



Pemodelan Strategis KPIs terhadap Kinerja Pemasaran Toko Online Shopee Berbasis PLS-SEM

*(Strategic KPIs Modeling on Marketing Performance of Shopee Online Stores
Using PLS-SEM)*

Jimmy Jimmy^{1*}, Wiyarni Wiyarni²

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçęwara
Jalan Terusan Candi Kalasan, Malang, Jawa Timur, Indonesia, 65142
e-mail: j_roring@yahoo.com*

<https://doi.org/10.35606/jabm.v33i1.1652>

Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM),

Vol. 33

No. 01

Halaman 94-109,

Bulan April, Tahun 2026

ISSN 0854-4190

E-ISSN 2685-3965

Abstract

The rapid growth of e-commerce in Indonesia means that businesses need to carefully choose Key Performance Indicators (KPIs) to stay competitive. This research seeks to determine the most pertinent KPIs for online stores on Shopee, facilitating more targeted and data-informed operational management. This study employs a quantitative PLS-SEM methodology utilizing 24 months of longitudinal data from the Shopee Seller Center to examine four constructs: Customer Service Quality, Product Satisfaction, Customer Loyalty, and Sales Performance. The analysis validates that Customer Service Quality substantially affects Customer Loyalty, which subsequently serves as a vital intermediary for Sales Performance. The research offers a collection of valid and reliable strategic KPIs aligned with the Balanced Scorecard framework and corresponding functional departments. Using these results gives online store managers practical advice on how to set measurable performance goals, which will make the marketplace more competitive.

Keywords: customer loyalty; KPI; PLS-SEM; sales performance; shopee

Abstrak

Pemilihan Key Performance Indicators (KPIs) yang strategis diperlukan karena pertumbuhan e-commerce Indonesia yang pesat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan KPI yang paling relevan untuk toko online Shopee agar pengelolaan operasional menjadi lebih data-driven dan lebih fokus. Studi ini menganalisis empat konstruk: Kualitas Layanan Pelanggan, Kepuasan Pelanggan terhadap Produk, Loyalitas Pelanggan, dan Kinerja Penjualan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kualitas Layanan Pelanggan sangat memengaruhi Loyalitas Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan sangat penting untuk kinerja penjualan. Setelah penelitian selesai, kumpulan KPI strategis yang dapat diandalkan dimasukkan ke dalam kerangka Balanced Scorecard dan departemen fungsional. Dengan menerapkan temuan ini, manajemen toko online dapat menetapkan KPI yang relevan dan meningkatkan daya saing di marketplace.

Kata Kunci: kinerja penjualan; KPI; loyalitas pelanggan; PLS-SEM; shopee

Informasi Artikel

Tanggal Masuk:

19 Agustus 2025

Tanggal Revisi:

24 September 2025

Tanggal Diterima:

01 Desember 2025

PENDAHULUAN

Pertumbuhan penetrasi internet di Indonesia kini mencapai 79,5% dari total populasi pada tahun 2023 (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [APJII], 2024), telah mendorong transformasi perilaku konsumen ke arah transaksi digital. Nilai transaksi *e-commerce* nasional pada tahun 2024 mencapai 487 triliun rupiah (Yonatan, 2025). Di antara banyak *platform marketplace*, Shopee menguasai hingga lebih dari 50% akses pengguna internet pada 2025, serta tercatat sebagai *platform* tertinggi dalam transaksi *e-commerce* nasional (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [APJII], 2024; Linda Jul, 2025). Dengan demikian, Shopee menempati posisi dominan dalam ekosistem *e-commerce* Indonesia. Selain menyediakan akses pasar yang luas, Shopee menyediakan fitur operasional seperti sistem *chat* pelanggan, mekanisme rating dan ulasan produk, serta *dashboard* analitik pada *Shopee Seller Center* yang memungkinkan penjual memantau performa layanan, interaksi pelanggan, dan kinerja penjualan secara kuantitatif. Fitur-fitur tersebut menghasilkan data terstruktur yang dapat diolah sebagai indikator kinerja digital. Namun, persaingan antar toko dalam *marketplace* semakin intensif, ditandai dengan kompetisi harga, promosi agresif, dan perebutan visibilitas yang dipengaruhi oleh algoritma *platform*. Dalam kondisi tersebut, banyak pelaku usaha masih berfokus pada metrik aktivitas yang bersifat permukaan tanpa memahami indikator kinerja digital yang benar-benar berkontribusi terhadap hasil bisnis. Kondisi ini menegaskan pentingnya pemilihan dan pemodelan indikator kinerja yang strategis berbasis data aktual. Indikator kinerja yang dimaksud adalah Key Performance Indikator (KPI).

KPI yang salah dapat menyebabkan alokasi sumber daya tidak efektif dan proses pengambilan keputusan tidak efisien (Parmenter, 2019). Dalam konteks pemasaran digital *marketplace*, indikator-indikator yang berkaitan seharusnya diposisikan sebagai KPI pemasaran yang merefleksikan efektivitas strategi promosi, kualitas layanan, dan konversi pelanggan, bukan sekadar metrik aktivitas digital. Sebagian besar studi terdahulu menggunakan pendekatan survei berbasis persepsi pelanggan, sehingga belum banyak penelitian yang memanfaatkan data operasional aktual dari sistem *marketplace* untuk menguji hubungan kausal antar indikator kinerja. Selain itu, kajian yang secara khusus menganalisis data longitudinal toko online pada *platform* Shopee di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan mengidentifikasi hubungan empiris antara indikator kinerja digital dan hasil bisnis dalam konteks *marketplace* Shopee di Indonesia. Secara khusus, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: apakah dan bagaimana indikator kinerja digital berbasis data operasional aktual memengaruhi kinerja penjualan toko online?

Studi-studi sebelumnya secara ekstensif telah mengkaji peran kualitas layanan pelanggan, kepuasan, dan loyalitas terhadap intensi pembelian ulang dalam konteks *e-commerce*. Hubungan antara kepuasan dan loyalitas dalam lingkungan digital telah lama dijelaskan melalui konsep *e-satisfaction* dan *e-loyalty* (Anderson & Srinivasan, 2003). Studi empiris terbaru juga mengonfirmasi bahwa kualitas layanan digital dan kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap *e-satisfaction* yang selanjutnya memperkuat *e-loyalty* dalam konteks belanja online (Ashiq & Hussain, 2024; Pratama et al., 2024). Temuan-temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan pelanggan online merupakan determinan utama loyalitas dalam transaksi berbasis *marketplace*. Berbagai studi empiris menunjukkan hubungan kausal positif antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas, di mana kepuasan berperan sebagai mediator dalam membentuk loyalitas pelanggan (Handayani et al., 2021; Hikmah & Riptiono, 2020; Rachmadhaniyati & Sanaji, 2021; Sudaryana & Nurfanovita, 2022). Persepsi nilai dan e-WOM berperan dalam pembentukan loyalitas (Molinillo et al., 2021), serta pentingnya kualitas interaksi digital dan kepercayaan (Erawati et al., 2024; Sánchez-Torres et al., 2021).

Selain itu, persepsi nilai dan e-WOM berperan dalam pembentukan loyalitas (Molinillo et al., 2021), serta pentingnya kualitas interaksi digital dan kepercayaan (Erawati et al., 2024; Sánchez-Torres et al., 2021). Temuan-temuan ini memberikan landasan teoretis yang kuat mengenai pentingnya faktor layanan dan pengalaman pelanggan dalam membentuk loyalitas konsumen. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menggunakan pendekatan berbasis persepsi melalui survei kuesioner, sehingga hasilnya bersifat subjektif dan tidak mencerminkan performa operasional toko online yang sebenarnya. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung memisahkan analisis antara dimensi kepuasan, loyalitas, dan kinerja penjualan tanpa melihat keterkaitan kausal antarindikator secara empiris. Keterbatasan ini, bersama dengan kebutuhan akan metrik kinerja yang lebih prediktif dan objektif (Kotler et al., 2022; Sánchez-Torres et al., 2021), menunjukkan bahwa pemahaman tentang bagaimana indikator kinerja digital berpengaruh terhadap hasil bisnis masih belum komprehensif.

Untuk menjawab kesenjangan tersebut, dibutuhkan penelitian yang mengintegrasikan indikator performa digital aktual dengan model hubungan antarvariabel laten untuk mengidentifikasi KPI strategis yang benar-benar berdampak pada hasil bisnis. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan memanfaatkan data longitudinal selama 24 bulan dari Shopee Seller Center, serta menganalisis hubungan antar KPI menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan kausal berbasis data aktual dan memberikan kontribusi empiris baru dalam manajemen kinerja digital. Sejalan dengan temuan Satyodriyani et al (2023) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara indikator proses (leading) dan hasil (lagging) dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC) sebagai dasar dalam peningkatan kinerja berkelanjutan. Kerangka ini memandang kinerja tidak hanya dari hasil penjualan, tetapi juga dari proses yang mendukung pencapaian tersebut, seperti kualitas layanan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, pemilihan KPI yang selaras dengan strategi bisnis menjadi penting untuk memastikan efektivitas strategi operasional serta profitabilitas toko online secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antar konstruk, serta menyusun pemetaan KPI strategis ke dalam fungsi-fungsi operasional toko. Secara ilmiah, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai keterkaitan antara kualitas layanan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan terhadap kinerja penjualan melalui penggunaan data performa aktual dari Shopee Seller Center. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi studi-studi sebelumnya yang berfokus pada persepsi responden dan memberikan pendekatan baru berbasis data empiris untuk analisis indikator kinerja digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif yang digunakan dalam kajian ini menggunakan pendekatan eksplanatori karena tujuan penelitian adalah mengevaluasi hubungan kausal antar variabel dengan menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS. Hal ini dipilih karena kapabilitasnya dalam menangani model yang kompleks dengan sampel terbatas serta distribusi data yang tidak harus normal (Hair et al., 2010). Obyek dalam penelitian ini adalah sebuah toko online yang beroperasi aktif di *platform* Shopee Indonesia, yang menjual produk perlengkapan pesta dan dekorasi acara. Pemilihan toko ini didasarkan pada pengelolaan data yang konsisten dan ketersediaan data historis yang lengkap. Periode waktu penelitian berada pada rentang 24 bulan, dari bulan April 2023 hingga Maret 2025.

Populasi penelitian ini mencakup seluruh data kinerja operasional toko online yang tersedia di sistem Shopee Seller Center. Sampel penelitian ini merupakan data bulanan dari satu toko online yang menjadi objek penelitian, yang dikoleksi secara sensus selama 24 bulan. Dengan demikian, sampel terdiri dari 24 unit observasi bulanan (N=24), yang memungkinkan

dilakukannya analisis longitudinal untuk mengamati tren dan hubungan antar indikator seiring berjalannya waktu. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder kuantitatif yang sepenuhnya diperoleh dari *dashboard Shopee Seller Center*. Data ini meliputi catatan transaksi, interaksi pelanggan, penilaian produk, dan performa layanan yang terekam secara otomatis oleh sistem. Seluruh data dikompilasi secara manual dan diintegrasikan dalam Microsoft Excel. Metode ini menjamin objektivitas, konsistensi, dan kebebasan data dari intervensi subjektif.

Konstruk laten dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam sejumlah indikator kinerja digital yang bersumber dari sistem *Shopee Seller Center*. Definisi operasional, jenis data, serta pemetaan indikator untuk setiap konstruk disajikan secara rinci dalam Tabel 1.

Tabel 1. Variabel operasional

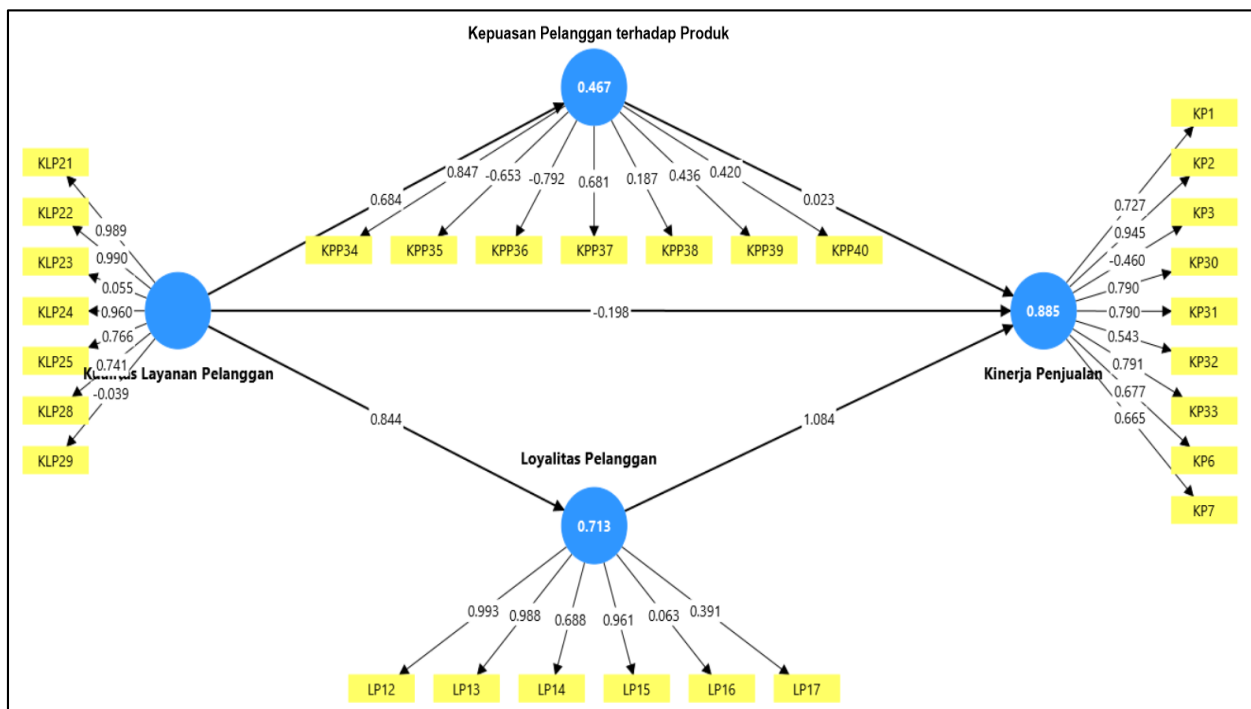
No	Variabel/ Konstruk Laten	Indikator	Kode	Definisi Operasional
1	Kualitas Layanan Pelanggan (KLP)	Pengunjung yang bertanya	KLP22	• Total Pengunjung baru yang berinteraksi dengan Asisten AI Toko selama periode waktu yang dipilih.
		Pertanyaan diajukan	KLP23	• Prosentase pengunjung yang bertanya dibandingkan total pengunjung
		Chat dibalas	KLP24	• Total pesan yang tidak direspon oleh Penjual atau Asisten AI Toko yang tidak menyelesaikan pertanyaan dalam jangka waktu yang dipilih. Yang dihitung adalah balasan Penjual dalam 12 jam setelah pesan diterima. Jika Asisten AI Toko tidak menyelesaikan pertanyaan dan Pembeli memilih untuk bertanya langsung dengan Penjual, Penjual harus membalasnya agar dihitung sebagai respon. Balasan otomatis tidak dihitung sebagai respon
		Chat belum dibalas	KLP25	Total pesan yang tidak direspon oleh Penjual atau Asisten AI Toko yang tidak menyelesaikan pertanyaan dalam jangka waktu yang dipilih. Yang dihitung adalah balasan Penjual dalam 12 jam setelah pesan diterima. Jika asisten AI toko tidak menyelesaikan pertanyaan dan pembeli memilih untuk bertanya langsung dengan penjual, penjual harus membalasnya agar dihitung sebagai respon.
		Rata-rata waktu respon (menit)	KLP26	Waktu membalas adalah rata-rata waktu yang digunakan untuk merespons setiap pesan pada sebuah chat. Balas pesan secepat mungkin agar waktu membalas balasan berkurang. Balasan dari <i>auto-reply</i> dan <i>chatbot</i> tidak termasuk.
		Waktu respon pertama kali	KLP28	Rata-rata Waktu Respon Chat Pertama Kali dalam 1 bulan dengan satuan menit
2	Kepuasan Pelanggan terhadap Produk (KPP)	Konversi dari chat	KLP29	Prosentase jumlah chat yang direspon
		Jumlah rating pelanggan	KPP34	Jumlah penilaian (rating) yang diberikan pembeli
		Rataan rating produk	KPP35	Rataan rating yang diberikan pembeli
		Persentase bintang 5	KPP36	Prosentase bintang 5 dalam 1 bulan

3	Loyalitas Pelanggan (LP)	Persentase bintang 4	KPP37	Prosentase bintang 4 dalam 1 bulan
		Persentase bintang 3	KPP38	Prosentase bintang 3 dalam 1 bulan
		Persentase bintang 2	KPP39	Prosentase bintang 2 dalam 1 bulan
		Persentase bintang 1	KPP40	Prosentase bintang 1 dalam 1 bulan
		Pembeli baru	LP12	Total pembeli yang telah melakukan pembayaran atas pesanan dalam jangka waktu tertentu.
		Pembeli baru bulanan	LP13	Total pembeli baru yang telah melakukan pembayaran atas pesanan dalam jangka waktu tertentu. Pembeli disebut baru apabila belum pernah melakukan pembayaran atas pesanan dari tokomu dalam jangka waktu 12 bulan sebelum jangka waktu yang ditentukan.
4	Kinerja Penjualan (KP)	Pembeli saat ini	LP14	Total pembeli saat ini yang telah melakukan pembayaran pada pesanan di tokomu dalam jangka waktu tertentu. jumlah yang terhitung adalah pembeli yang pernah membayar minimal sekali di tokomu dalam jangka waktu 12 bulan.
		Potensi pembeli	LP15	Total pembeli potensial dalam jangka waktu yang dipilih. pembeli potensial adalah pengguna yang pernah menambah produkmu ke keranjang atau menyukai produk di tokomu tapi tidak pernah mempunyai pesanan siap dikirim.
		Tingkat pembelian berulang	LP16	Total pembelian kedua atau pembelian selanjutnya setelah pembelian pertama Pembeli dibagi dengan total pembelian Pembeli dalam jangka waktu tertentu. Contoh: Jika Pembeli telah melakukan 10 kali pembelian di tokomu, maka jumlah pembelian kedua & selanjutnya adalah: $10 - 1 = 9$.
		Rasio pembeli baru	LP17	Pembeli Baru / Pembeli
4	Kinerja Penjualan (KP)	Total penjualan (IDR)	KP1	"Nilai pesanan dibayar dalam jangka waktu tertentu.
		Jumlah pesanan	KP2	Nilai termasuk semua diskon, voucher dari Shopee maupun Penjual dan ongkos kirim."
		Penjualan per pesanan	KP3	Jumlah pesanan yang telah dibayar (termasuk <i>Cash on Delivery</i>), termasuk pesanan yang dibatalkan atau dikembalikan dalam jangka waktu tertentu.
		Tingkat konversi dibayar	KP6	Jumlah pembeli yang telah membayar pesanan dibagi jumlah pengunjung dalam jangka waktu tertentu.
		Tingkat konversi kunjungan	KP7	Jumlah pembeli yang membuat pesanan dibagi jumlah pengunjung dalam jangka waktu tertentu.
		Jumlah pembeli dari chat	KP30	Total pembeli yang melakukan transaksi setelah melakukan chat
		Jumlah pesanan dari chat	KP31	Total pesanan dari dari pembeli yang melakukan chat sebelumnya
Jumlah produk dari chat	KP32	Jumlah produk yang dipesan dalam 1 rangkaian chat yang terbalas hingga 12 jam		

Penjualan dari chat (IDR) KP33

setelah chat berakhir selama periode waktu yang dipilih. Jumlah pembelian yang membuat pesanan dalam 1 rangkaian chat yang terbalas hingga 12 jam setelah chat berakhir selama periode waktu terpilih. jika pembeli membuat pesanan dalam dua chat yang berbeda, maka akan dihitung sebagai dua pembeli.

Analisis data menggunakan *SmartPLS* melalui dua tahapan utama. Pertama, pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran), yang mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai dari nilai *loading factor* ($> 0,7$) dan *Average Variance Extracted* ($AVE > 0,5$) (Hair et al., 2019). Reliabilitas konstruk dinilai dari nilai *Composite Reliability* ($CR > 0,7$) (Hair et al., 2019). Validitas diskriminan diuji menggunakan *Fornell-Larcker criterion* (Henseler et al., 2015). Kedua, pengujian *Inner Model* (Model Struktural), yang menguji hubungan kausal antar konstruk. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur daya prediksi model (Chin, 1998), sementara koefisien jalur (*path coefficient*) dan uji *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk ($p\text{-value} < 0,05$) (Hair et al., 2019). Uji mediasi dan kolinearitas ($VIF < 5$) juga dilakukan guna memastikan validitas model (Zhao et al., 2010).



Gambar 2. Model *Latent Variable* Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian *outer model* dalam penelitian ini dilaksanakan untuk mengonfirmasi validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang merepresentasikan setiap konstruk laten. Evaluasi ini mencakup hasil uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Outer Loading

Validitas konvergen merupakan salah satu aspek penting dalam evaluasi outer model, yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk benar-benar merefleksikan konstruk yang dimaksud. Dalam pendekatan *PLS-SEM*, validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* masing-masing indikator terhadap konstruk laten. Suatu indikator dianggap memiliki validitas konvergen yang baik apabila memiliki nilai loading $\geq 0,7$. Nilai antara 0,4 hingga 0,7 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan, terutama jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) konstruk masih memenuhi kriteria $> 0,5$. Namun, indikator dengan nilai loading di bawah 0,4 akan dihapus dari model karena kontribusinya terhadap konstruk dianggap tidak memadai.

Tabel 2. Hasil *Outer Loading* Uji *Convergent Validity*

Indikator	Kepuasan Pelanggan terhadap Produk	Kinerja Penjualan	Kualitas Layanan Pelanggan	Loyalitas Pelanggan
KLP21			0.991	
KLP22			0.99	
KLP24			0.951	
KLP25			0.792	
KLP28			0.737	
KP1		0.779		
KP2		0.954		
KP30		0.769		
KP31		0.766		
KP32		0.565		
KP33		0.771		
KP6		0.668		
KP7		0.661		
KPP34	0.961			
KPP37	0.57			
LP12				0.99
LP13				0.963
LP14				0.786
LP15				0.972

Validitas konvergen

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai loading factor dan AVE sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Hasil evaluasi awal menunjukkan adanya beberapa indikator dengan nilai loading di bawah 0,7, sehingga dilakukan eliminasi indikator yang tidak memenuhi kriteria. Setelah penyempurnaan model, seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai loading yang memadai, dengan beberapa indikator pada konstruk Kualitas Layanan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan menunjukkan nilai yang sangat tinggi ($>0,95$). Mayoritas indikator kinerja penjualan juga memenuhi kriteria, sementara beberapa indikator dengan nilai 0,5–0,6 tetap dipertahankan berdasarkan pertimbangan teoretis. Seluruh konstruk menunjukkan nilai AVE di atas 0,5, yang mengindikasikan bahwa lebih dari 50% variansi indikator dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga validitas konvergen model dapat dinyatakan terpenuhi.

Pengujian reliabilitas konstruk menggunakan nilai *Composite Reliability* (CR), yang dalam PLS-SEM dianggap sebagai ukuran reliabilitas yang lebih akurat dibandingkan dengan *Cronbach's Alpha*. Hasil analisis yang ditampilkan dalam Tabel 4 menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai CR di atas 0,70. Konstruk Kualitas Layanan Pelanggan (0,954), Loyalitas

Pelanggan (0,963), dan Kinerja Penjualan (0,895) menunjukkan reliabilitas yang sangat kuat. Meskipun konstruk Kepuasan Pelanggan terhadap Produk memiliki nilai CR yang lebih rendah (0,770), namun harga tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima dan menunjukkan konsistensi internal yang memadai.

Tabel 3. Nilai *Composite Reliability* (CR)

Variabel	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Kepuasan Pelanggan terhadap Produk	0.77	Reliabel
Kinerja Penjualan	0.895	Reliabel
Kualitas Layanan Pelanggan	0.954	Reliabel
Loyalitas Pelanggan	0.963	Reliabel

Validitas diskriminan dianalisis menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, di mana nilai akar kuadrat AVE (\sqrt{AVE}) dari setiap konstruk harus memiliki nilai korelasi yang lebih besar dibandingkan konstruk lain. Hasil pengujian (Tabel 4) menunjukkan bahwa kriteria ini terpenuhi untuk seluruh konstruk. Sebagai contoh, nilai \sqrt{AVE} Loyalitas Pelanggan (0,932) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lainnya (0,846 dengan KPP, 0,655 dengan KP, dan 0,760 dengan KLP). Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk dalam model secara empiris mampu mengukur konsep yang unik dan tidak tumpang tindih satu sama lain.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

Name	Kepuasan Pelanggan terhadap Produk	Kinerja Penjualan	Kualitas Layanan Pelanggan	Loyalitas Pelanggan	Keterangan
Kepuasan Pelanggan terhadap Produk	0.797				Valid
Kinerja Penjualan	0.54	0.864			Valid
Kualitas Layanan Pelanggan	0.762	0.111	0.899		Valid
Loyalitas Pelanggan	0.846	0.655	0.76	0.932	Valid

Evaluasi Model Struktural

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian model struktural (*inner model*) yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten dan memverifikasi hipotesis penelitian. Dari hasil analisis, Kinerja Penjualan memiliki nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,819, yang menunjukkan bahwa 81,9% variasi dalam Kinerja Penjualan dapat dijelaskan oleh konstruk prediktor. Nilai tersebut tergolong sangat kuat, menegaskan daya prediksi model yang substansial.

Tabel 5. Hasil pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2 Original sample (O)	Interpretasi
Kepuasan Pelanggan terhadap Produk	0.58	Sedang
Kinerja Penjualan	0.819	Kuat
Loyalitas Pelanggan	0.577	Sedang

Pengujian Hipotesis

Kualitas Layanan Pelanggan memiliki pengaruh langsung yang signifikan tetapi negatif terhadap Kinerja Penjualan ($\beta = -1,021, p < 0,001$), yang mengarahkan pada kesimpulan bahwa **hipotesis H3 tidak didukung**. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa intensitas aktivitas layanan (seperti banyaknya *chat*) tidak selalu berkorelasi langsung dengan peningkatan penjualan, melainkan lebih berfungsi sebagai faktor katalis untuk membangun loyalitas pelanggan. Demikian pula, kepuasan pelanggan terhadap produk tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja penjualan ($p = 0,113$), sehingga **hipotesis H4 tidak didukung**.

Tabel 6. Hasil pengujian *Path Coefficients*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Signifikan
Kepuasan Pelanggan terhadap Produk → Kinerja Penjualan	0.377	0.303	0.238	1.583	0.113	Tidak
Kualitas Layanan Pelanggan → Kepuasan dan _Persepsi Produk	0.762	0.788	0.05	15.287	0	Ya
Kualitas Layanan Pelanggan → Kinerja Penjualan	-1.021	-1.023	0.249	4.097	0	Ya
Kualitas Layanan Pelanggan → Loyalitas Pelanggan	0.76	0.758	0.099	7.65	0	Ya
Loyalitas Pelanggan → Kinerja Penjualan	1.112	1.146	0.211	5.277	0	Ya

Analisis mediasi memperkuat temuan tersebut dengan mengungkap bahwa hubungan antara Kualitas Layanan Pelanggan dan Kinerja Penjualan bersifat tidak langsung, di mana Loyalitas Pelanggan berperan sebagai mekanisme transmisi utama dalam meningkatkan performa penjualan. Uji efek tidak langsung (Tabel 7) menunjukkan bahwa Kualitas Layanan Pelanggan secara signifikan memengaruhi Kinerja Penjualan melalui Loyalitas Pelanggan ($\beta = 0,845, p < 0,001$), yang **mendukung hipotesis H7** dan menegaskan peran mediasi loyalitas pelanggan. Sebaliknya, jalur mediasi melalui kepuasan pelanggan terhadap produk tidak signifikan ($p = 0,128$), sehingga **hipotesis H6 tidak didukung**. Pengujian VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar konstruk prediktor ($VIF < 5$), yang memastikan validitas interpretasi model struktural.

Tabel 7. *Specific Indirect Effect*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Signifikan
Kualitas Layanan Pelanggan → Kepuasan Pelanggan terhadap Produk → Kinerja Penjualan	0.287	0.236	0.189	1.52	0.128	Tidak
Kualitas Layanan Pelanggan → Loyalitas Pelanggan → Kinerja Penjualan	0.845	0.88	0.235	3.6	0	Ya

Dengan demikian, hasil pengujian *inner model* menyediakan pemahaman komprehensif mengenai hierarki pengaruh antar konstruk. Loyalitas Pelanggan muncul sebagai faktor penentu utama keberhasilan toko online, yang pembentukannya sangat bergantung pada kualitas layanan pelanggan yang diberikan

Pembahasan

Pengaruh Kualitas Layanan Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan terhadap Produk

Hasil uji terhadap hipotesis H1 memperlihatkan bahwa pengaruh kualitas layanan pelanggan terhadap kepuasan pelanggan bersifat positif dan signifikan ($\beta = 0,632$; $p < 0,001$). Artinya, semakin baik mutu layanan yang diterima konsumen, baik dari sisi kecepatan respon, keandalan, maupun empati penjual, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang mereka rasakan. Dalam konteks perdagangan elektronik, kualitas layanan digital juga berfungsi sebagai mekanisme pengurang ketidakpastian transaksi, di mana pelanggan cenderung menggunakan respon penjual sebagai sinyal kredibilitas dan keandalan produk. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan tidak hanya terbentuk dari karakteristik produk itu sendiri, tetapi juga dari pengalaman interaksi yang menyertai proses pembelian..

Hasil ini sejalan dengan penelitian Handayani et al. (2021) serta Hikmah & Riptiono (2020), yang menegaskan pentingnya kualitas layanan sebagai faktor utama dalam membangun pengalaman positif konsumen. Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Expectation-Confirmation Theory*, yang menyatakan bahwa kepuasan muncul ketika kinerja layanan yang dirasakan mampu mengonfirmasi atau melampaui ekspektasi awal pelanggan selama proses transaksi. Namun demikian, penelitian ini menambahkan sudut pandang baru, yaitu bahwa dampak kualitas layanan tidak terjadi secara langsung terhadap hasil bisnis, melainkan bekerja melalui peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pola ini mendukung konsep *Balanced Scorecard*, di mana indikator non-keuangan menjadi pendorong bagi pencapaian kinerja keuangan jangka panjang.

Pengaruh Kualitas Layanan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan

Kualitas layanan pelanggan terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pelanggan. Temuan ini menegaskan bahwa konsistensi interaksi, keandalan informasi, dan responsivitas layanan mendorong kecenderungan pelanggan untuk kembali bertransaksi pada toko yang sama. Dalam konteks e-commerce, pengalaman layanan yang stabil berfungsi sebagai mekanisme pembentuk rasa aman dan kenyamanan operasional, sehingga pelanggan memiliki insentif untuk mempertahankan hubungan transaksional meskipun tersedia banyak alternatif penjual. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dibangun melalui preferensi emosional, tetapi juga melalui efisiensi dan kemudahan proses transaksi yang dirasakan pelanggan dari waktu ke waktu.

Hasil ini sejalan dengan kerangka *Service-Profit Chain* (Heskett et al., 2008) serta temuan (Handayani et al., 2021) dan (Molinillo et al., 2021) yang menekankan peran kualitas layanan dan nilai yang dirasakan dalam membentuk loyalitas pelanggan e-commerce. Secara teoretis, kualitas layanan diposisikan sebagai prasyarat bagi terbentuknya kepuasan dan nilai pelanggan yang pada akhirnya mendorong retensi dan profitabilitas jangka panjang. Namun, dalam ekosistem marketplace, loyalitas bersifat lebih dinamis karena dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti promosi lintas toko dan algoritma platform. Oleh karena itu, loyalitas yang terukur dalam penelitian ini cenderung merefleksikan *behavioral loyalty* daripada *attitudinal loyalty* (Sánchez-Torres et al., 2021). Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan jangka panjang antara pelanggan dan penjual di platform digital lebih banyak dimediasi oleh insentif transaksi dan visibilitas sistem, bukan semata-mata oleh keterikatan psikologis pelanggan.

Pengaruh Kualitas Layanan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan

Hasil berbeda ditemukan pada hipotesis H3, yaitu pengaruh langsung kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan tidak terbukti signifikan ($\beta = 0,083$; $p = 0,198$). Artinya, meskipun kualitas layanan penting, pelanggan tidak otomatis menjadi loyal tanpa melalui pengalaman kepuasan yang mendalam. Dalam konteks transaksi digital, pelanggan cenderung memandang kualitas layanan sebagai faktor pendukung yang bersifat instrumental, bukan sebagai alasan utama untuk membangun komitmen jangka panjang terhadap satu penjual. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas lebih banyak terbentuk melalui serangkaian pengalaman positif yang terakumulasi, bukan dari interaksi layanan tunggal yang berdiri sendiri.

Hal ini tampak bertolak belakang dengan model SERVQUAL yang mengasumsikan hubungan langsung antara keduanya (Parasuraman et al., 1988). Namun, dalam konteks marketplace, hasil ini justru memperluas pemahaman teori tersebut dengan menunjukkan bahwa efek kualitas layanan baru muncul secara nyata ketika pelanggan telah merasa puas dan percaya. Loyalitas di sini bukan hasil dari satu interaksi, melainkan akumulasi dari pengalaman yang konsisten. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik lingkungan digital yang sangat kompetitif, di mana pelanggan memiliki kemudahan untuk berpindah antar penjual berdasarkan harga, promosi, dan visibilitas produk yang ditentukan oleh algoritma platform. Dengan demikian, kualitas layanan berperan sebagai prasyarat terbentuknya kepuasan dan kepercayaan, tetapi bukan sebagai determinan langsung loyalitas dalam konteks marketplace berbasis platform.

Pengaruh Loyalitas Pelanggan terhadap Kinerja Penjualan

Hubungan antara loyalitas pelanggan dan kinerja penjualan tidak memperoleh dukungan statistik yang signifikan ($\beta = 0,094$; $p = 0,214$). Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas pelanggan tidak selalu berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja penjualan dalam periode yang sama. Dalam konteks operasional e-commerce, hal ini menunjukkan adanya jeda waktu antara terbentuknya kecenderungan loyal dan realisasi kinerja finansial, di mana keputusan pembelian aktual dapat dipengaruhi oleh faktor situasional jangka pendek. Dengan demikian, loyalitas lebih tepat dipahami sebagai aset relasional yang berdampak kumulatif, bukan sebagai pendorong instan terhadap peningkatan volume penjualan.

Berbeda dengan temuan Sudaryana et al (2022), hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan penjualan. Dalam konteks e-commerce seperti Shopee, pelanggan loyal masih dapat berpindah toko karena promosi, potongan harga, atau perubahan algoritma sistem. Hal ini menggambarkan bahwa loyalitas di ranah digital lebih bersifat fluktuatif dan dipengaruhi oleh faktor situasional jangka pendek. Secara teoretis, temuan ini mengindikasikan adanya keterbatasan pada asumsi konvensional yang menempatkan loyalitas sebagai prediktor utama kinerja keuangan, serta mendukung pandangan bahwa loyalitas digital dimediasi oleh mekanisme platform dan dinamika pasar yang kompetitif. Dengan kata lain, hubungan antara loyalitas dan kinerja penjualan dalam lingkungan marketplace berbasis platform perlu dipahami sebagai proses yang bersifat kontekstual dan bergantung pada struktur insentif yang dibentuk oleh sistem digital.

Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Penjualan

Hasil pada hipotesis H5 memperlihatkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan ($\beta = 0,428$; $p < 0,001$). Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi berkontribusi pada kecenderungan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang serta membangun citra positif terhadap toko dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks operasional e-commerce, kepuasan pelanggan juga berperan sebagai sinyal

keandalan dan kualitas layanan yang dapat memperkuat persepsi nilai pelanggan terhadap penjual. Dengan demikian, pengaruh kepuasan terhadap kinerja penjualan tidak hanya tercermin pada peningkatan transaksi individual, tetapi juga pada pembentukan reputasi yang mendukung keberlanjutan kinerja penjualan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Erawati et al (2024) dan Sánchez-Torres et al (2021), yang menekankan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi mendorong pembelian ulang dan memperkuat reputasi toko. Dalam konteks marketplace seperti Shopee, pelanggan yang merasa puas masih dapat menunda atau mengalihkan pembelian karena pertimbangan harga, promosi, maupun ketersediaan produk di toko lain. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan lebih tepat diposisikan sebagai indikator proses atau leading indicator yang dampaknya terhadap kinerja keuangan cenderung muncul dalam jangka menengah hingga panjang. Secara teoretis, hal ini sejalan dengan kerangka manajemen kinerja yang menempatkan variabel non-keuangan sebagai prasyarat bagi pencapaian hasil finansial yang berkelanjutan.

Peran Mediasi Kepuasan dan Loyalitas dalam Hubungan antara Kualitas Layanan dan Kinerja Penjualan

Hasil berbeda kembali muncul pada hipotesis H6, di mana pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja penjualan tidak signifikan ($\beta = 0,056$; $p = 0,376$). Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas layanan belum tentu langsung berdampak pada hasil finansial. Efeknya baru terasa setelah membentuk kepuasan atau loyalitas yang berkelanjutan. Secara teoritis, hasil ini menegaskan pandangan *Balanced Scorecard* bahwa indikator proses (*leading indicators*) memiliki peran mendasar dalam membangun fondasi kinerja, meskipun dampaknya terhadap hasil penjualan bersifat tidak langsung. Dengan demikian, peningkatan layanan sebaiknya dipandang sebagai investasi strategis, bukan sekadar tindakan operasional jangka pendek.

Hipotesis H7 didukung kuat ($p < 0,001$), yang berarti bahwa kualitas layanan berpengaruh terhadap kinerja penjualan secara tidak langsung melalui kepuasan dan loyalitas pelanggan. Jalur mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh layanan terhadap kinerja bersifat berantai: layanan yang baik meningkatkan kepuasan, kepuasan memperkuat loyalitas, dan loyalitas pada akhirnya mendorong penjualan. Jalur mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh layanan terhadap kinerja bersifat berantai: layanan yang baik meningkatkan kepuasan, kepuasan memperkuat loyalitas, dan loyalitas pada akhirnya mendorong penjualan. Mekanisme ini sejalan dengan konsep e-satisfaction dan e-loyalty yang dikemukakan Anderson & Srinivasan (2003), yang menegaskan bahwa kepuasan pelanggan online merupakan determinan utama loyalitas dalam transaksi digital. Temuan empiris terbaru dalam konteks belanja online juga menunjukkan pola hubungan serupa antara kualitas layanan digital, kepuasan, dan loyalitas (Ashiq & Hussain, 2024; Pratama et al., 2024). Temuan ini memperkuat argumentasi teoritis bahwa efektivitas strategi bisnis digital tidak cukup diukur dari hasil keuangan, tetapi perlu mempertimbangkan indikator proses dan pelanggan secara seimbang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung antarvariabel memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan kualitas layanan dengan performa bisnis. Temuan ini memperluas pemahaman literatur manajemen kinerja digital dan mendukung penerapan kerangka *Balanced Scorecard* dalam konteks e-commerce, khususnya pada platform seperti Shopee, yang menuntut keseimbangan antara strategi pelayanan, hubungan pelanggan, dan kinerja keuangan berkelanjutan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pendekatan strategis terhadap manajemen kinerja, yang tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang membentuk hasil tersebut. Rekomendasi KPI strategis yang teridentifikasi dalam penelitian

ini dapat dipetakan ke dalam fungsi-fungsi operasional toko untuk memastikan akuntabilitas dan efektivitas. Tabel 9 di bawah ini menyajikan pemetaan KPI strategis ke dalam departemen terkait.

Tabel 9. Pemetaan KPI Strategis Berdasarkan Departemen Terkait

Departemen	Kode Indikator	Nama Indikator	Fungsi Strategis
Customer Service	KLP24	Jumlah chat yang dibalas	Mengukur responsivitas dan kecepatan layanan terhadap pelanggan.
	KLP28	Waktu respons pertama kali	Menunjukkan efisiensi layanan dalam merespon awal chat pelanggan.
	KLP29	Rasio konversi dari chat	Menilai seberapa efektif layanan chat dalam menghasilkan penjualan.
Pemasaran	KP33	Penjualan dari interaksi chat	Menunjukkan kontribusi langsung CS terhadap nilai penjualan.
	LP17	Rasio pembeli baru	Mengukur keberhasilan strategi promosi dalam menjangkau pelanggan baru.
	LP14	Jumlah pembeli aktif bulanan	Menunjukkan cakupan dan daya tarik toko terhadap pelanggan aktif.
	LP16	Tingkat pembelian berulang	Mencerminkan efektivitas retensi pelanggan melalui program loyalitas.
	KP1	Total nilai transaksi	Menggambarkan hasil akhir dari seluruh aktivitas promosi dan penjualan.
Content Creator	KP33	Penjualan dari interaksi chat	Mengukur hasil sinergi antara pemasaran dan layanan pelanggan.
	KPP34	Jumlah rating pelanggan	Memberi sinyal terhadap daya tarik konten visual dan informasi produk.
	KPP35	Rata-rata rating produk	Digunakan untuk meningkatkan kualitas presentasi dan kejelasan konten produk.
Inventory	KPP36	Proporsi rating bintang 5	Menunjukkan persepsi positif yang diperoleh dari konten produk yang informatif.
	KP2	Jumlah pesanan	Digunakan untuk proyeksi stok dan pengelolaan persediaan yang efisien.
Packing	KPP35	Rata-rata rating produk	Menunjukkan kualitas produk yang tersimpan dan dikirimkan dari gudang.
	KP2	Jumlah pesanan	Menggambarkan beban kerja dan efisiensi proses pengemasan dan pengiriman barang.

Pemetaan KPI ke dalam fungsi-fungsi operasional toko online tidak hanya disusun berdasarkan kebutuhan praktis, tetapi juga berlandaskan teori manajemen kinerja yang diakui secara luas. Pendekatan *Balanced Scorecard* oleh Kaplan & Norton (1996) menekankan bahwa kinerja organisasi sebaiknya diukur secara seimbang antara indikator keuangan dan non-keuangan, meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka ini relevan dalam konteks toko online karena memungkinkan integrasi antara strategi pelayanan pelanggan, efisiensi operasional, dan hasil penjualan. Selain itu, prinsip *Service-Profit Chain* juga memberikan landasan teoretis yang kuat bagi pemetaan KPI ini (Heskett et al., 2008). Teori tersebut menjelaskan bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan hasil dari kualitas layanan internal, yang pada akhirnya mendorong kinerja keuangan perusahaan.

Dalam konteks penelitian ini, pemetaan KPI yang mencakup fungsi *Customer Service*, Pemasaran, Manajemen Produk, Logistik, dan Keuangan mencerminkan keterhubungan antara

proses internal dan hasil akhir sebagaimana dijelaskan dalam model tersebut. Dengan mengacu pada kedua teori ini, pemetaan KPI strategis dalam Tabel 9 tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur operasional, tetapi juga sebagai mekanisme manajemen kinerja strategis yang menjembatani kegiatan sehari-hari toko online dengan tujuan bisnis jangka panjang. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap indikator yang diukur memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan nilai pelanggan sekaligus pencapaian kinerja keuangan yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan (novelty contribution) bagi literatur manajemen kinerja digital melalui penggunaan data aktual dari *Shopee Seller Center* sebagai dasar analisis empiris. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang mengandalkan survei persepsi pelanggan atau penilaian subjektif manajer, studi ini mengintegrasikan indikator performa riil dari aktivitas penjualan online untuk mengidentifikasi hubungan kausal antara kualitas layanan, kepuasan, loyalitas, dan kinerja toko. Pendekatan berbasis data aktual ini memperluas pemahaman teoretis mengenai pengukuran indikator kinerja digital, sekaligus menawarkan model praktis yang dapat diadaptasi dalam kerangka *Balanced Scorecard* dan *Service-Profit Chain* untuk konteks marketplace modern.

KESIMPULAN

Studi ini berhasil menemukan dan mengevaluasi indikator kinerja strategis terbaik berdasarkan hasil analisis PLS-SEM terhadap data longitudinal dari toko online Shopee. Loyalitas pelanggan terbukti menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja penjualan. Pengaruh ini secara signifikan dimediasi oleh kualitas layanan pelanggan, yang menunjukkan bahwa layanan pelanggan yang unggul tidak hanya penting untuk kepuasan pelanggan tetapi juga merupakan dasar untuk membangun basis pelanggan setia yang mendorong peningkatan penjualan. Kualitas layanan yang baik juga berpotensi memberikan pengaruh langsung terhadap loyalitas tanpa melalui kepuasan sebagai mediator. Selanjutnya, kepuasan dan loyalitas pelanggan diharapkan berkontribusi positif terhadap kinerja penjualan toko, baik secara langsung maupun melalui efek mediasi perilaku loyal konsumen. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memvalidasi keterkaitan kausal antarvariabel tersebut melalui analisis empiris berbasis data aktual

Meskipun kepuasan pelanggan terhadap produk memiliki peran penting, pengaruhnya terhadap penjualan tidak bersifat langsung dan lebih mendukung loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan data operasional aktual yang objektif dan pengujian model struktural secara komprehensif, memberikan kontribusi teoretis dalam manajemen ki. Penelitian ini hanya menggunakan data dari satu toko, sehingga dapat membuat generalisasi yang terbatas. Selain itu, model tidak memasukkan faktor-faktor dari luar, seperti promosi atau kebijakan platform, yang mungkin memengaruhi kinerja. Untuk penelitian yang akan datang, sampel harus diperluas dengan memasukkan lebih banyak toko dengan berbagai kategori barang, dan model yang lebih komprehensif harus dibangun dengan mengintegrasikan variabel eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology and Marketing*, 20(2). <https://doi.org/10.1002/mar.10063>
- Ashiq, R., & Hussain, A. (2024). Exploring the effects of e-service quality and e-trust on consumers' e-satisfaction and e-loyalty: insights from online shoppers in Pakistan. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*, 3(2). <https://doi.org/10.1108/jebde-09-2023-0019>

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [APJII]. (2024, February 7). *Laporan Survei Internet Indonesia 2024*. APJII. <https://apjii.or.id/berita/d/apjii-jumlah-pengguna-internet-indonesia-tembus-221-juta-orang>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (Number 2). Lawrence Erlbaum Associates.
- Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online, Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing (2022). <https://doi.org/10.4324/9781003009498>
- Erawati, D., Fadhilah, M., Cahya, A. D., Bisnis, A., & Manajemen, D. (2024). Determinan Keputusan Pembelian dan Kepercayaan Merek Sebagai Variabel Mediasi (Determinants of Purchasing Decisions and Brand Trust as Mediating Variables). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 31(1). <https://doi.org/10.35606/JABM.V31I1.1387>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis*. In *Book* (8th ed., Number 4). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. In *Book* (7th edition). Prentice Hall.
- Handayani, D. F. R., PA, R. W., & Nuryakin, N. (2021). The influence of e-service quality, trust, brand image on Shopee customer satisfaction and loyalty. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 119-130. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art3>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8).
- Hikmah, A. N., & Riptiono, S. (2020). Pengaruh Customer Engagement dan E-Service Quality Terhadap Online Repurchase Intention dengan Customer Satisfaction Sebagai Variabel Intervening pada Marketplace Shopee. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(1). <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.447>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Robert S. Kaplan, David P. Norton-The Balanced Scorecard_ Translating Strategy into Action -Harvard Business Press (1996).pdf. In *Harvard Business Press*.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* 16/E. Global Edition. In *Pearson Practice Hall*.
- Linda Jul. (2025, August 25). *4 Fakta Pengunjung E-Commerce Terbanyak di Indonesia 2025*. Fortune Indonesia. <https://www.fortuneidn.com/business/fakta-pengunjung-e-commerce-terbanyak-di-indonesia-2025-d7w03-00-26sy1-hlf7vg>
- Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sánchez, R., & Liébana-Cabanillas, F. (2021). Social commerce website design, perceived value and loyalty behavior intentions: The moderating roles of gender, age and frequency of use. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102404>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring customer perception of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parmenter, D. (2019). *Key Performance Indicators - Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Pratama, R. A., Prasetyo, W. B., & Ramli, A. H. (2024). E-Service Quality, E-Trust, E-Satisfaction And E-Loyalty In Online Shopping. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2313>
- Rachmadhaniyati, R., & Sanaji, S. (2021). Pengaruh Social Media Marketing terhadap Customer Engagement dengan Loyalitas Merek dan Kepercayaan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3). <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1124-1137>
- Sánchez-Torres, J. A., Berrío, S. P. R., & Rendón, P. A. O. (2021). The adoption of E-commerce in SMEs: The colombian case. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 9(3). <https://doi.org/10.18080/jtde.v9n3.403>
- Satyodriyani, K. R., Restarani, H., Kaltum, U., Hayam Wuruk No, J., Bandung Wetan, K., Bandung, K., Barat, J., & Bisnis dan Manajemen, A. (2023). Pengukuran Kinerja PT Garuda Indonesia Tbk Berbasis Balanced Scorecard (Performance Measurement of Pt Garuda Indonesia Tbk Based on Balanced Scorecard). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 30(2). <https://doi.org/10.35606/JABM.V30I2.1280>
- Sudaryana, A., & Nurfanovita, R. (2022). Pengaruh Strategic Experiential Marketing/SEMs terhadap Kepuasan Pelanggan (The Effect of Strategic Experiential Marketing/SEMs on Customer Satisfaction). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 29(1), 39-45. <https://doi.org/10.35606/JABM.V29I1.1023>
- Yonatan, A. Z. (2025, March 29). *Nilai Transaksi E-Commerce Indonesia Capai Rp487 Triliun pada 2024*. GoodStats. <https://goodstats.id/article/nilai-transaksi-e-commerce-indonesia-capai-rp487-triliun-pada-2024-Vqv7l>