

## **Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan pada Borma Toserba Antapani Bandung**

**Utami Amadea Soetardjo**

Manajemen Bisnis, Politeknik Piksi Ganesha Bandung, Indonesia

Correspondence: [ipsari@piksi.ac.id](mailto:ipsari@piksi.ac.id), [utamias@gmail.com](mailto:utamias@gmail.com)

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan di Borma Toserba Antapani Bandung, dan juga untuk mengetahui kendala maupun upaya yang dapat dilakukan. Jumlah sampel yang diteliti 93 orang yang diambil dari jumlah pengunjung periode Januari – Desember 2021. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Kemudian menggunakan teknik perhitungan persentase, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, regresi linier sederhana dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan tingkat perhitungan persentase mengenai kualitas pelayanan sebesar 91,82% menunjukkan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan termasuk kedalam kategori sangat baik. Sisa persentase kesenjangan (gap) 8,18% kemudian tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$  itu berarti variabel x berpengaruh signifikan terhadap variabel y, dengan nilai *R Square* adalah 0,593 yang berarti 59,3% kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan sisanya dapat dipengaruhi oleh faktor yang tidak diteliti dengan tingkat kolerasi sedang. Kemudian dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan akan tetapi permasalahan ada pada jumlah karyawan yang tidak seimbang dengan jumlah pelanggan sehingga mengurangi tingkat kepuasan pelanggan. Upaya yang dapat diambil untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan yaitu menambah jumlah karyawan.

**Kata Kunci :** kualitas pelayanan; kepuasan pelanggan.

**Abstract.** The purpose of this study is to find out how much influence service quality has on customer satisfaction at Borma Toserba Antapani Bandung, and also to find out the constraints and efforts that can be made. The number of samples studied was 93 people taken from the number of visitors for the period January - December 2021. The research method used is quantitative. Then using percentage calculation techniques, validity test, reliability test, normality test, simple linear regression, and t-test. The results of the study show that the percentage calculation rate regarding service quality is 91.82% indicating service quality to customer satisfaction is included in the very good category. The remaining percentage gap (gap) is 8.18% then a significance level of  $0.00 < 0.05$  means that the x variable has a significant effect on the y variable. The value of *R Square* is 0.593 which means 59.3% of service quality affects customer satisfaction. With the rest, it can be influenced by factors that are not examined with a moderate degree of correlation. It can be concluded that the company has made efforts to improve service quality but the problem is in the number of employees who are not in balance with the number of customers. Thus reducing the level of customer satisfaction. Efforts are taken to maximize customer satisfaction by increasing the number of employees.

**Keywords:** quality of service; customer satisfaction.

### **PENDAHULUAN**

Dunia bisnis dalam era globalisasi seperti yang tengah terjadi sekarang ini berada dalam situasi yang serba tidak menentu dan sulit sekali untuk diprediksi dalam menghadapi tantangan. Untuk menghadapi suatu tantangan dan keadaan yang semakin berat, perusahaan dituntut untuk berfikir kreatif bagaimana cara untuk menciptakan sinergi yang memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Yang terpenting dalam sebuah perusahaan adalah keunggulan pelayanan yang dimilikinya. Keunggulan pelayanan dalam perusahaan, dapat membuat suatu perusahaan berkembang di masa yang akan datang. Kualitas pelayanan adalah faktor penentu dari suksesnya sebuah perusahaan. Karena saat kualitas pelayanan buruk maka pelanggan akan berpindah ke perusahaan lain atau industri lain. Banyak faktor yang membuat pelanggan merasa puas atau tidak puas. Salah satu faktor utamanya yaitu pelayanan. Penulis memberikan data pelanggan yang datang ke Borma Toserba Antapani periode Januari – Desember 2021.

**Tabel 1**  
**Tabel Pendapatan dan Pengunjung Borma Toserba Antapani Bandung Tahun 2021**

Bulan	Pendapatan Rata <sup>2</sup>	Jumlah Pengunjung	Persen %
Januari	72.000.000	68 orang	0
Februari	59.700.000	54 orang	(2)
Maret	60.300.000	56 orang	1
April	96.000.000	90 orang	2
Mei	1.521.000.000	147 orang	2
Juni	79.500.000	73 orang	(2)
Juli	80.400.000	76 orang	1
Agustus	67.800.000	63 orang	2
September	58.200.000	52 orang	1
Oktober	60.000.000	54 orang	1
November	67.200.000	61 orang	1
Desember	89.100.000	84 orang	2

Sumber: Borma Toserba Antapani Bandung Tahun 2021

Tabel 1 berdasarkan data yang didapat dari Borma Toserba Antapani Bandung, pada bulan Januari ke Februari terjadi penurunan sebesar 2% dari 68 orang sampai 54 orang yang datang ke PT. Borma Toserba Antapani Bandung. Pada bulan Maret ke Mei terjadi kenaikan sebesar 1% sampai 2% dari 56 orang 147 orang yang datang ke PT. Borma Toserba Antapani. Bulan Mei ke Juni terjadi penurunan kembali sebesar 2% dari 147 orang menjadi 73 orang. Terjadi kenaikan dibulan Juni ke Juli sebesar 1% dari 73 orang sampai 76 orang. Bulan Juli ke Desember terjadi kenaikan kembali sebesar 1% sampai 2% dari 76 orang menjadi 84 orang yang berkunjung. Berdasarkan data tersebut terjadi penurunan dibulan Januari ke Februari dan dibulan Mei ke Juni dikarenakan kurangnya pelayanan di PT. Borma Toserba Antapani karena banyaknya karyawan yang cuti. Terjadi kenaikan dibulan Maret ke Mei dan bulan Juli ke Desember dikarenakan adanya tanggal merah atau libur panjang yang menyebabkan PT. Borma Toserba Antapani lebih banyak pengunjung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan di Borma Toserba Antapani Bandung, dan juga untuk mengetahui kendala maupun upaya yang dapat dilakukan.

#### Tinjauan Pustaka

Manajemen sumber daya manusia yaitu hubungan antara perusahaan dan tenaga kerja yang mampu membuat terwujudnya tujuan perusahaan yang efektif dan efisien (Dessler, 2015); (Hasibuan, 2016). Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi dan memiliki harapan. (Tiris Sudrartono, 2019). Kualitas Pelayanan adalah pengukuran tingkat layanan yang mampu diberikan sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Dan saat ingin mencapai kepuasan masyarakat kualitas pelayanan harus sesuai dengan ekspektasi. Apabila kualitas pelayanan tidak sesuai ekspektasi maka tidak akan menciptakan kepuasan masyarakat (Tiris Sudrartono, 2019). Indikator kualitas pelayanan, yaitu: *reliability* adalah keandalan, *responsiveness* adalah daya tanggap, *assurance* adalah jaminan, *empathy* adalah perhatian, *tangibility* adalah bukti fisik (Katana & Prihartono, 2022). Kepuasan Pelanggan adalah Perasaan seseorang saat membandingkan hasil kerja atau produk yang diharapkan. Indikator kepuasan pelanggan yaitu harapan untuk kualitas barang yang diberikan dan pelayanan yang memuaskan konsumen (Achmad Perwito, 2021). Beberapa faktor yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan yaitu produk, jasa, emosional, harga, dan biaya (Fandy Tjiptono, 2015); (Kotler dan Keller, 2014)

#### METODE

Metode penelitian yang dilakukan yaitu metode kuantitatif. Metode kuantitatif juga dinamakan dengan metode tradisional. Karena metode ini sudah cukup lama sehingga sudah mentradisi sebagai metode penelitian. Metode penelitian ini, banyak berupa angka-angka dan menggunakan statistik. Penelitian menggunakan teknik perhitungan persentase dengan rumus:

$$\text{Skor Total} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Skor aktual yaitu jawaban dari seluruh responden yang dibuat melalui kuisisioner, dan skor ideal yaitu nilai jawaban tertinggi dari semua responden. Uji validitas yaitu menunjukkan ketepatan pada data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk mencari sebuah item. rumus *product moment* yaitu :

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2)(n\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

keterangan: n = jumlah responden; X = skor variabel (jawaban responden); Y = skor total dari variabel (jawaban responden).

Uji Reliabilitas mengukur seberapa jauh test tetap sama setelah berulang-ulang dalam kondisi yang sama. Uji Reliabilitas dilakukan dengan cara eksternal dan internal. Uji reliabilitas dengan metode *Crombach's Alpha* dengan rumus :

$$r_{11} = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum_i^n s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:  $r_{11}$  = Koefisien reliabilitas; n = Banyaknya butir soal;  $S_i^2$  = Varians soal ke-i;  $S_t^2$  = Varians skor total

Uji Normalitas yaitu mengukur sebuah data agar dapat memiliki distribusi normal sehingga dapat digunakan dalam statistic inferensial. Tujuan dari uji ini yaitu, apakah distribusi sebuah data mendekati distribusi normal. Rumus yang digunakan yaitu *Kolmogorov-Smirnov*. Uji Linear Sederhana yaitu menghitung persamaan regresinya. Persamaan digunakan untuk mengukur var.x dan var.y. Rumus dari regresi linear sederhana :  $Y = a + bX$

Y = Nilai yang diprediksikan; a = Konstanta; b = Koefisien regresi; X = Nilai variabel independen

Uji test yaitu pengujian koefisien regresi secara parsial, tujuan dari metode penelitian yaitu untuk mengetahui peran parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 2**  
**Penelitian Variabel X dan Y**

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator
Kualitas Pelayanan (X)	Perbuatan seseorang untuk memberikan kepuasan pelanggan. (KASMR 2017)	<i>Reliability</i> (Kehandalan)	Pelayanan yang menjanjikan dengan sangat tepat ( <i>accurately</i> ) kemampuan dipercaya oleh pelanggan ( <i>dependably</i> ) memberikan pelayanan atau servis secara tepat waktu ( <i>ontime</i> )
		<i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)	Mudah tanggap dalam menangani respon para pelanggan Respon karyawan yang baik terhadap saran dari para pelanggan. Lebih cepat memberikan pelayanan saat pelanggan membutuhkan.
		<i>Assurance</i> (jaminan)	Pengetahuan yang luas. Yang dimiliki karyawan sehingga saat pelanggan memberikan pertanyaan mudah menjawab. Karyawan bersikap sopan saat menghadapi pelanggan
		<i>Emphanty</i> (Empati)	Ramah saat pengunjung atau pelanggan datang Pelanggan membutuhkan karyawan secara khusus Konsumen membutuhkan perhatian pelanggan
		<i>Tangibles</i> (Bentuk Fisik)	Karyawan berpenampilan yang baik dan rapih Peralatan yang cepat dan mudah lebih efektif Tempat parker yang luas dan aman
Kepuasan Pelanggan (Y)	Perasaan seseorang saat membandingkan hasil kerja atau produk yang diharapkan (PHILIP KOTLER 2017)	Produk	Pelanggan akan menunjukkan perasaan senang saat produk yang mereka gunakan berkualitas.
		Jasa	Pelanggan akan merasa puas apabila pelayanannya baik.
		Emosional	Perasaan puas pelanggan, saat mendapatkan merek yang ia inginkan.
		Harga	Nilai tinggi bagi pelanggan yaitu saat harga cenderung lebih murah dibandingkan toko lain.
Biaya	Sebuah kepuasan bagi pelanggan apabila membeli sebuah produk dan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan.		

Sumber: data olahan

Dalam penelitian ini populasi berjumlah 878 orang pada tahun 2021 (Prihartono 2020). Agar dapat mengetahui berapa banyak sampel yang dilakukan di dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Ne^2}{878}}$$

$$n = \frac{878}{1 + (878 \times 0,01)} = \frac{878}{1 + (878 \times 0,01)} = \frac{878}{(1 + 8,78)} = 89,7$$

Jadi sampel penelitian pengunjung pada tahun 2021 di Borma Toserba Antapani Bandung adalah 89 pengunjung dari 878 orang.

Untuk melakukan penelitian ini, saat itu penulis melakukan praktek kerja lapangan (PKL) untuk memperoleh data. Penelitian sejak tanggal 22 Februari 2021 sampai 22 April 2021 di Borma Toserba Antapani Bandung. Teknik pengumpulan data melalui google form berupa kuisisioner. Diberikan kepada responden melalui pertanyaan yang tertulis untuk dijawab. Sumber penelitian yang dibutuhkan ini, dari Borma Toserba Antapani Bandung.

## HASIL

**Tabel 3**  
**Rekapitulasi Responden Kualitas Pelayanan Var.X**

Indikator	Pertanyaan	Skor Aktual	Persentase %	Kategori
Keandalan (Reliability)	Tindakan cepat kepada pelanggan jika ada kendala	396	85,16	Sangat Baik
	Memberikan pelayanan tepat waktu kepada pelanggan	393	84,51	Sangat Baik
Daya Tanggap (Responsiveness)	Mempunyai skill melobby yang baik untuk merayu pelanggan berlangganan kembali	367	78,92	Baik
Jaminan (Assurance)	Sangat peduli terhadap kebutuhan pelanggan	403	86,00	Sangat Baik
	Pelanggan dapat memperoleh kebutuhan sehari-hari yang berkualitas baik	393	84,51	Sangat Baik
Empati (Emphanty)	Memberikan pelayanan terbaik sehingga melebihi harapan pelanggan	366	78,70	Baik
	Memberikan pelayanan yang lengkap dan kompetitif kepada pelanggan	380	81,75	Sangat Baik
Bentuk Fisik (Tangibles)	Lokasi Borma Toserba Antapani Bandung strategis dan mudah untuk di jangkau	389	83,65	Sangat Baik
	Memiliki peralatan yang modern	363	78,06	Baik
Total		3843	91,82	Sangat Baik

Sumber: data olahan

Skor jawaban kuesioner mengenai kualitas pelayanan adalah sebesar 91,82%. Menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Borma Toserba Antapani Bandung termasuk kedalam kategori sangat baik, sisa persentase kesenjangan (gap) sebesar 8,18%. Skor jawaban kuesioner mengenai kepuasan pelanggan adalah sebesar 83,31%. Kepuasan pelanggan di Borma Toserba Antapani Bandung termasuk kedalam kategori baik, sisa persentase kesenjangan (gap) sebesar 16,69%

**Tabel 4**  
**Rekapitulasi Responden Kepuasan Pelanggan Var.Y**

Indikator	Pertanyaan	Skor Aktual	Persentase %	Kategori
Keandalan (Reliability)	Tindakan cepat kepada pelanggan jika ada kendala	396	85,16	Sangat Baik
	Memberikan pelayanan tepat waktu kepada pelanggan	393	84,51	Sangat Baik
Daya Tanggap (Responsiveness)	Mempunyai skill melobby yang baik untuk merayu pelanggan berlangganan kembali	367	78,92	Baik
Jaminan (Assurance)	Sangat peduli terhadap kebutuhan pelanggan	403	86,00	Sangat Baik
	Pelanggan dapat memperoleh kebutuhan sehari-hari yang berkualitas baik	393	84,51	Sangat Baik
Empati (Emphanty)	Memberikan pelayanan terbaik sehingga melebihi harapan pelanggan	366	78,70	Baik
	Memberikan pelayanan yang lengkap dan kompetitif kepada pelanggan	380	81,75	Sangat Baik
Bentuk Fisik (Tangibles)	Lokasi Borma Toserba Antapani Bandung strategis dan mudah untuk di jangkau	389	83,65	Sangat Baik
	Memiliki peralatan yang modern	363	78,06	Baik
Total		3843	91,82	Sangat Baik

Sumber: data olahan

**Tabel 5**  
**Hasil dari Validitas untuk Variabel X Kualitas Pelayanan**

Var.	Per.	r.hitung	r.tabel	Ket.
Kualitas Pelayanan (X)	X pertanyaan 1	0,690	0,3323	Sesuai
	X pertanyaan 2	0,717	0,3323	Sesuai
	X pertanyaan 3	0,655	0,3323	Sesuai
	X pertanyaan 4	0,657	0,3323	Sesuai
	X pertanyaan 5	0,682	0,3323	Sesuai

X pertanyaan 6	0,685	0,3323	Sesuai
X pertanyaan 7	0,707	0,3323	Sesuai
X pertanyaan 8	0,661	0,3323	Sesuai
X pertanyaan 9	0,547	0,3323	Sesuai

Sumber: data olahan

**Tabel 6**  
**Hasil Uji untuk Validitas Variabel Y Kepuasan Pelanggan**

Var.	Per.	r.hitung	r.tabel	Ket.
Kepuasan Pelanggan (Y)	Y pertanyaan 1	0,682	0,3323	Sesuai
	Y pertanyaan 2	0,848	0,3323	Sesuai
	Y pertanyaan 3	0,777	0,3323	Sesuai
	Y pertanyaan 4	0,715	0,3323	Sesuai
	Y pertanyaan 5	0,684	0,3323	Sesuai
	Y pertanyaan 6	0,682	0,3323	Sesuai
	Y pertanyaan 7	0,722	0,3323	Sesuai

Sumber: data olahan

**Tabel 7**  
**Hasil dari Reliabilitas Variabel X Kualitas Pelayanan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	9

Sumber: data olahan

Tabel 7 Variabel X dalam kualitas pelayanan. Rata-rata seluruh item adalah  $0,841 > 0,6$  dapat dinyatakan reliable. Tabel 8 Variabel Y dalam kualitas pelanggan. Rata-rata seluruh item adalah  $0,854 > 0,6$  dapat dikatakan reliable. Tabel 9 nilai probabilitas sebesar 0,44. Nilai signifikan  $>$  dari 0,05. Maka data model regresi maka disimpulkan normal. Sedangkan Tabel 10 Nilai *Correlations (r)* antara Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Pelanggan 0,468. Interval 0,70-1,000 dapat dikategorikan positif.

**Tabel 8**  
**Hasil dari Reliabilitas Variabel Y Kepuasan Pelanggan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	7

Sumber: data olahan

**Tabel 9**  
**Normalitas Data**

		Unstandardized Residual	
N		93	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.000000	
	Std. Deviation	3.82503196	
Most Extreme Differences	Absolute	.095	
	Positive	.049	
	Negative	-.095	
Test Statistic		.095	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.039	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	Sig.	.039	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.034
		Upper Bound	.044

Sumber: data olahan

**Tabel 10**  
**Correlations**

		Kualitas Pelayanan	Kepuasan Pelanggan
Kualitas Pelayanan	Pearson Correlation	1	.468**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	93	93
Kepuasan Pelanggan	Pearson Correlation	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	93	93

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: data olahan

**Tabel 11**  
**Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 <sup>a</sup>	.593	.589	2.565

Sumber: data olahan

Tabel 11 nilai Koefisien determinasi adalah 59,3%. Variabel X Kualitas Pelayanan 59,3% sisanya 40,7% .

**Tabel 12**  
**Uji Regresi Linear Sederhana**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.249	2.173		1.955	.054
	Kualitas Pelayanan	.673	.058	.770	11.525	.000

Sumber: data olahan

Tabel 12 menjelaskan konstanta sebesar angka ini dapat diartikan nol, nilai konsisten pelanggan sebesar 4,249, sedangkan koefisien sebesar 0,673. Saat setiap penambahan 1% Kualitas Pelayanan maka Kualitas Pelayanan meningkat sebesar 0,673 dan berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Borma Toserba Antapani Bandung. Tabel 12 juga menjelaskan nilai  $t_{hitung}$  adalah sebesar  $11.525 > t_{tabel} 3.323$  dengan tingkat signifikan  $0,00 < 0,005$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel X (Kualitas Pelayanan) berpengaruh positif signifikan pada variabel Y (Kepuasan Pelanggan).

## SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa: (1) kualitas pelayanan di Borma Toserba Antapani dinyatakan baik, dari 93 responden yang mengisi kuisioner serta dari hasil rekapitulasi mendapatkan hasil 91,82% yang artinya mendapatkan kriteria sangat baik, hasil penelitian bahwa secara keseluruhan kualitas pelayanan pada Borma Toserba Antapani berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan; (2) kepuasan pelanggan pada Borma Toserba Antapani dinyatakan sangat baik, dari 93 responden yang mengisi kuisioner serta dari hasil rekapitulasi mendapatkan hasil 83,31% yang artinya mendapatkan kriteria sangat baik, maka berdasarkan penelitian yang penulis lakukan dapat dinyatakan bahwa secara keseluruhan 93 responden Borma Toserba Antapani sangat baik untuk datang kembali ke Borma Toserba Antapani Bandung; (3) berdasarkan perhitungan statistic koefisien determinasi adalah sebesar 59,3 % dan Yang terlihat pada *R Square* sisanya sebesar 40,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad Perwito. 2021. Pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan ka lokal Bandung Raya. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(1), 1653.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Katana, D., & Prihartono. 2022. Pengaruh harga dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen di toko bandung book centre. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1–23.
- Kotler dan Keller. 2014. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Prihartono, R. M. S. 2020. Pengaruh Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian (Survey Pelanggan Produk Sprei Rise). *Jimea*, 4(1), 106–113.
- Tiris Sudrartono. 2019. Dampak strategi bauran pemasaran dan kualitas pelayanan terhadap tingkat partisipasi anggota sebagai pengguna koperasi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 67–80. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v9i1.53>