
	KPE3.		0,886	Valid
	KPE4.		0,866	Valid
Loyalitas Pelanggan	LP1.	0,783	0,884	Valid
	LP2.		0,886	Valid
	LP3.		0,885	Valid

Data pada Tabel 4.4 mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk dan indikator telah mengonvergensikan validitas secara rigid, ditandai oleh koefisien AVE >0,50 serta muatan *loading factor* >0,70. Konsekuensinya, pemenuhan standar baku uji *convergent validity* berhasil direalisasikan oleh setiap item instrumen dalam pemodelan ini.

3. *Uji Validitas Diskriminan*

Tabel 5 Cross Loading Factor

Ket.	Kepuasan Pelanggan	Kualitas Layanan	Kualitas Produk	Loyalitas Pelanggan	Manfaat Relasional
KL1.	0,598	**0,850**	0,585	0,585	0,617
KL2.	0,64	**0,879**	0,628	0,582	0,627
KL3.	0,588	**0,865**	0,588	0,592	0,573
KL4.	0,596	**0,854**	0,577	0,576	0,594
KL5.	0,606	**0,844**	0,648	0,586	0,598
KPE1.	**0,846**	0,630	0,614	0,575	0,63
KPE2.	**0,859**	0,575	0,59	0,568	0,608
KPE3.	**0,886**	0,625	0,634	0,616	0,67
KPE4.	**0,866**	0,609	0,628	0,586	0,635
KPR1.	0,654	0,624	**0,859**	0,614	0,637

KPR2.	0,575	0,585	**0,859**	0,556	0,592
KPR3.	0,598	0,595	**0,879**	0,576	0,603
KPR4.	0,639	0,638	**0,870**	0,614	0,639
LP1.	0,588	0,593	0,579	**0,884**	0,567
LP2.	0,589	0,608	0,607	**0,886**	0,584
LP3.	0,624	0,606	0,624	**0,885**	0,623
MR1.	0,553	0,53	0,532	0,475	**0,850**
MR2.	0,604	0,568	0,588	0,576	**0,854**
MR3.	0,623	0,597	0,602	0,561	**0,840**
MR4.	0,629	0,591	0,635	0,589	**0,863**
MR5.	0,714	0,689	0,673	0,636	**0,863**

(Sumber : Data Olahan Penulis, 2026)

Data pada Tabel 4.4 mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk dan indikator telah mengonvergensikan validitas secara rigid, ditandai oleh koefisien AVE >0,50 serta muatan *loading factor* >0,70. Konsekuensinya, pemenuhan standar baku uji *convergent validity* berhasil direalisasikan oleh setiap item instrumen dalam pemodelan ini.

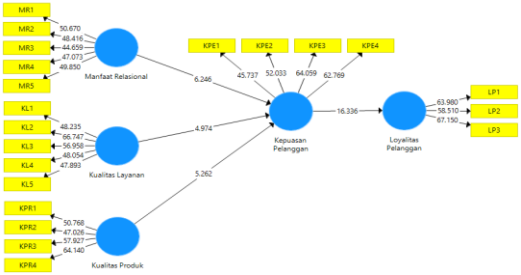
4. Uji Reliabilitas

Tabel 6 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	**Composite Reliability**
Kepuasan Pelanggan	0,887	0,922
Kualitas Layanan	0,911	0,933
Kualitas Produk	0,890	0,924
Loyalitas Pelanggan	0,862	0,916
Manfaat Relasional	0,907	0,931

Data pada Tabel 4.4 mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk dan indikator telah mengonvergensikan validitas secara rigid, ditandai oleh koefisien AVE >0,50 serta muatan *loading factor* >0,70. Konsekuensinya, pemenuhan standar baku uji *convergent validity* berhasil direalisasikan oleh setiap item instrumen dalam pemodelan ini.

5. Uji Inner Model



Gambar 3. *Inner Model*
Sumber: Data yang telah diolah (2026)

6. R-*Square*

Tabel 7 R-Square

	R-*Square*	**Keterangan**
Kepuasan Pelanggan	0,643	*Moderate*
Loyalitas Pelanggan	0,461	Lemah

Kapasitas eksplanatori variabel kepuasan konsumen berkategori moderat dengan capaian R-squared 0,643 sebagaimana tertera pada Tabel 4.7. Penjelasan atas varians kepuasan pelanggan dikontribusi sebesar 64% oleh relational benefits, kualitas pelayanan, dan mutu produk, sementara deviasi 35% dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar amatan riset.Penurunan daya eksplanasi terjadi pada konstruk loyalitas konsumen yang mencatatkan koefisien R-squared senilai 0,461. Fluktuasi loyalitas tersebut diprediksi sebesar 46% oleh intervensi simultan relational benefits, mutu layanan, kualitas produk, beserta tingkat kepuasan pelanggan, sedangkan proporsi 53% sisanya merupakan kontribusi variabel laten yang tidak diintegrasikan ke dalam riset ini.

7. Koefisien jalur (*Path Coefficient)*

Tabel 8. Koefisien jalur (*Path Coefficient)*

Jalur	***Path Coefficient***
Direct Effect	
Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,679
Kualitas Layanan -> Kepuasan Pelanggan	0,263
Kualitas Produk -> Kepuasan Pelanggan	0,273
Manfaat Relasional -> Kepuasan Pelanggan	0,356
Indirect Effect	
Kualitas Layanan -> Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,179
Kualitas Produk -> Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,186
Manfaat Relasional -> Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,242

Hasil analisis *path coefficient* menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki pengaruh positif. Kepuasan pelanggan berpengaruh paling kuat terhadap loyalitas pelanggan (0,679). Selain itu, kualitas layanan (0,263), kualitas produk (0,273), dan manfaat relasional (0,356) masing-masing berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Peran mediasi kepuasan pelanggan juga terbukti, di mana kepuasan mampu memediasi pengaruh kualitas layanan (0,179), kualitas produk (0,186), dan manfaat relasional (0,242) terhadap loyalitas pelanggan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan pelanggan menjadi faktor kunci dalam mendorong loyalitas pelanggan.

8. *Predictive Relevance (Q-Square*)

Tabel 9. *Predictive Relevance (Q-Square)*

	Q-*Square*	**Keterangan**
Kepuasan Pelanggan	0,474	mempunyai *predictive relevance* yang baik
Loyalitas Pelanggan	0,354	mempunyai *predictive relevance* yang baik

Hasil pengujian *predictive relevance* menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Nilai *Q-Square* yang lebih tinggi pada variabel kepuasan pelanggan mengindikasikan bahwa konstruk ini dapat dijelaskan dengan kuat oleh variabel prediktornya. Sementara itu, variabel loyalitas pelanggan juga menunjukkan kemampuan prediktif yang memadai meskipun nilainya lebih rendah, yang mencerminkan adanya pengaruh faktor lain di luar model. Secara keseluruhan, model penelitian dinilai layak dan relevan dalam memprediksi kondisi kepuasan dan loyalitas pelanggan Daviena Skincare di Bandung Raya.

9. Uji Hipotesis

Tabel 10. Uji Hipotesis

Hipotesis	**Hubungan**	***Path Coefficient***	**T-*hitung***	**P-*Value***	**Keterangan**
Direct					
H1	Manfaat Relasional -> Kepuasan Pelanggan	0,356	6,246	0,000	Diterima
H2	Kualitas Layanan -> Kepuasan Pelanggan	0,263	4,974	0,000	Diterima
H3	Kualitas Produk -> Kepuasan Pelanggan	0,273	5,262	0,000	Diterima
H4	Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,679	16,336	0,000	Diterima
Indirect					
H5	Manfaat Relasional -> Kepuasan	0,242	5,744	0,000	Diterima

Hipotesis	Hubungan	*Path Coefficient*	T-*hitung*	P-*Value*	Keterangan
	Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan				
H6	Kualitas Layanan -> Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,179	4,423	0,001	Diterima
H7	Kualitas Produk -> Kepuasan Pelanggan -> Loyalitas Pelanggan	0,186	5,016	0,000	Diterima

Seluruh hipotesis yang diajukan dalam riset ini dinyatakan diterima berdasarkan signifikansi statistik positif dari tiap keterkaitan variabel. Mutu hubungan, performa layanan, serta keunggulan produk menjadi faktor utama yang mengintervensi tingkat kepuasan pelanggan. Lebih lanjut, loyalitas konsumen secara dominan dipicu oleh faktor kepuasan itu sendiri dibandingkan parameter lainnya. Data riset menegaskan konvergensi positif antara kepuasan dengan variabel kualitas produk, layanan, keuntungan relasional, serta loyalitas. Konsekuensinya, integrasi keunggulan pada aspek-aspek tersebut secara linear mengakselerasi kepuasan sekaligus loyalitas target pasar.

Pembahasan

Karakteristik Responden

Hasil penelitian terhadap 385 responden menunjukkan bahwa konsumen Daviena Skincare didominasi oleh perempuan (84,2%), dengan rentang usia yang beragam dan mayoritas berada pada usia dewasa (35–44 tahun). Tingkat pendidikan responden relatif tinggi, didominasi oleh lulusan S1 (29,9%), serta mayoritas memiliki pendapatan menengah hingga menengah ke atas. Karakteristik ini mengindikasikan bahwa konsumen cenderung rasional dalam mengevaluasi produk dan layanan, sehingga perusahaan perlu menjaga kualitas dan hubungan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

Analisis Deskriptif

Seluruh variabel penelitian manfaat relasional (41,28%), kualitas layanan (40,94%), kualitas produk (40,90%), kepuasan pelanggan (40,96%), dan loyalitas pelanggan (41,77%)—berada dalam kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Daviena Skincare belum optimal. Rendahnya manfaat relasional mencerminkan lemahnya hubungan dengan pelanggan, sementara kualitas layanan dan produk belum memenuhi harapan. Dampaknya, kepuasan pelanggan rendah dan berimplikasi pada rendahnya loyalitas. Temuan ini menegaskan adanya keterkaitan antar variabel, sehingga diperlukan perbaikan menyeluruh pada aspek hubungan pelanggan, layanan, dan produk.

Uji Hipotesis

Pengaruh Manfaat Relasional terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil riset mengonfirmasi keselarasan dengan premis Badriyah et al. (2020) dan Vieira et al. (2023), di mana kepuasan pelanggan secara signifikan dipengaruhi secara positif oleh manfaat relasional. Landasan konseptual Kotler & Keller (2022) menyatakan bahwa retensi kepuasan konsumen dimanifestasikan melalui retorika *relationship*

marketing yang memelihara loyalitas klien. Namun, efektivitas operasional dari strategi tersebut masih belum terdiversifikasi secara maksimal pada ranah aplikatif.

Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan

Dampak positif serta substansial dari kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen divalidasi oleh hasil riset ini, sekaligus mengonfirmasi konklusi Supriyanto et al. (2021) dan Muafa et al. (2020). Kendati demikian, kesenjangan ekspektasi pelanggan masih menyisakan ruang evaluasi akibat belum terpenuhinya standar performansi layanan yang ideal.

Pengaruh Kualitas Produk terhadap Kepuasan Pelanggan

Signifikansi pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan divalidasi oleh hasil riset ini, sekaligus memperkuat konklusi Sastra dan Baihaqi (2021) serta Muafa et al. (2020). Berdasarkan pijakan teoretis Kotler & Keller (2022), eskalasi kepuasan konsumen terealisasi saat performa komoditas mampu menyamai atau melampaui ekspektasi mereka. Kendati demikian, persepsi subjektif konsumen masih mengindikasikan adanya defisit pada standar mutu produk yang tersedia.

Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan

Dampak positif serta substansial dari kepuasan pelanggan terhadap loyalitas konsumen dikonfirmasi dalam riset ini, selaras dengan temuan Chrisyana et al. (2023) dan Sholikhah dan Hadita (2023). Kotler dan Keller (2022) mengonstruksikan kepuasan sebagai determinan fundamental yang mengintervensi retensi loyalitas tersebut. Namun, rendahnya akumulasi kepuasan konsumen saat ini ditengarai menjadi hambatan utama bagi pembentukan loyalitas yang ideal.

Peran Mediasi Kepuasan Pelanggan

Stimulasi kepuasan pelanggan terbukti mengonstruksikan korelasi kausalitas antara dimensi manfaat relasional, kualitas layanan, serta mutu produk terhadap loyalitas konsumen berdasarkan kalkulasi riset ini. Dinamika data ini mengindikasikan bahwa penguatan pada aspek manfaat relasional, efisiensi pelayanan, dan superioritas produk secara linear mengakselerasi kepuasan, yang pada gilirannya memicu retensi loyalitas pelanggan secara permanen.

Kesimpulan Pembahasan Hipotesis

Temuan riset membuktikan adanya interkoneksi kuat dari tiap variabel terhadap determinasi kepuasan sekaligus loyalitas pelanggan. Meskipun signifikansi statistik hubungan tersebut kuat, deskripsi data mengindikasikan adanya defisit pada implementasi praktisnya. Oleh karena itu, rekonstruksi berkesinambungan terhadap dimensi kualitas produk, layanan, dan keuntungan relasional oleh Daviena Skincare secara linear akan mengukuhkan kepuasan serta loyalitas konsumen.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Temuan riset mengonfirmasi bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh aspek manfaat relasional, mutu pelayanan, serta kualitas produk. Manifestasi kepuasan konsumen tercapai saat terpenuhinya kebutuhan melalui eskalasi kepercayaan, komunikasi, kinerja servis, dan keunggulan produk. Riset ini juga mendeteksi keterkaitan positif yang kuat antara kepuasan dengan kecenderungan konsumen dalam melakukan pembelian ulang, retensi merek, dan advokasi verbal, yang mengindikasikan peran kepuasan sebagai pemicu loyalitas. Lebih lanjut, kepuasan konsumen berfungsi sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan parameter keuntungan relasional, mutu pelayanan, serta kualitas produk terhadap loyalitas. Konsekuensinya, efek berantai dari ketiga elemen tersebut bermuara pada loyalitas melalui stimulasi kepuasan terlebih dahulu. Peningkatan konsisten pada dimensi relasional, operasional servis, dan standardisasi produk oleh Daviena Skincare diproyeksikan mampu mengakselerasi kepuasan sekaligus loyalitas pelanggan di area Greater Bandung.

B. Saran

1. Saran bagi Perusahaan

Berlandaskan hasil riset, Daviena Skincare perlu melakukan perbaikan pada beberapa aspek utama. Pada manfaat relasional, perusahaan perlu meningkatkan prioritas kepada pelanggan melalui layanan yang lebih responsif, program eksklusif, dan penghargaan bagi pelanggan setia guna memperkuat hubungan jangka panjang. Pada kualitas layanan, ketepatan waktu menjadi kelemahan utama, sehingga perlu peningkatan kecepatan, ketepatan, serta konsistensi pelayanan. Selanjutnya, pada kualitas produk, perusahaan perlu meningkatkan kualitas bahan dan formulasi serta menyesuaikan produk dengan kebutuhan spesifik pelanggan. Pada kepuasan pelanggan, rendahnya tingkat kepercayaan menunjukkan perlunya peningkatan kualitas secara menyeluruh serta komunikasi yang lebih efektif. Sementara itu, pada loyalitas pelanggan, rendahnya komitmen pelanggan menunjukkan perlunya strategi terpadu dalam meningkatkan pengalaman pelanggan, memperkuat hubungan, serta menjaga konsistensi kualitas produk dan layanan guna mendorong loyalitas jangka panjang.

2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Keterbatasan model eksis dalam mengeksplorasi loyalitas konsumen mengimplikasikan urgensi bagi riset masa depan untuk mengintegrasikan parameter tambahan meliputi harga, citra merek, kepercayaan, dan promosi. Guna memperluas konseptualisasi teoretis terkait faktor prediktor kepuasan serta loyalitas konsumen, riset berikutnya dapat diorientasikan pada wilayah demografis dan variasi produk yang berbeda. Redesain metodologis ini diproyeksikan mampu memperkuat validitas generalisasi hasil yang diperoleh.

REFERENSI

Asri, V. C. A. K., & Dwiayanto, B. M. (2022). Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan dengan Variabel Mediasi Kepuasan Pelanggan (Studi pada Industri Rumah Tangga Jamu Putri Ayu Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. 11(3), 1-15. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36523.

Badriyah, N., Siswanto, Ishaq. (2020). Strategi Relational Benefit Terhadap Peningkatan Kepuasan Pelanggan Pada Alvira Mart Tikung Lamongan. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 4(1), 189–193. https://doi.org/10.22437/jssh.v4i1.9915

Candiwan, & Wibisono, C. (2021). Analysis of the influence of website quality to customer's loyalty on e-commerce. *International Journal of Electronic Commerce Studies, 12(1), 83–102*. https://doi.org/10.7903/ijecs.1892.

Chrisyana, N., Rahman, A., & Pradiani, T. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan, Kualitas Produk, dan Harga Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Pelanggan Pada Aka Coffee Malang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(2). https://doi.org/10.32815/jubis.v4i2.1956

Kementerian Perindustrian. (2025). Kemenperin Gadang Potensi Industri Kosmetik Semakin Gemilang. ikm.kemenperin.go.id.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing Management Sixteenth (16th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.

Muafa, I. W., Awal, M., Wahyudhi, C. A., Waas, S., Nocr, F., & Jusni. (2020). The effect of product quality and service quality on customer satisfaction in crocodile skin crafts industry. IOP Conference Series: *Earth and Environmental Science*. DOI: 10.1088/1755-1315/473/1/012028.

Rihayana, I. G., Putra Salain, P. P., Eka Rismawan, P. A., & Mega Antari, N. K. (2022). the Influence of Brand Image, and Product Quality on Purchase Decision. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 04(06), 342–350. https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3345

Sastra, A. & Baihaqi, I. (2021). The Effect of Relational Benefits, Service Quality, and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. In 2nd South *American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 20162-2172. https://doi.org/10.46254/SA02.20210692.

Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). Consumer Behavior, 12th Edition (12th ed.). Pearson.

Sholikah, A. F., & Hadita, H. (2023). Pengaruh kualitas layanan, kualitas produk, dan harga terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan Mie Gacoan di Bekasi Timur. *Jurnal Economina*, 2(2), 692–708. https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.352.

Sinulingga, A., T., H. & Putra, H., T. (2024). Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening Pada Toko Buket Anorra di Kota Cimahi. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*. 7(1), 1-14. https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12003.

Siregar, K. & Fachrurrozi, I. (2023). The Effect of Service Quality on Customer Complaints and Customer Loyalty

Through Customer Satisfaction on ZALORA Indonesia E-Commerce Website Users. *International Conference on Digital Business and Technology Management*. DOI: 10.1109/ICONDBTM59210.2023.10326768.

Solihin, & Della, C. (2021). Perilaku Konsumen. https://doi.org/10.31219/osf.io/3u6kb

Supriyanto, A., Wiyono, B. B., Burhanuddin, B. (2021). Effects of service quality and customer satisfaction on loyalty of bank customers. *Cogent Business & Management*. 8(1), 1-17.. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1937847.