

**PENGARUH KEBIJAKAN TARIF, IKLAN, DAN PROSES PELAYANAN  
TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN TELKOM FLEXI PASCA BAYAR**  
(Suatu Studi Pada Plasa Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Bandung)

*Waseso Segoro<sup>1</sup>*  
*Nandan Limakrisna<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*PT. Indosat, Group Head Regional Jawa Barat*

<sup>2</sup>*Universitas Persada Indonesia Y.A.I*

<sup>2</sup>*nlimakrisna@yai.ac.id*

**ABSTRACT**

*Until 2006 Telkom customer growth has steadily increased. However, customer of Flexi Classy—a post-pay Telkom product, has decreased as to compare with other product of the firm such as XL, Satelindo, and Telkomsel. The objective of the study is to analyze the effect of tariff policy, advertisement, and service process on Flexi Classy customer loyalty. Data were gathered from 80 respondents, who were randomly selected, using a tested questionnaire (i.e., validity and reliability). Multiple linear regression analysis was performed to analyze the data. It was found that tariff policy, advertisement, and service process were well appreciated by respondents. In addition, it was also found that these variables significantly affect customer loyalty.*

**Key words:** *tariff policy; advertisement; service process; customer loyalty.*

**ABSTRAK**

*Sampai dengan tahun 2006 jumlah pelanggan TELKOM pertumbuhannya terus meningkat, namun khusus pada produk Telkom Flexi Classy (pasca bayar) memiliki pangsa pasar yang relatif masih rendah dibandingkan jasa telekomunikasi lainnya, seperti XL, Satelindo, dan Telkomsel. Tujuan penelitian ini adalah melihat pengaruh kebijakan tarif, iklan, dan proses pelayanan pada Telkom Flexi pasca bayar terhadap loyalitas pelanggan Telkom Flexi Classy. Sampel diambil sebanyak 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan tarif, iklan, dan proses pelayanan ditanggapi positif oleh pelanggan Telkom Flexi Pascabayar. Kebijakan tarif, iklan, dan proses berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan Telkom Flexi Pascabayar.*

**Kata Kunci :** *kebijakan tarif, iklan, proses pelayanan, loyalitas pelanggan*

**PENDAHULUAN**

Sampai dengan 31 Desember 2008 jumlah pelanggan TELKOM pertumbuhannya terus meningkat. Namun khusus pada produk Telkom Flexi classy (pasca bayar) memiliki pangsa pasar yang relatif masih rendah di bandingkan jasa telekomunikasi lainnya, seperti XL, Satelindo, dan Telkomsel. Bahkan yang lebih mengawatirkan lagi pelanggan telkom flexi pasca bayar dilihat dari tiga

tahun terakhir memiliki penurunan, sedangkan Esia malah mengalami kenaikan dengan program terbarunya, yaitu double untung. Hal ini mengindikasikan bahwa pelanggan Telkom Flexi pasca bayar relatif memiliki loyalitas yang rendah. Sedangkan rendahnya loyalitas pelanggan Telkom Flexi, diduga disebabkan oleh kebijakan tarif yang relatif tinggi, iklan yang kurang tepat, dan proses pelayanan yang terlalu rumit (*process*).

Untuk mencapai tujuan pemasarannya, perusahaan harus dapat merasakan dan memahami kebutuhan konsumen lebih dari para pesaingnya, sehingga dapat menciptakan produk dan jasa yang ditawarkan memiliki nilai tinggi dihadapan konsumen. Oleh karena itu diperlukan strategi pemasaran jasa yang diformulasikan melalui bauran pemasaran jasa (*service marketing mix*) yang direspon langsung oleh konsumen dapat menciptakan keunggulan bersaing, karena apabila kebutuhan konsumen terpenuhi dengan kinerja bauran pemasaran jasa yang ditawarkan, maka akan mencapai keunggulan bersaing yang dapat bertahan lama dan akhirnya akan mencapai tujuan perusahaan.

Ada tiga unsur utama bauran pemasaran untuk jasa dapat diuraikan sebagai berikut, (Bennet, 1997). Pertama Tarif, karena sifat jasa yang tidak nyata, maka harga dapat menjadi sebuah indikator yang dianggap mewakili kualitas jasa tersebut. Penetapan harga yang terlalu murah dan jauh di bawah harga pesaing akan mengesankan jasa tersebut berkualitas rendah, sebaliknya penetapan harga yang terlalu tinggi akan menciptakan kesan jasa tersebut sangat mahal, yang merugikan perusahaan. Untuk itu penetapan harga harus benar-benar melalui proses pertimbangan yang matang dan rasional serta diikuti dengan komunikasi yang cukup.

Kedua iklan merupakan salah satu bentuk utama dari komunikasi impersonal yang digunakan oleh perusahaan layanan, dengan tujuan untuk membangun kesadaran akan pentingnya layanan, menambah pengetahuan pelanggan dalam membeli dan membedakan suatu layanan dengan layanan lain yang ditawarkan (Belch dan Belch, 2001).

Menurut Belch dan Belch (2001), sasaran utama iklan adalah meningkatkan kemampuan. Akan tetapi karena kemampuan sulit diukur, maka pada umumnya yang diukur adalah (a)

tampilan, (b) pengetahuan, (c) sikap peserta dan (d) volume/hasil penjualan.

Sebagai suatu bentuk komunikasi yang persuasif, iklan mempunyai target *audience* tertentu. Karena itu dalam memilih media haruslah dipikirkan berbagai faktor mengenai media itu sendiri. Faktor-faktor tersebut adalah (1) reputasi media, (2) prestise media, (3) isi media, (4) mutu media, (5) karakteristik media, (6) jumlah sasaran penerima yang mudah dijangkau dan (7) biaya pemasangan (Belch dan Belch, 2001).

Ketiga proses, mempunyai arti suatu upaya perusahaan dalam menjalankan dan melaksanakan aktifitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Untuk perusahaan jasa, kerjasama antara *marketing* dan operasional sangat penting dalam elemen *process* ini, terutama dalam melayani segala kebutuhan dan keinginan pelanggan (konsumen) secara cepat dan tepat.

Seluruh aktifitas kerja adalah proses, proses melibatkan prosedur-prosedur, tugas-tugas, jadwal-jadwal, mekanisme-mekanisme, aktifitas-aktifitas dan rutinitas-rutinitas dengan apa produk (barang atau jasa) disalurkan ke pelanggan. Identifikasi manajemen proses sebagai aktifitas terpisah adalah prasyarat bagi perbaikan jasa. Pentingnya elemen proses ini khususnya dalam bisnis jasa disebabkan oleh persediaan yang tidak dapat disimpan, sebagaimana yang diampaikan oleh Haksever, Render, Russel, and Murdick (2000) menyatakan bahwa elemen dari proses adalah *activities, tasks, routins, mechanisms, schedules*, dan *procedures*.

Lovelock & Wright (2002 ; 30 & 49) juga menyatakan bahwa *service as a process*, jasa tidak dapat dilepaskan dari suatu proses. Jasa sebagai suatu proses mencakup empat pendekatan proses, yaitu *people processing, mental stimuli processing, possession processing*, dan *information processing*. Proses ini

merupakan bagian dari sistem penyampaian jasa, yaitu untuk menjawab pertanyaan “bagaimana jasa disampaikan”, sehingga mampu untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.

Dalam industri telekomunikasi, loyalitas memerlukan hubungan jangka panjang dimana sebuah InfoComm mendapatkan kepercayaan dari pelanggannya. Bowen, John T and Shoemaker (1998:12) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pada industri jasa telekomunikasi adalah di mana InfoComm tersebut menyediakan *upgrades*, fleksibel dalam jangkauan area, penggunaan informasi untuk melayani pelanggan InfoComm, perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah atau keluhan para pelanggan InfoComm, serta kemudahan proses registrasi jika sewaktu-waktu pelanggan kembali ke InfoComm tersebut. Pelanggan yang loyal akan turut mempromosikan InfoComm melalui *word of mouth* yang kuat, merekomendasikan kepada orang lain, dan dapat bertindak sebagai advokat InfoComm tersebut, karena itu pelanggan yang loyal merupakan sumber informasi bagi pelanggan lainnya. Pelanggan InfoComm yang loyal juga akan meningkatkan penjualan dengan membeli berbagai macam produk InfoComm dan dengan melakukan pembelian berulang kali. Penelitian menunjukkan bahwa pelanggan InfoComm yang loyal menggunakan produknya lebih banyak daripada pelanggan InfoComm biasa (Bowen and Chen; 2001:213).

Oliver dalam Brown (2000:55) mendefinisikan konsep loyalitas sebagai

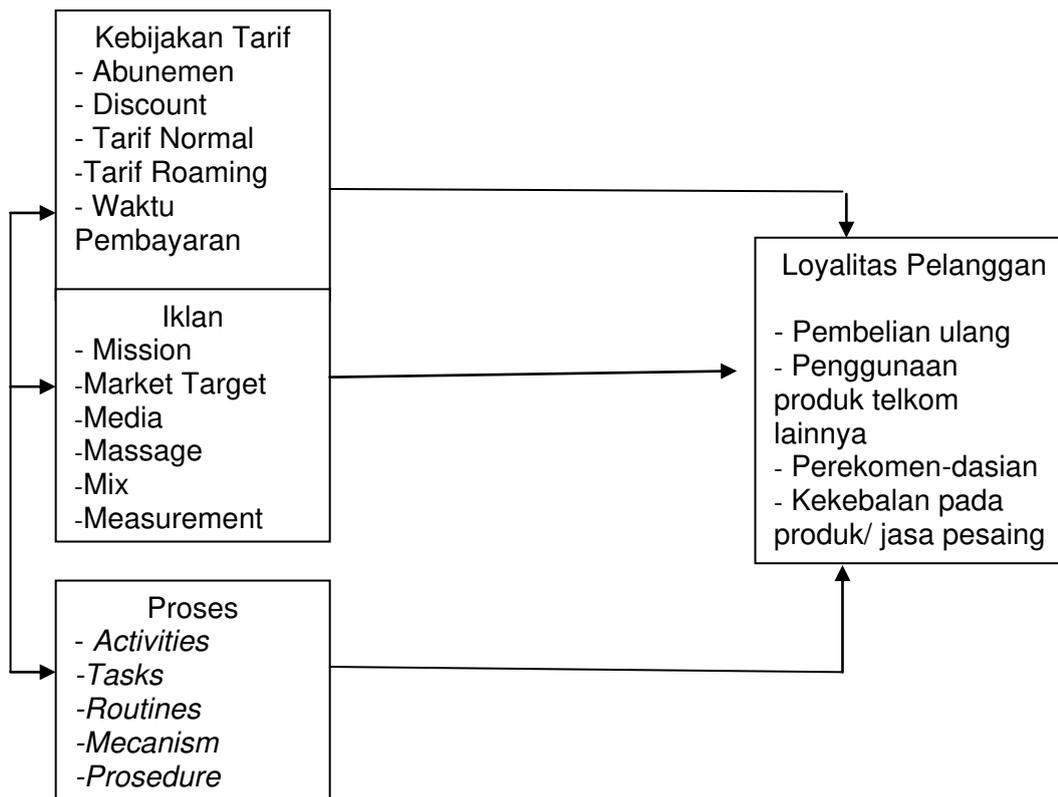
suatu komitmen yang mendalam untuk melakukan pembelian ulang atau berlangganan suatu produk atau jasa secara konsisten di masa yang akan datang terlepas dari pengaruh-pengaruh situasional dan usaha-usaha pemasaran yang dapat menyebabkan berubahnya perilaku. Sedangkan Brown (2000:55) sendiri berpendapat bahwa loyalitas pelanggan sebenarnya merupakan suatu hasil organisasi dalam menciptakan manfaat bagi pelanggan sehingga pelanggan akan tetap melakukan pembelian atau bahkan meningkatkan pembelian dari perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan kebijakan tarif, iklan, dan proses pelayanan pada Telkom Flexi pasca bayar serta memperoleh suatu model yang meliputi besarnya kontribusi pengaruh kebijakan tarif, iklan, dan proses terhadap loyalitas pelanggan Telkom Flexi Classy

## **METODE PENELITIAN**

Sesuai dengan teknik penentuan sampel maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 80 pelanggan Flexi Classy yang sudah berlangganan minimal satu tahun. Sedangkan pemilihan sampel dari populasi digunakan teknik *sampel random sampling*, pada Flasa Telkom di Wilayah Bandung Selatan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kinerja personel, prasarana pelayanan, dan proses terhadap loyalitas pelanggan Telkom Flexi pasca bayar, seperti yang terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesa yang dapat dikembangkan berdasarkan gambar 1 adalah kebijakan tarif, iklan, dan proses berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan Telkom Flexi Pascabayar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain, dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang telah

dikembangkan Sewall Wright. Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual

Tabel 1. Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	Fhitung	Sig. Kevel (5%)	Kesimpulan
( $X_1$ , $X_2$ , dan $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Y	18.136	0.000 < 0.05	Signifikan

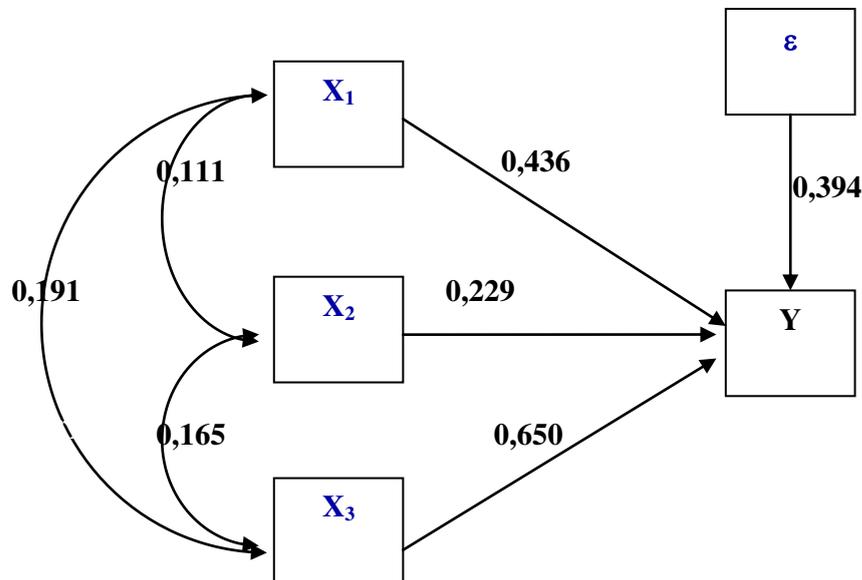
Sumber : hasil perhitungan melalui SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata Sig. Level  $0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis diterima atau  $H_0$

ditolak. Berarti pengujian individu dengan hipotesis dapat terus dilakukan.

Dari hasil pengujian korelasi antar variabel X dan Y tersebut terdapat hubungan langsung diantara variabel kebijakan tarif, iklan dan proses

pelayanan terhadap loyalitas pelanggan, secara lengkap diagram hubungan kausal variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> terhadap Y dinyatakan pada gambar 2.



Gambar 2. Diagram Jalur Pengaruh Kebijakan tarif (X<sub>1</sub>), Iklan(X<sub>2</sub>) serta Proses pelayanan (X<sub>3</sub>) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y)

Berdasarkan gambar 2 struktural hubungan kausal antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur di atas, maka pengaruh dari variabel penyebab ke

variabel akibat, maka pengaruh kebijakan tarif, iklan dan proses pelayanan terhadap loyalitas pelanggan telkom Flexi pasca bayar adalah :

Tabel 2. Pengaruh Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> ke Y dan Pengaruh Diluar Sub Variabel

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X1, X2, X3 ke Y	0.845	84.5
Pengaruh Diluar X1, X2, dan X3	0.155	15.5
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa kebijakan tarif, iklan dan proses pelayanan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan yakni sebesar 84.5% ,sedangkan sisanya sebesar 15.5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Namun apabila dilihat

secara parsial kebijakan tarif dan proses pelayanan dominan mempengaruhi loyalitas pelanggan daripada iklan.

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat terungkap bahwa pengaruh kebijakan tarif terhadap loyalitas pelanggan dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Kebijakan Tarif terhadap Loyalitas Pelanggan

Interpretasi Analisis Jalur			
		Pengaruh	Persentase
X1	Pengaruh langsung ke Y ( $P_{yx1.Pyx1}$ )	0.19	19
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 ke Y ( $P_{yx1.rx1x2.Pyx2}$ )	0.022	2,2
	Pengaruh tidak langsung melalui X3 ke Y ( $P_{yx1.rx1x3.Pyx3}$ )	0.082	8,2
	Jumlah	0.295	29,4

Sumber : Data Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel 3 dapat terlihat bahwa pengaruh kebijakan tarif terhadap loyalitas pelanggan secara langsung sebesar 19%, tidak langsung melalui variabel Iklan sebesar 2,2% dan tidak langsung melalui variabel proses pelayanan sebesar 8,2%. Sedangkan

kontribusi kebijakan tarif terhadap loyalitas pelanggan secara keseluruhan mencapai 29,4%.

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dari iklan terhadap loyalitas pelanggan dapat terlihat pada tabel 4.

Tabel 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Iklan terhadap Loyalitas Pelanggan

Interpretasi Analisis Jalur			
		Pengaruh	Persentase
X2	Pengaruh langsung ke Y ( $P_{yx2.Pyx2}$ )	0.052	5.2
	Pengaruh tidak langsung melalui X1 ke Y ( $P_{yx2.rx1x2.Pyx1}$ )	0.022	2.2
	Pengaruh tidak langsung melalui X3 ke Y ( $P_{yx2.rx2x3.Pyx3}$ )	0.054	5.4
	Jumlah	0.129	12.9

Sumber : Data Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel 4 dapat terlihat bahwa kontribusi iklan terhadap loyalitas pelanggan secara langsung sebesar 5.2%, tidak langsung melalui variabel kebijakan tarif sebesar 2.2% dan tidak langsung melalui variabel proses pelayanan yakni sebesar 5.4%. Sedangkan kontribusi iklan

terhadap loyalitas pelanggan secara keseluruhan mencapai 12.90%.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dari proses pelayanan terhadap loyalitas pelanggan dapat terlihat pada tabel 5.

Tabel 5 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Proses Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan

Interpretasi Analisis Jalur			
		Pengaruh	Persentase
X3	Pengaruh langsung ke X3 ( $P_{yx3.Pyx3}$ )	0.423	42,3
	Pengaruh tidak langsung melalui X1 ke Y ( $P_{yx1.rx1x2.Pyx2}$ )	0.082	8,2
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 ke Y ( $P_{yx2.rx2z.Pyx1}$ )	0.054	5.4
	Jumlah	0.559	55.9

Sumber : Data Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel 5 terlihat bahwa kontribusi Proses pelayanan terhadap loyalitas pelanggan secara langsung sebesar 42.3%, tidak langsung melalui variabel kebijakan tarif sebesar 8,2% dan tidak langsung melalui variabel iklan sebesar 5.4%. Sedangkan kontribusi proses pelayanan terhadap loyalitas pelanggan secara keseluruhan mencapai 55.9%.

Berdasarkan hasil pengujian di atas ternyata bahwa faktor Kebijakan tarif dan Proses pelayanan adalah merupakan unsur yang dominan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan, hal ini didasarkan kepada tingkat kontribusi kebijakan tarif dan Proses pelayanan terhadap loyalitas pelanggan yang mencapai 29.4% dan 55,9%, sedangkan iklan mencapai 12.9%. Di sini dapat dilihat bahwa para pelanggan lebih suka mendapatkan suatu proses pelayanan yang mudah, baik dalam penanganan komplainnya, maupun respon PT.Telkom sendiri dalam mengatasi kesalahan, serta tarif Telkom Flexi Pasca Bayar yang relatif dipertimbangkan oleh pelanggan, sedangkan kegiatan iklan dianggap oleh pelanggan sama saja dengan operator seluler lainnya.

## KESIMPULAN

1. Kebijakan tarif, iklan, dan proses pelayanan ditanggapi positif oleh pelanggan Telkom Flexi Pascabayar. Demikian juga apabila dilihat per variabel, ternyata baik kebijakan tarif, iklan, maupun proses pelayanan ditanggapi positif oleh pelanggan Telkom Flexi Classy, Namun dilihat dari potongan tarif setiap pulsa dan tarif abunemen pada kebijakan tarif, ketepatan media yang digunakan, biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan informasi mengenai Telkom Flexi Classy, serta efektifitas iklan yang terdapat pada iklan

Telkom Flexi Classy, kemudahan melakukan pendaftaran dan kejelasan jadwal pelayanan pada proses pelayanan belum secara optimal memberikan daya tarik bagi pelanggan Telkom Flexi Classy.

2. Kebijakan tarif, iklan, dan proses berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan Telkom Flexi Pascabayar, Namun apabila dilihat pada setiap variabel, ternyata proses pelayanan dominan mempengaruhi loyalitas pelanggan.

## SARAN

1. Unsur-unsur yang harus diperbaiki adalah potongan tarif per pulsa, tarif abunemen, ketepatan media yang digunakan, biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan informasi mengenai Telkom Flexi Classy, efektifitas iklan, kemudahan melakukan pendaftaran, dan kejelasan jadwal pelayanan.
2. Prioritas pertama perbaikan adalah proses pelayanan, yaitu kemudahan melakukan pendaftaran dan kejelasan pelayanan. Kemudian prioritas kedua perbaikan pada kebijakan tarif, yaitu perbaikan pada potongan tarif per pulsa dan tarif abunemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blackwell, Stephen, Miniard, Engel. 2002. "The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation of the Role of Personal and Situational Aspects on Repurchase Decisions." *Journal of Service Research*, Vol.1, No.4, pp. 362-375
- Bolton, R.N, Kannan, and Bramlett. 2000. "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value." *Journal of*

- the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No.1, pp. 95-108.
- Bowen, J.T & Chen, S.L. 2001. "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*." Vol. 13, No. 3, pp. 213 – 217.
- Brown, S. A. 2000. *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business*. John Wiley & Sons: Canada.
- Calhoun, J. 2001. Driving Loyalty by Managing The Total Customer Experience. *Ivey Business Journal*. July/August, p.3-7.
- Collier, D.A. 2005. "Modelling the relationships between process value errors and overall service process performance." *Journal: International Journal of Service Industry Management*. Vol.6, No.4, pp.4–19.
- Gargouri, E and Alain d'Astous, 2001. "Consumer Evaluations of Brand Limitations. " *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No.1, pp. 153-167.
- George B. E. & Belch, M.A. 2001. *Advertising and Promotion; An Integrated Marketing Communications Perspective*. Fourth Edition. McGraw-Hill: Boston.
- Gordon, F. 2003. "When Does Commitment Lead to Loyalty?" *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 333-344.
- Gronroos, C. 2001. "The perceived service quality concept – a mistake?" *Journal of Managing Service Quality*, Vol. 11, No.3, pp.150-152.
- Haksever, C., Render, R. S., Russel, and Murdick, R.G. 2000. *Service Management and Operation*, Second Edition, Prentice Hall International, USA.
- Kandampully, J. dan Suhartanto, D. 2000. "Customer Loyalty in the Hotel Industry ; the Role of Customer Satisfaction and Image." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, No.16, pp. 346-351.
- Karl J. M., Bowen, M. R. M. 2003. "A Proposed Model of the Descriptors of Service Process." *Journal of Services Marketing*. Vol. 17, No.6, pp. 621 – 639.
- Kim, Y., Kim, G. 2001. "Rationalizing the customer service process." *Journal: Business Process Management Journal*. Vol. 7, No. 2, pp. 139 – 156.
- Lovelock, C.H. and Lauren. K. W. 1999. *Service Marketing and Management*. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Marmorstein, H. and Sarel, W. M. L. 2001. "Increasing the persuasiveness of a service guarantee: the role of service process evidence." *Journal of Services Marketing*. Vol. 15, No.2, pp.147 – 159.
- Maureen, E. 2000. "Businesses Profit Through People." *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32, No. 5, pp. 161 – 163.
- Oliver, Richard L. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw Hill: New York.
- Rigby, D.K., Reicheld, F., and Schefter, P. 2002. "Avoid the Four Perils of CRM." *Harvard Business Review*. Vol 1, pp. 101-109.
- Roger, B. and Gabriel, H. 2001. "Reputation, Trust and Supplier Commitment: the Case of Shipping Company Seaport Relations." *Journal of Business &*

- Industrial Marketing*. Vol.16, No. 6, pp. 424 – 438.
- Stanton, W.J. 1996. *Marketing Management: A Skill Building Approach*, , John Willey & Sons, Inc., New York
- Tanner, J. F. 1998. “Users' Role in the Purchase: Their Influence, Satisfaction and Desire to Participate in the Next Purchase.” , *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 13, No. 6.
- Terech, Andres, Terech, Andres & Randolph E. Bucklin, Donald G. Morrison. 2002. Consideration, Choice and Classifying Loyalty. *Research paper on William E. Leonhard University*
- Thomas, N. G. 2006. “Interpersonal Skills Training for Quality Service Interactions.” *Industrial and Commercial Training*. Vol. 29, No.3, pp.70 – 77.
- Zeithaml, Valarie, E., Bitner and Mary Jo, 2000, *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw Hill Companies Inc.