

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS

KOMPLEKSITAS

Volume 15 Nomor 01 Juni 2026



THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY THROUGH THE INTERVENING ROLE OF PERFORMANCE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE WELFARE Mochammad Jefri Suryadita, Rahma Ulfa Maghfiroh	1 – 11
PENERAPAN ETIKA PROFESI DAN PENDIDIKAN ANTI KORUPSI PADA MAHASISWA BISNIS DIGITAL Rizki Ramadita, Mungky Hendriyani, Slamet Soesanto, Amirul Wicaksono	12 – 20
IMPLEMENTATION OF CLOUD-BASED ERP TO SUPPORT DIGITAL TRANSFORMATION OF MSME IN INDONESIA Melisa, Lusiana Putri, Ahmad Fitriansyah, Anton Rustam Herosuma	21 – 29
MANAJEMEN PEMBELAJARAN BAHASA INGGRIS : KAJIAN METODE DAN PROSES DI LEMBAGA BAHASA LIA Evi Okli Lailani, Indri Damayanti, Dhenok Darwanti, Sugiyono	30 – 38
ANALISIS PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM MANAJEMEN KEUANGAN DI YAYASAN BAITUL MAAL HIDAYATULLAH Syamsid Dluhaa, Novie Andriani Zakariya	39 – 45
PENGARUH CITRA MEREK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN STARBUCKS DI TENGAH GERAKAN BOIKOT PADA MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI DI UNIVERSITAS NEGERI MEDAN Desmila Atheja Syahfitri Lingga, Gracella Rosnah S Hutagalung, Jos Bram Tamba, Roihanah Afifah, Rojelita Catrina Simarmata, Nurul Wardani	46 – 55
PENGARUH LITERASI KEUANGAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN GAYA HIDUP TERHADAP KESIAPAN FINANSIAL GENERASI Z DI KELURAHAN KEPUTIH KOTA SURABAYA Fayyaza Alya Shafira Setyawan, Nur Azmi Inayah	56 – 69
EVALUASI PENERAPAN SOP PEMINJAMAN ALAT PEMBELAJARAN DI RUANG ADMINISTRASI JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA Dhimas Rhobi Djuniyanto Suwadi, Nazar Ahmad Fauzan	70 – 76
PERAN DESAIN RUANG DAN TEKNOLOGI TERHADAP KENYAMANAN KERJA DI ERA COWORKING SPACES (STUDI KASUS BANDUNG CREATIVE HUB) Alea Noviyanti, Nibras Hibrizy Al-Ghafara	77 – 85
PERAN SARANA PRASARANA DAN TATA RUANG KANTOR TERHADAP IMPLEMENTASI PRINSIP STRUKTUR ORGANISASI PERKANTORAN MODERN Annisa Fairish Langit Biru Putri Arie, Muhamad Ahmad Maulana	86 – 97
dan 15 paper lainnya	... – 240

Penerbit

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi dan Bisnis Swadharma (ITBS)

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS KOMPLEKSITAS

TERAKREDITASI SINTA 5
SK No : 355/DST/D.D1/HM.01.01/2026

PENANGGUNG JAWAB

Kepala LPPM ITB Swadharma Jakarta

MANAGING EDITOR

Dr. I Gusti Ayu Diah Dhyanasaridewi, SE, M.Ak

EDITOR-IN-CHIEF

Mungky Hendriyani, S.Sos, MM

Dewan Editor

Fauzan Haqiqi, SE, MM (Universitas Karimun Kepulauan Riau)
Gatot Kusjono, SE, MM (Universitas Pamulang Tangerang Selatan)
Ibnu Harris, S.Kom, MM (Universitas Universal Batam)
Nova Arestia, SE, MM (Universitas Widya Dharma Pontianak)
Nuzul Inas Nabila, SE, MSM (Universitas Lampung)
Parso, SE, M.Si (Universitas MH Thamrin Jakarta)
Sabarudin Muslim, SE, M.Si (Universitas Mercubuana Jakarta)
Slamet Soesanto, S.E., M.Si. (ITB Swadharma Jakarta)
Drs. Syamruddin, MM (Universitas Pamulang Tangerang Selatan)
Tatyana, SE, M.Comm (ITB Swadharma Jakarta)

Mitra Bebestari (Peer Reviewer)

Dr. Bobby Reza, S.Kom, MM (Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta)
Dr. Drs.Dadang Hermawan, MM (ITB STIKOM Bali)
Dr. Debby Arisandi, SE, MBA (UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu)
Dr. Evi Noviaty, SE, MBA (Universitas Mohammad Husni Thamrin Jakarta)
Dr. Farida Yuliaty, SH, SE, MM (Universitas Sangga Buana Bandung)
Dr. Herni Pujiati, SE, MM (Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma Jakarta)
Dr. Khayatun Nufus, SE, MSi (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)
Dr. Sri Yanthy Yosepha, MM (Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma Jakarta)
Dr. Rambat Lupiyoadi, SE, MM (Universitas Indonesia)
Dr. Ir. Saludin, M.Kom (Universitas Bina Insani Bekasi)
Dr. Yusnaldi, SE, SH, MM, M.Pd (Universitas Pertahanan RI)

Penerbit

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)
Institut Teknologi dan Bisnis Swadharma Jakarta

KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera,

Dengan terbitnya jurnal Kompleksitas Volume 15 Nomor 01 Juni 2026 ini diharapkan akan terus mendorong para dosen, baik yang berlatar belakang akademisi, maupun praktisi untuk mencurahkan pemikiran-pemikiran yang brilian dalam bidang Manajemen, Organisasi dan Bisnis.

Mudah-mudahan sebuah pemikiran yang terkait dengan pengembangan manajemen, organisasi dan bisnis, atau hasil penelitian dalam bidang tersebut dapat memberikan kontribusi yang bernilai dalam pengembangan ilmu manajemen dan bisnis di tanah air tercinta ini. Inilah yang sebenarnya yang ingin kami capai, sehingga peran Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) dalam partisipasi sebagai lembaga riset dan pengabdian pada masyarakat mempunyai makna dan bernilai sesuai dengan visi yang diembannya.

Pada edisi ini telah dimuat 25 (dua puluh lima) paper. 3 paper berasal dari internal ITB Swadharma dan 22 paper lainnya berasal dari luar ITB Swadharma, yaitu STIE Mahaputra Riau (6 paper), Universitas Hasanuddin (4 paper), Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma Jakarta (4 paper), Politeknik Negeri Bandung (3 paper), Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (2 paper). Masing-masing 1 paper berasal dari Universitas Universal Batam, Universitas Negeri Medan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Tim Editor Kompleksitas menyadari bahwa dalam penulisan karya ilmiah yang dimuat dalam jurnal ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu, besar harapan dari berbagai pihak memberikan masukan dan kritik yang konstruktif terhadap kami, sehingga untuk edisi berikutnya, kami bisa hadir dengan mutu yang lebih baik. Demikian atas perhatian dan bantuan berbagai pihak, kami dari team editor Jurnal Kompleksitas mengucapkan banyak terimakasih.

Jakarta, 22 Juni 2026

Managing Editor

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS KOMPLEKSITAS

Volume 15 Nomor 01, Juni 2026

DAFTAR ISI

	Halaman
Susunan Redaksi.....	i
Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi.....	iii
1. THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY THROUGH THE INTERVENING ROLE OF PERFORMANCE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE WELFARE Mochammad Jefri Suryadita, Rahma Ulfa Maghfiroh	1 – 11
2. PENERAPAN ETIKA PROFESI DAN PENDIDIKAN ANTI KORUPSI PADA MAHASISWA BISNIS DIGITAL Rizki Ramadita, Mungky Hendriyani, Slamet Soesanto, Amirul Wicaksono	12 – 20
3. IMPLEMENTATION OF CLOUD-BASED ERP TO SUPPORT DIGITAL TRANSFORMATION OF MSME IN INDONESIA Melisa, Lusiana Putri, Ahmad Fitriansyah, Anton Rustam Herosuma	21 – 29
4. MANAJEMEN PEMBELAJARAN BAHASA INGGRIS : KAJIAN METODE DAN PROSES DI LEMBAGA BAHASA LIA Evi Okli Lailani, Indri Damayanti, Dhenok Darwanti, Sugiyono	30 – 38
5. ANALISIS PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM MANAJEMEN KEUANGAN DI YAYASAN BAITUL MAAL HIDAYATULLAH Syamsid Dluhaa, Novie Andriani Zakariya	39 – 45
6. PENGARUH CITRA MEREK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN STARBUCKS DI TENGAH GERAKAN BOIKOT PADA MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI DI UNIVERSITAS NEGERI MEDAN Desmila Atheja Syahfitri Lingga, Gracella Rosnah S Hutagalung, Jos Bram Tamba, Roihanah Afifah, Rojelita Catrina Simarmata, Nurul Wardani	46 - 55
7. PENGARUH LITERASI KEUANGAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN GAYA HIDUP TERHADAP KESIAPAN FINANSIAL GENERASI Z DI KELURAHAN KEPUTIH KOTA SURABAYA Fayyaza Alya Shafira Setyawan, Nur Azmi Inayah	56 - 69
8. EVALUASI PENERAPAN SOP PEMINJAMAN ALAT PEMBELAJARAN DI RUANG ADMINISTRASI JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA Dhimas Rhobi Djuniyanto Suwadi, Nazar Ahmad Fauzan	70 – 76

9.	PERAN DESAIN RUANG DAN TEKNOLOGI TERHADAP KENYAMANAN KERJA DI ERA COWORKING SPACES (STUDI KASUS BANDUNG CREATIVE HUB) Alea Noviyanti, Nibras Hibrizy Al-Ghafara	77 – 85
10.	PERAN SARANA PRASARANA DAN TATA RUANG KANTOR TERHADAP IMPLEMENTASI PRINSIP STRUKTUR ORGANISASI PERKANTORAN MODERN Annisa Fairish Langit Biru Putri Arie, Muhamad Ahmad Maulana	86 – 97
11.	PERAN KUALITAS PELAYANAN, KEPUASAN, DAN KEPERCAYAAN, TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN Adelia Ramadhani Putri, Syntia Zeni Putri, Meiva Aulia Putri, Rahmadani Hidayat	98 - 108
12.	ANALISIS PENGARUH PEMBAGIAN JOB DESCRIPTION YANG TIDAK ADIL TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS MELALUI MOTIVASI KERJA Ibnu Harris, Jolin Vanessa, Vioren Aulia, Yukiko Yukiko, Celina Alias Tan Shu Yong	109 - 116
13.	PERAN KUALITAS PRODUK, HARGA PRODUK, DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN Afifah Putri Aulia, Apria Ningsih Sijabat, Fatimah Zahara, Rahmadani Hidayat	117 - 128
14.	PERAN MEDIA SOSIAL, GAYA HIDUP DIGITAL, DAN KEPERCAYAAN KONSUMEN TERHADAP PERILAKU PEMBELIAN PRODUK DIGITAL Arini Krisnawati, Nur Hasanah, Suci Afridani, Rahmadani Hidayat	129 - 139
15.	PERAN STRATEGI PROMOSI DAN HARGA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN Muthia Zahra, Neyza Duwi Apriliani, Zahara Nengsi, Rahmadani Hidayat	140 - 148
16.	FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN KEPUTUSAN PEMBELIAN: KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN PROMOSI Romiana Br Sihombing, Nadya Putri, Nurmila Sari, Rahmadani Hidayat	149 - 161
17.	TRANSFORMASI DIGITAL PEMERINTAHAN TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT DI KOTA MAKASSAR Nur Ade Andriani, Andi M. Rusli, Andi Lukman Irwan	162 - 170
18.	PENGARUH INTERNSHIP MAHASISWA, TRANSFER PENGETAHUAN, DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA LAYANAN INFORMASI PEMERINTAH Liah Lestari, I Dewa Ketut Kerta Widana	171 - 178
19.	SINERGI DIGITALISASI DAN KEBERLANJUTAN: PEMBERDAYAAN UMKM PESISIR DI ERA EKONOMI BIRU Muh Mappatunru, Andi M. Rusli, Suhardiman Syamsu	179 - 186
20.	ANALISIS TINGKAT PELAYANAN PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DI KABUPATEN MALUKU TENGAH Narto Kaimudin, Rasyid Thaha, Irwan Ade Saputra	187 - 194
21.	PERSEPSI MASYARAKAT TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PENDIDIKAN DI KOTA BIMA Saprijal, Andi M. Rusli, Suhardiman Syamsu	195 - 202
22.	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI Muhammad Idham Masiga, Nyu Hardian	203 - 212

23.	PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN LOKASI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN SKINCARE MS GLOW PADA JELISO COSMETIC PANAM Annisa Khairani, Muhammad Yusuf, Menhard, Rahmadani Hidayat	213 - 219
24.	PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI STAF DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO KEFARMASIAN DI RSAU DR ESNAWAN ANTARIKSA Ratna Wijayanti, Herni Pujiati, Yohanes Ferry Cahaya	220 - 232
25.	PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PERSONEL DI SKADRON UDARA 16 Adipraja Soesilo, Herni Pujiati, Syamsunasir	233 - 240

PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS ORGANISASI MELALUI PERAN INTERVENING MANAJEMEN KINERJA DAN KESEJAHTERAAN SDM

Mochammad Jefri Suryadita¹⁾, Rahma Ulfa Maghfiroh²⁾

^{1,2}Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya

Correspondence author: MJ Suryadita, jeffrinokrom@gmail.com, Surabaya, Indonesia

Abstract

This study investigates the indirect relationship between organizational transformation and organizational productivity, mediated by performance management and human resource well-being. Using a quantitative cross-sectional survey design with 400 employees in a large Indonesian company, data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that transformation has no direct effect on productivity. This relationship is fully mediated through two distinct pathways: transformation positively affects performance management, which, in turn, increases productivity. Conversely, transformation has a significant negative impact on human resource well-being, while human resource well-being has a strong positive effect on productivity. These findings underscore the need for a dual-focus strategy that combines adaptive performance management with proactive mitigation of the negative impact of change on employee well-being. Human resource well-being is a crucial strategic asset that must be managed to achieve increased productivity.

Keywords: organizational transformation, organizational productivity, performance management, human resource well-being

Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi hubungan tidak langsung antara transformasi organisasi dan produktivitas organisasi, yang dimediasi oleh manajemen kinerja dan kesejahteraan SDM. Menggunakan desain survei kuantitatif cross-sectional terhadap 400 karyawan di perusahaan besar Indonesia, data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil menunjukkan tidak ada pengaruh langsung transformasi terhadap produktivitas. Hubungan ini dimediasi penuh melalui dua jalur berbeda yaitu transformasi berpengaruh positif pada manajemen kinerja, yang kemudian meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, transformasi berdampak negatif signifikan pada kesejahteraan SDM, sementara kesejahteraan SDM berpengaruh positif kuat pada produktivitas. Temuan ini menggarisbawahi perlunya strategi fokus ganda dengan mengimplementasikan manajemen kinerja adaptif sambil secara proaktif memitigasi dampak negatif perubahan terhadap kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan SDM adalah aset strategis krusial yang harus dikelola untuk mencapai peningkatan produktivitas.

Kata Kunci: transformasi organisasi, produktivitas, manajemen kinerja, kesejahteraan SDM

A. PENDAHULUAN

Memasuki dekade ketiga abad ke-21, lanskap bisnis global dihadapkan pada gelombang disrupsi teknologi yang memaksa organisasi untuk melakukan transformasi berkelanjutan demi mempertahankan daya saing. Diprediksi bahwa integrasi kecerdasan buatan (AI) akan menjadi keharusan dengan tujuan utama mencapai lompatan kinerja dan inovasi yang signifikan (Ali et al., 2024). Imperatif ini sangat relevan dengan agenda ekonomi Indonesia yang berfokus pada peningkatan produktivitas tenaga kerja sebagai pilar utama pertumbuhan ekonomi (Mauludin et al., 2022). Namun, di tengah urgensi untuk berubah, terdapat sebuah paradoks yang sering diabaikan: proses transformasi yang bertujuan meningkatkan produktivitas justru seringkali merusak aset utamanya, yaitu sumber daya manusia (Bremini & Korang, 2025). Perubahan fundamental ini menciptakan lingkungan yang penuh ketidakpastian dan stres, yang berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis dan, pada akhirnya, menghambat kapasitas kinerja karyawan (Meidina & Laura S., 2022). Akibatnya, organisasi dapat terjebak dalam siklus di mana upaya peningkatan produktivitas justru menekan kapasitas SDM yang diperlukan untuk mencapainya.

Kesenjangan dalam literatur bukanlah pada pertanyaan apakah transformasi memengaruhi produktivitas, melainkan pada bagaimana mekanisme yang mendasari hubungan ini bekerja (Shaff et al., 2024). Penelitian ini berargumen bahwa pengaruh transformasi tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi melalui dua jalur krusial. Jalur pertama adalah jalur struktural-mekanistik melalui Manajemen Kinerja (Z1), yang berfungsi sebagai mekanisme untuk menyelaraskan tujuan strategis baru dengan ekspektasi, perilaku, dan hasil di tingkat individu. Jalur kedua adalah jalur manusia-psikologis melalui Kesejahteraan SDM (Z2), yang merupakan

fondasi dari tenaga kerja yang tangguh dan produktif, namun dapat terkuras oleh proses perubahan yang penuh tekanan (Franco-Santos et al., 2021). Transformasi ini masih menghadapi tantangan signifikan untuk mencapai tingkat yang sebanding dengan negara-negara maju (Magfijar & Ekhsan, 2024). Laporan Ketenagakerjaan tahun 2024 (Muhamad, 2025) mengindikasikan bahwa penciptaan lapangan kerja baru harus diimbangi dengan peningkatan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, kemampuan perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk berhasil melakukan transformasi organisasi tidak hanya menentukan nasib perusahaan itu sendiri, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing ekonomi nasional secara keseluruhan (Prastika et al., 2024).

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Menurut (Mauludin et al., 2022) efektivitas transformasi organisasi dapat dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menekankan pada kompetensi sumber daya manusia sebagai agen perubahan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi SDM berdampak pada proses bisnis internal secara lebih produktif. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi yang efektif harus diikuti dengan pengembangan kapasitas SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sejalan dengan pendapat (Laura & Meidina, 2022) kesejahteraan di tempat kerja berperan sebagai mediator yang memengaruhi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Penelitian mereka menemukan bahwa kesejahteraan kerja dapat mengurangi dampak negatif stres terhadap kinerja, terutama dalam konteks kerja dari rumah. Temuan ini menekankan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan

karyawan dalam menjaga produktivitas organisasi.

Lebih lanjut Menurut (Meidina & Laura S., 2022) kesehatan mental karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kesejahteraan di tempat kerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa stres dan kelelahan kerja dapat menurunkan kinerja, namun dampak tersebut dapat diminimalkan dengan meningkatkan kesejahteraan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas organisasi.

Diperkuat oleh (Ulaini et al., 2024) penerapan manajemen kinerja yang efektif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini menekankan bahwa manajemen kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja merupakan jalur struktural penting dalam proses transformasi organisasi.

Menurut (Shaff et al., 2024) transformasi organisasi yang dilakukan tanpa memperhatikan manajemen kinerja dan kesejahteraan SDM dapat menghambat peningkatan produktivitas kerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan cara meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen kinerja dan kesejahteraan SDM berperan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

B. METODE PENELITIAN

Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena memungkinkan pengujian model hubungan kausal yang dihipotesiskan antara variabel

independen, intervening, dan dependen pada satu titik waktu tertentu. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antar variabel, bukan untuk melacak perubahan dari waktu ke waktu. Penelitian ini bersifat eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa Transformasi Organisasi memengaruhi Produktivitas Organisasi melalui peran mediasi Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan SDM.

Penelitian dilakukan secara daring untuk menjangkau responden. Fokus utama adalah pada karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan skala besar dalam sektor teknologi, keuangan, dan manufaktur. Sektor-sektor ini dipilih karena secara aktif terlibat dalam berbagai bentuk transformasi organisasi (misalnya, transformasi digital, restrukturisasi, merger dan akuisisi) sebagai respons terhadap dinamika pasar yang cepat berubah. Pengumpulan data dilaksanakan selama periode tiga bulan, dari 1 Januari 2025 hingga 31 Maret 2025, untuk menangkap persepsi karyawan mengenai kondisi terkini di organisasi mereka.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap, baik pada tingkat non-manajerial maupun manajerial tingkat pertama dan menengah, yang bekerja di perusahaan-perusahaan pada sektor teknologi, keuangan, dan manufaktur di Indonesia. Kriteria inklusi utama adalah bahwa perusahaan tempat responden bekerja harus telah mengumumkan atau sedang aktif menjalankan program transformasi organisasi yang signifikan dalam kurun waktu 24 bulan terakhir sebelum periode survei.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dalam dua tahap. Pertama, digunakan *purposive sampling* untuk mengidentifikasi dan memilih perusahaan-perusahaan yang memenuhi kriteria sebagai organisasi yang sedang bertransformasi. Identifikasi ini dilakukan melalui analisis berita

perusahaan, laporan tahunan, dan pengumuman publik. Setelah perusahaan target diidentifikasi, tahap kedua menggunakan *convenience sampling* untuk mendistribusikan kuesioner kepada karyawan di perusahaan-perusahaan tersebut. Kuesioner disebarikan melalui jaringan profesional seperti LinkedIn dan melalui kontak di departemen Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan yang bersedia berpartisipasi. Ukuran sampel yang ditargetkan adalah 200 responden ($N=4=200$). Ukuran sampel ini dianggap memadai dan memenuhi persyaratan untuk melakukan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), yang umumnya merekomendasikan ukuran sampel minimal 200 untuk model dengan kompleksitas sedang hingga tinggi, guna memastikan kekuatan statistik dan stabilitas estimasi parameter.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring yang dirancang menggunakan platform survei Google Forms. Tautan ke kuesioner didistribusikan secara elektronik. Halaman pertama kuesioner berisi penjelasan lengkap mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan dan anonimitas data responden, serta pernyataan persetujuan (*informed consent*). Partisipasi dalam penelitian ini sepenuhnya bersifat sukarela, dan responden dapat menarik diri kapan saja tanpa konsekuensi. Kuesioner dirancang agar dapat diselesaikan dalam waktu sekitar 15-20 menit untuk meminimalkan beban bagi responden dan meningkatkan tingkat penyelesaian.

Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran

Semua variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala multi-item yang telah divalidasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya untuk memastikan validitas konstruk dan reliabilitas. Responden diminta untuk memberikan tanggapan mereka pada

skala Likert 5-poin, yang berkisar dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Transformasi Organisasi (X): Variabel independen ini mengukur persepsi karyawan tentang tingkat dan efektivitas perubahan yang terjadi di organisasi mereka. Pengukuran variabel ini diadaptasi dari skala *Organizational Readiness for Implementing Change* (ORIC) yang dikembangkan oleh Shea dkk (Caci et al., 2025). Skala ini mencakup beberapa dimensi kunci dari transformasi, seperti perubahan dalam struktur organisasi, adopsi teknologi baru, dan modifikasi proses kerja. Contoh item termasuk: "Organisasi saya secara efektif mengkomunikasikan alasan di balik perubahan struktural yang sedang berlangsung" dan "Implementasi teknologi baru di perusahaan kami didukung dengan pelatihan yang memadai."

Manajemen Kinerja (Z1): Variabel intervening pertama ini mengukur persepsi karyawan terhadap efektivitas sistem dan praktik manajemen kinerja di organisasi mereka. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan instrumen *Performance Management Behavior Questionnaire* (PMBQ) yang dikembangkan oleh Kinicki dkk (Gaspar et al., 2024). Skala ini terdiri dari beberapa dimensi seperti penetapan tujuan (*goal setting*), komunikasi, umpan balik (*feedback*), pembinaan (*coaching*), dan pemantauan kinerja. Contoh item adalah: "Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu saya meningkatkan kinerja" dan "Tujuan kinerja saya selaras dengan tujuan strategis departemen dan organisasi."

Kesejahteraan SDM (Z2): Variabel intervening kedua ini mengukur tingkat kesejahteraan psikologis subjektif karyawan. Pengukuran variabel ini menggunakan *World Health Organization-Five Well-Being Index* (WHO-5) (Domenech et al., 2025), sebuah instrumen yang singkat, valid, dan reliabel secara internasional. Skala ini terdiri dari lima pernyataan yang menanyakan perasaan

responden selama dua minggu terakhir. Contoh item termasuk: "Selama dua minggu terakhir, saya merasa ceria dan bersemangat" dan "Selama dua minggu terakhir, saya bangun dengan perasaan segar dan beristirahat."

Produktivitas Organisasi (Y): Variabel dependen ini diukur melalui persepsi karyawan terhadap produktivitas unit kerja atau tim mereka. Mengingat kesulitan dalam memperoleh data produktivitas objektif yang dapat diperbandingkan antar perusahaan, pendekatan perseptual dianggap sebagai proksi yang valid. Item-item pengukuran diadaptasi dari berbagai skala kinerja organisasi yang telah ada dengan fokus pada tiga aspek utama: efisiensi (penggunaan sumber daya), kualitas output (hasil kerja), dan pencapaian tujuan. Contoh item adalah: "Tim saya secara konsisten mencapai target kinerjanya" dan "Kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh tim saya sangat tinggi."

Analisis Data dan Penyajian Data

Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 24. Teknik analisis utama yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan Analisis Jalur (*Path Analysis*). SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji model hubungan kausal yang kompleks secara simultan, termasuk efek mediasi, serta memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Hasil analisis data disajikan dalam bentuk tabel dan gambar untuk memudahkan interpretasi. Tabel digunakan untuk menyajikan statistik deskriptif responden, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta ringkasan hasil pengujian hipotesis. Gambar digunakan untuk memvisualisasikan model konseptual penelitian dan model struktural akhir yang dihasilkan dari analisis SEM, lengkap dengan koefisien jalur dan tingkat signifikansinya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Subjek Penelitian dan Analisis Deskriptif

Survei berhasil mengumpulkan data dari 400 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Karakteristik demografi dari sampel penelitian dirangkum dalam Tabel 1. Sampel menunjukkan distribusi yang relatif seimbang antara jenis kelamin, dengan mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif (26-45 tahun) dan memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 3 hingga 10 tahun, menunjukkan bahwa mereka memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan persepsi yang relevan mengenai transformasi di organisasi mereka.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden (N=400)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	210	52.5
	Perempuan	190	47.5
Usia	< 25 tahun	40	10.0
	26 - 35 thn	180	45.0
	36 - 45 thn	120	30.0
	> 45 tahun	60	15.0
	Diploma (D3)	60	15.0
Pendidikan	Sarjana (S1)	280	70.0
	Pascasarjana (S2/S3)	60	15.0
	< 3 tahun	50	12.5
Masa Kerja	3 - 10 thn	250	62.5
	> 10 tahun	100	25.0
Sektor Industri	Teknologi	140	35.0
	Keuangan	130	32.5
	Manufaktur	130	32.5

Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor persepsi terhadap Transformasi Organisasi (X) adalah 3.85 (SD = 0.65), mengindikasikan bahwa karyawan secara umum memandang transformasi sebagai proses yang cukup intens. Rata-rata untuk Manajemen Kinerja (Z1) adalah 3.55 (SD = 0.72), menunjukkan persepsi yang cukup positif namun masih ada ruang untuk perbaikan. Sebaliknya, rata-rata untuk Kesejahteraan SDM (Z2) adalah 3.15 (SD = 0.88), yang relatif lebih rendah

dan menunjukkan adanya tekanan psikologis yang dirasakan karyawan. Terakhir, rata-rata untuk Produktivitas Organisasi (Y) adalah 3.95 (SD = 0.68), mengindikasikan bahwa secara perseptual, produktivitas masih dinilai tinggi.

Hasil Analisis Model Pengukuran

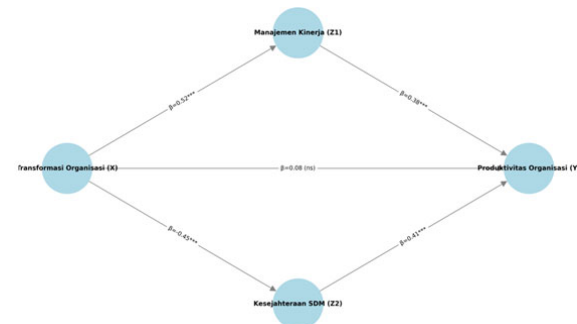
Tahap pertama analisis SEM adalah menguji model pengukuran melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel. Hasil CFA, yang disajikan dalam Tabel 2, menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki kesesuaian yang baik dengan data. Semua item pengukuran memiliki *factor loading* di atas ambang batas 0.50, mengindikasikan bahwa item-item tersebut valid mengukur konstruk laten yang dimaksud. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel berada di atas 0.50, yang mendukung validitas konvergen. Validitas diskriminan juga terpenuhi, karena akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk tersebut. Terakhir, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) untuk semua variabel melebihi 0.70, yang menunjukkan reliabilitas internal yang tinggi dari skala pengukuran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini valid dan reliabel untuk melanjutkan ke analisis model struktural.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Transformasi Organisasi (X)	0.88	0.90	0.65
Manajemen Kinerja (Z1)	0.91	0.92	0.70
Kesejahteraan SDM (Z2)	0.85	0.87	0.58
Produktivitas Organisasi (Y)	0.89	0.91	0.68

Hasil Analisis Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Setelah validitas dan reliabilitas model pengukuran terkonfirmasi, analisis dilanjutkan dengan pengujian model struktural untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil analisis jalur disajikan secara visual dalam Gambar 1 dan dirangkum dalam Tabel 3. Model struktural menunjukkan tingkat kecocokan (*goodness-of-fit*) yang baik (misalnya, CMIN/DF < 3.0, CFI > 0.90, TLI > 0.90, RMSEA < 0.08), mengindikasikan bahwa model yang dihipotesiskan sesuai dengan data empiris.



Gambar 1. Model Struktural Hasil Analisis Jalur

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan temuan-temuan penting. Pertama, H1 diterima, dengan koefisien jalur yang positif dan signifikan dari Transformasi Organisasi ke Manajemen Kinerja ($\beta=0.52, p<0.01$). Ini berarti bahwa proses transformasi mendorong organisasi untuk memperbaiki dan mengadaptasi sistem manajemen kinerjanya. Kedua, H2 juga diterima, menunjukkan bahwa Manajemen Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ($\beta=0.38, p<0.01$). Ketiga, H3 diterima, di mana Transformasi Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kesejahteraan SDM ($\beta=-0.45, p<0.01$), mengkonfirmasi dampak merugikan dari perubahan terhadap kondisi psikologis karyawan. Keempat, H4 diterima, dengan Kesejahteraan SDM yang berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ($\beta=0.41, p<0.01$).

Temuan yang paling krusial adalah bahwa jalur langsung dari Transformasi Organisasi ke Produktivitas Organisasi tidak signifikan secara statistik ($\beta=0.08, p>0.05$) setelah memasukkan kedua variabel mediasi. Hasil uji mediasi menggunakan *bootstrapping* mengkonfirmasi bahwa efek tidak langsung melalui Manajemen Kinerja (efek mediasi = $0.52 \times 0.38 = 0.198$) dan melalui Kesejahteraan SDM (efek mediasi = $-0.45 \times 0.41 = -0.185$) keduanya signifikan. Ini menunjukkan adanya mediasi penuh, di mana pengaruh transformasi terhadap produktivitas sepenuhnya disalurkan melalui kedua jalur intervening tersebut.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur (β)	P-Value	Keputusan
H1	X $\rightarrow$ Z1	0.52	< 0.01	Diterima
H2	Z1 $\rightarrow$ Y	0.38	< 0.01	Diterima
H3	X $\rightarrow$ Z2	-0.45	< 0.01	Diterima
H4	Z2 $\rightarrow$ Y	0.41	< 0.01	Diterima
Efek Langsung	X $\rightarrow$ Y	0.08	0.15	Ditolak
Efek Mediasi	X $\rightarrow$ Z1 $\rightarrow$ Y	0.198	< 0.01	Mediasi Signifikan
	X $\rightarrow$ Z2 $\rightarrow$ Y	-0.185	< 0.01	Mediasi Signifikan

Pembahasan

Transformasi Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Manajemen Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen Kinerja ($\beta = 0.52, p < 0.01$). Temuan ini menegaskan bahwa setiap perubahan yang dilakukan organisasi, baik dalam bentuk restrukturisasi, digitalisasi, maupun inovasi proses bisnis, mampu meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja yang

diterapkan. Transformasi yang dilakukan melalui modernisasi sistem produksi dan penerapan standar manajemen mutu ISO menjadi faktor penting dalam mendorong perbaikan mekanisme evaluasi kinerja karyawan.

Transformasi yang dikelola dengan baik memberikan arah yang lebih jelas dalam perumusan *Key Performance Indicators* (KPI) serta meningkatkan konsistensi dalam penilaian kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Tanasya et al., 2025) yang menekankan bahwa transformasi digital dalam pengelolaan SDM mampu meningkatkan kecepatan, akurasi, serta transparansi manajemen kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung literatur bahwa transformasi bukan hanya perubahan struktural, melainkan juga peningkatan sistem pengelolaan kinerja yang lebih adaptif terhadap tantangan bisnis global.

Dari sisi implikasi praktis, organisasi perlu memastikan bahwa transformasi yang dilakukan tidak berhenti pada level teknologi, melainkan harus disertai dengan penguatan sistem pengelolaan kinerja. Jika transformasi tidak diimbangi dengan pembaruan sistem evaluasi kinerja, maka perubahan yang dilakukan berpotensi menimbulkan resistensi dan kebingungan di kalangan karyawan. Dengan kata lain, transformasi yang efektif harus dibarengi dengan sistem manajemen kinerja yang mampu mengukur, mengarahkan, dan mengapresiasi kontribusi karyawan sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Organisasi

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa Manajemen Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ($\beta = 0.38, p < 0.01$). Artinya, perbaikan dalam sistem penilaian, monitoring, serta pemberian umpan balik berkontribusi nyata dalam meningkatkan output organisasi. Penerapan sistem evaluasi berbasis target produksi dan

kualitas terbukti mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mengurangi tingkat kesalahan dalam produksi, serta meningkatkan kepatuhan terhadap standar mutu internasional.

Temuan ini mendukung penelitian (Nurisa & Kuswinarno, 2024) yang menunjukkan bahwa program pengembangan SDM yang terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus produktivitas perusahaan. Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif serta peluang untuk pengembangan diri. Dengan demikian, produktivitas organisasi menjadi hasil dari sistem manajemen kinerja yang bersifat dinamis, berorientasi pada peningkatan kompetensi, serta mampu menciptakan budaya kerja berbasis kinerja.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya membangun sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan dan inklusif. Organisasi perlu melibatkan karyawan dalam proses penyusunan target kinerja, menyediakan program pelatihan yang relevan, serta memastikan adanya penghargaan yang proporsional terhadap pencapaian. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga kualitas kerja yang dihasilkan.

Transformasi Organisasi dan Dampaknya terhadap Kesejahteraan SDM

Temuan yang cukup menarik dari penelitian ini adalah adanya pengaruh negatif dan signifikan dari Transformasi Organisasi terhadap Kesejahteraan SDM ($\beta = -0.45$, $p < 0.01$). Hal ini menunjukkan bahwa proses perubahan yang terjadi di organisasi cenderung menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan. Penerapan teknologi baru dalam sistem produksi menyebabkan sebagian karyawan merasa tertekan karena harus beradaptasi dengan keterampilan yang belum sepenuhnya mereka kuasai.

Fenomena ini sejalan dengan penelitian (Udin et al., 2025) yang menemukan bahwa transformasi organisasi dapat meningkatkan job stress apabila tidak diimbangi dengan dukungan lingkungan kerja yang memadai. Tekanan tersebut dapat berupa rasa cemas terhadap kehilangan pekerjaan, meningkatnya beban kerja, atau perasaan kurang dihargai di tengah perubahan sistem.

Dari perspektif teoritis, temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi organisasi memiliki efek ambivalen. Di satu sisi, transformasi meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja, namun di sisi lain, perubahan yang cepat dapat mengurangi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan aspek teknis transformasi dengan aspek humanis. Strategi komunikasi yang terbuka, program pelatihan keterampilan, serta dukungan psikologis menjadi sangat penting untuk meminimalkan dampak negatif dari transformasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Kesejahteraan SDM sebagai Prediktor Produktivitas

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Kesejahteraan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$). Temuan ini menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh sistem manajemen, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa aman, dihargai, dan didukung oleh organisasi akan memiliki motivasi lebih tinggi untuk bekerja secara optimal.

Perusahaan telah menyediakan berbagai program kesejahteraan, seperti tunjangan kesehatan, fasilitas transportasi, dan insentif berbasis kinerja. Program-program tersebut terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan. Hal ini konsisten dengan temuan (Ilmalmaula et al., 2025) yang menekankan bahwa kesejahteraan karyawan menjadi faktor kunci dalam

mendorong komitmen organisasi dan peningkatan produktivitas.

Implikasi teoretis dari temuan ini adalah bahwa kesejahteraan SDM harus dipandang sebagai faktor strategis, bukan sekadar pelengkap. Organisasi yang mengabaikan aspek kesejahteraan akan berisiko menghadapi tingkat turnover yang tinggi, rendahnya komitmen kerja, serta penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan kesejahteraan karyawan harus menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen organisasi modern.

Mediasi Penuh dalam Hubungan Transformasi Organisasi dan Produktivitas

Salah satu temuan paling penting dalam penelitian ini adalah bahwa pengaruh langsung Transformasi Organisasi terhadap Produktivitas tidak signifikan ($\beta = 0.08$, $p > 0.05$), sementara efek tidak langsung melalui Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan SDM keduanya signifikan. Efek mediasi ini mengindikasikan bahwa transformasi organisasi hanya dapat berdampak pada produktivitas apabila difasilitasi melalui perbaikan sistem dan kesejahteraan manusia.

Transformasi bukanlah sebuah "saklar" yang secara otomatis dapat dinyalakan untuk meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, keberhasilan transformasi bergantung pada dua domain kritis: sistem (manajemen kinerja) dan manusia (kesejahteraan SDM). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Tribuana et al., 2025) yang menegaskan bahwa keberlanjutan bisnis hanya dapat dicapai jika transformasi organisasi disertai dengan peran strategis HR dalam implementasi ESG yang menyeimbangkan antara kinerja dan kesejahteraan.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa perusahaan harus berhati-hati dalam melaksanakan program transformasi. Transformasi yang hanya menekankan pada aspek teknologi atau efisiensi sistem tanpa memperhatikan aspek kesejahteraan

karyawan akan sulit menghasilkan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi transformasi harus berbasis pada pendekatan integratif yang menggabungkan inovasi sistem dengan penguatan kesejahteraan karyawan.

D. PENUTUP

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa pengaruh transformasi organisasi terhadap peningkatan produktivitas bukanlah proses yang langsung, melainkan sebuah fenomena kompleks yang dimediasi secara penuh oleh dua jalur yang berbeda namun saling terkait: jalur struktural melalui manajemen kinerja dan jalur manusia melalui kesejahteraan SDM. Temuan utama menunjukkan bahwa untuk mencapai lompatan produktivitas yang diinginkan, organisasi tidak bisa hanya berfokus pada aspek teknis atau struktural dari perubahan. Mereka harus mengadopsi pendekatan holistik yang menyeimbangkan antara implementasi sistem yang mendukung (manajemen kinerja) dengan pemeliharaan proaktif terhadap aset manusia yang paling krusial (kesejahteraan SDM). Mengabaikan salah satu dari kedua pilar ini akan secara signifikan meningkatkan risiko kegagalan, di mana keuntungan produktivitas yang diperoleh dari penyelarasan strategis dapat terkikis oleh penurunan kapasitas dan motivasi tenaga kerja.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. F., Fahrullah, R., & Perkasa, D. H. (2024). Strategi Penerapan Kecerdasan Buatan (AI) Dalam Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 1121–1129. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2.3527>
- Bremini, J., & Korang, V. (2025). The

- Effects of Organizational Change On Employee Well-Being. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 19(1), 287–297. <https://scholarindexing.com/uploads/files/om7wj54kye28ha3.pdf>
- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M.-T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6, 33. <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
- Domenech, A., Kasujee, I., Koscielny, V., & Griffiths, C. E. M. (2025). Systematic Review of the Use of the WHO-5 Well-Being Index Across Different Disease Areas. *Advances in Therapy*, 42, 3657–3677. <https://doi.org/10.1007/s12325-025-03266-9>
- Franco-Santos, M., Stull, D., & Bourne, M. (2021). Performance Management and Wellbeing at the Workplace. In *Handbook on Management and Employment Practices* (pp. 1–22). https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6_42-1
- Gaspar, T., De Sousa, B., & Faia-Correia, M. (2024). Performance Management Behaviour Questionnaire (PMCGD) applied to the management of healthcare organisations. *Análisis y Modificación de Conducta*, 50(184), 105–122. <https://doi.org/10.33776/amc.v50i184.8392>
- Ilmalmaula, F., Damayanti, R., Taqiyah, H., Al-Ghazali, I., & Mu'allimin. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan. *JIMaKeBiDi: Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 2(2), 96–111. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i2.512>
- Laura, N., & Meidina, D. W. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan IT yang melakukan WFH: mediasi kesejahteraan di tempat kerja. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 27–46. <https://doi.org/10.33603/jibm.v6i1.6281>
- Magfijar, F. M., & Ekhsan, M. (2024). Peran Innovative Behavior Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(2), 111–126. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v20i2.3659>
- Mauludin, H., Nursasi, E., & Novian, S. (2022). Efektifitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 5(3), 321–330. <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006>
- Meidina, D. W., & Laura S., N. (2022). Pengaruh Kesehatan Mental Karyawan terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kesejahteraan di Tempat Kerja (Studi Empiris pada Karyawan Divisi Teknologi Informasi di Masa Work From Home). *Business Management Journal*, 18(1), 85–105. <https://doi.org/10.30813/bmj.v18i1.3092>
- Muhamad, N. (2025). *Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia Meningkat pada 2024*. Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/agroindustri/statistik/67dbe765e2bcc/produktivitas-tenaga-kerja-indonesia-meningkat-pada-2024>
- Nurisa, & Kuswinarno, M. (2024). Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Produktivitas Perusahaan. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(9), 7672. <https://doi.org/10.6578/triwikrama.v5i9.7672>
- Prastika, J., Yulianti, D. R., Skepy, S. N. A., Hidayat, R., & Ikaningtiyas, M. (2024). Transformasi Organisasi: Strategi Adaptasi dalam Menghadapi Perubahan

- Lingkungan Bisnis. *WANARGI: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 35–41.
<https://doi.org/10.62017/wanargi.v1i3.1002>
- Shaff, M. G., Jumawan, J., & Hadita, H. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja di PT. Mayora Indah Tbk. *JUBIMA: Jurnal Bintang Manajemen*, 2(1), 117–127.
<https://doi.org/10.55606/jubima.v2i1.2693>
- Tanasya, A., Aalamasyah, A. A. P., Mulyadi, M., Ilaihi, S. K., & Roni, Y. (2025). Pengelolaan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kesejahteraan & Kinerja Karyawan di Era Transformasi Digital. *JUMBIKU: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 89–100.
<https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5400>
- Tribuana, D., Usman, & Dayanti. (2025). Transformasi SDM Dalam Mendorong Keberlanjutan Bisnis: Peran Strategis HR Dalam Implementasi ESG. *JTBC: Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(1), 1–16.
<https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i1.1>
- Udin, Fitriani, K., & Dananjoyo, R. (2025). Linking empowering leadership and work environment with employee performance: The mediating role of job stress. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 81(1), 2415–2424.
<https://doi.org/10.1177/10519815241311163>
- Ulaini, S. Z., Ayunani, F. Z., & Mawarni, S. (2024). Dampak Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Pegawai di BAZNAS Kota Serang. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 68–84.
<https://doi.org/10.46975/ebp.v7i2.581>

PENERAPAN ETIKA PROFESI DAN PENDIDIKAN ANTI KORUPSI PADA MAHASISWA BISNIS DIGITAL

Rizki Ramadita¹⁾, Mungky Hendriyani²⁾, Slamet Soesanto³⁾, Amirul Wicaksono⁴⁾

^{1,2,4}Prodi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

³Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

Correspondence author: R.Ramadita, kikiramadita12@gmail.com, Jakarta, Indonesia

Abstract

Corruption is a serious challenge to national development, including in higher education. Students, as agents of change, are required to possess strong integrity and professional ethics to prevent them from engaging in corrupt practices, especially in the highly dynamic digital business era, which is prone to technology abuse. This study aims to analyze the role of anti-corruption education in strengthening the professional ethics of digital business students in Indonesia. The research method used was a systematic literature review of eleven national scientific articles published between 2020 and 2025. The research process included identifying relevant articles, selecting articles based on inclusion criteria, conducting content analysis, and synthesizing findings. The results indicate that anti-corruption education can increase students' moral awareness, professional responsibility, and commitment to integrity. The integration of professional ethics into the digital business curriculum, case-study-based training, and a transparent campus environment are important strategies for preventing corruption from an early age. Thus, higher education plays a strategic role in producing a generation of clean, ethical, and competitive professionals.

Keywords: professional ethics, anti-corruption education, students, digital business

Abstrak

Korupsi merupakan salah satu tantangan serius dalam pembangunan bangsa, termasuk dalam dunia pendidikan tinggi. Mahasiswa sebagai agen perubahan dituntut memiliki integritas dan etika profesional yang kuat agar tidak mudah terlibat dalam praktik koruptif, terutama di era bisnis digital yang sangat dinamis dan rawan penyalahgunaan teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pendidikan anti korupsi dalam memperkuat etika profesi mahasiswa bisnis digital di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur sistematis terhadap sebelas artikel ilmiah nasional terbitan tahun 2020 hingga 2025. Proses penelitian meliputi identifikasi artikel relevan, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi, analisis isi, dan sintesis temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan anti korupsi mampu meningkatkan kesadaran moral, tanggung jawab profesional, dan komitmen terhadap integritas pada mahasiswa. Integrasi etika profesi ke dalam kurikulum bisnis digital, pelatihan berbasis studi kasus, serta lingkungan kampus yang transparan menjadi strategi penting dalam pencegahan praktik korupsi sejak dini. Dengan

demikian, pendidikan tinggi berperan strategis dalam mencetak generasi profesional yang bersih, beretika, dan berdaya saing.

Kata Kunci: etika profesi, pendidikan anti korupsi, mahasiswa, bisnis digital

A. PENDAHULUAN

Korupsi merupakan fenomena global yang telah lama menjadi hambatan serius dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berkeadilan. Laporan *Transparency International* menunjukkan bahwa korupsi berdampak sistemik terhadap pertumbuhan ekonomi, kualitas pelayanan publik, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga negara (Transparency International, 2023). Praktik korupsi tidak hanya terjadi di sektor pemerintahan, tetapi juga merambah ke sektor swasta dan dunia pendidikan tinggi. Di berbagai negara, korupsi di lingkungan kampus dapat terjadi dalam bentuk manipulasi dana, plagiarisme, penyalahgunaan jabatan, maupun gratifikasi, yang pada akhirnya merusak integritas akademik dan kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan.

Di Indonesia, korupsi masih menjadi permasalahan serius yang berdampak luas terhadap pembangunan nasional. Berdasarkan data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2024, kasus korupsi di sektor pendidikan menduduki peringkat ketiga tertinggi dari seluruh kasus korupsi nasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan, yang seharusnya menjadi garda terdepan dalam membentuk karakter bangsa, justru masih rentan terhadap praktik koruptif (Permana & Setiawan, 2025). Fenomena ini memperlihatkan bahwa pendidikan antikorupsi bukan sekadar kebutuhan moral, melainkan juga strategi strategis dalam membangun sistem pendidikan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

Isu korupsi di lingkungan pendidikan tinggi memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap perkembangan karakter mahasiswa. Penelitian yang dilakukan oleh

(Nurhasanah, 2024) menegaskan bahwa mahasiswa memiliki potensi besar sebagai pilar integritas karena didukung oleh kapasitas intelektual, akses terhadap pengetahuan, serta ruang partisipasi sosial yang luas dalam menumbuhkan budaya antikorupsi. Pada era digital saat ini, mahasiswa tidak hanya dihadapkan pada tantangan akademik, tetapi juga berbagai bentuk risiko penyalahgunaan teknologi seperti manipulasi data, kecurangan dalam transaksi digital, hingga pelanggaran etika profesional (Rahmafillah et al., 2025). Hal ini menjadi lebih kompleks dalam konteks mahasiswa bisnis digital, yang akan menjadi pelaku utama dalam ekosistem ekonomi digital nasional.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pendidikan anti korupsi memiliki peran signifikan dalam membentuk karakter dan kesadaran etis mahasiswa. (Aksinudin et al., 2022) menjelaskan bahwa penanaman karakter antikorupsi melalui pendidikan kewarganegaraan efektif dalam meningkatkan kesadaran integritas di kalangan mahasiswa. Selanjutnya, (Apriyanti et al., 2024) mengungkapkan bahwa perilaku kecurangan akademik di lingkungan pendidikan tinggi dipengaruhi oleh rendahnya pemahaman mahasiswa terhadap nilai etika dan integritas, serta adanya lingkungan akademik yang permisif terhadap pelanggaran etika. Sementara itu, (Suwastika et al., 2025) menekankan pentingnya integrasi nilai antikorupsi dalam kurikulum untuk memperkuat pembentukan karakter generasi muda.

Pesatnya perkembangan transformasi digital di Indonesia menjadikan pendidikan antikorupsi semakin relevan untuk diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi. Dalam praktik bisnis digital, nilai integritas dan transparansi memegang peranan penting

dalam membangun kepercayaan antara pelaku usaha dan masyarakat. Ketika prinsip etika tidak dijadikan landasan utama, aktivitas bisnis digital berisiko memunculkan berbagai penyimpangan, seperti kecurangan dalam transaksi daring, penyalahgunaan data pribadi pengguna, hingga manipulasi sistem informasi. (Bahiroh, 2024) mengemukakan bahwa rendahnya kesadaran etika bisnis di era digital berkorelasi dengan meningkatnya praktik fraud serta melemahnya tingkat kepercayaan publik terhadap layanan berbasis teknologi. Oleh sebab itu, mahasiswa pada program studi bisnis digital perlu dibekali pemahaman yang komprehensif mengenai etika profesi dan nilai-nilai antikorupsi, agar mampu berkompetisi secara profesional, bertindak bertanggung jawab, serta berkontribusi sebagai pelaku ekonomi digital yang menjunjung tinggi integritas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis bagaimana pendidikan anti korupsi dapat memperkuat etika profesi mahasiswa bisnis digital di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi strategi penguatan nilai integritas di lingkungan kampus melalui integrasi kurikulum, pelatihan etika profesional, serta penciptaan budaya akademik yang transparan dan akuntabel.

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur sistematis (*systematic literature review*). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian bukan pada pengumpulan data primer di lapangan, tetapi pada analisis menyeluruh terhadap literatur ilmiah yang relevan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai peran pendidikan antikorupsi dalam memperkuat etika profesi mahasiswa bisnis digital. Penelitian literatur sistematis

telah terbukti efektif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai artikel terdahulu yang memiliki tema serupa (Sharifi-Tehrani, 2025).

Lokasi dan waktu penelitian dilakukan secara *desk research* di lingkungan akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis melalui pengumpulan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan pada Oktober 2025, dengan cakupan sumber artikel dari berbagai jurnal ilmiah nasional terakreditasi.

Populasi penelitian dalam studi ini adalah seluruh publikasi ilmiah nasional yang membahas topik terkait pendidikan anti korupsi, etika profesi, dan pembentukan karakter mahasiswa pada periode tahun 2020 hingga 2025. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan artikel secara sengaja berdasarkan kriteria relevansi dan kelengkapan informasi. Total terdapat 10 artikel ilmiah nasional yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses *identifikasi*, *seleksi*, dan *ekstraksi data* dari artikel ilmiah yang diperoleh melalui portal jurnal nasional (Sinta, Garuda, dan repository kampus). Kriteria inklusi mencakup artikel yang:

1. Terbit antara tahun 2020–2025,
2. Relevan dengan topik etika profesi dan pendidikan antikorupsi,
3. Konteksnya mencakup pendidikan tinggi atau mahasiswa, serta
4. Memiliki metode penelitian yang jelas untuk mendukung sintesis temuan.

Data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan berdasarkan topik utama, metode penelitian, hasil temuan, dan rekomendasi kebijakan.

Teknik analisis data menggunakan metode analisis isi (*content analysis*), dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) membaca artikel secara menyeluruh, (2) mengidentifikasi tema dan pola utama, (3) mengelompokkan temuan ke dalam kategori tematik, dan (4) menyusun sintesis yang

sistematis untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang terstruktur, serta tabel ringkasan temuan dari artikel yang dianalisis.

Karena penelitian ini bersifat kualitatif, keabsahan hasil penelitian diperkuat melalui teknik *triangulasi sumber* dan *peer review*. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil analisis dari berbagai artikel untuk memastikan konsistensi temuan. Selain itu, validasi dilakukan melalui diskusi akademik dengan dosen dan rekan sejawat untuk menghindari bias peneliti.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana pendidikan anti korupsi berperan dalam membentuk etika profesi mahasiswa bisnis digital, serta strategi implementasi yang dapat diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi di Indonesia.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Subjek Penelitian dan Fenomena Sosial

Hasil penelitian yang diperoleh melalui kajian literatur, observasi fenomena sosial, serta penelaahan kebijakan pendidikan tinggi menunjukkan bahwa pemahaman mahasiswa terhadap etika profesi dan nilai-nilai antikorupsi masih berada dalam tahap perkembangan. Secara umum, mahasiswa telah mengenal konsep dasar seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, namun pemahaman tersebut sering kali belum terinternalisasi secara menyeluruh dalam perilaku sehari-hari.

Fenomena ini tercermin dalam berbagai perilaku yang sering dianggap sepele namun mencerminkan kesenjangan antara pengetahuan dan perilaku nyata, seperti (1) Plagiarisme dalam penyusunan tugas; (2) Titip absen pada perkuliahan; (3) Ketidakejujuran dalam pengerjaan proyek kelompok.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelanggaran etika akademik seperti plagiarisme masih menjadi masalah signifikan di lingkungan pendidikan tinggi, yang dipicu oleh kurangnya pemahaman etika akademik dan lemahnya penerapan kebijakan etika (Amalina & Ardiansyah, 2025). Artikel ini menyatakan bahwa plagiarisme dan pelanggaran etika akademik meningkat di era digital karena belum optimalnya pemahaman mahasiswa terhadap nilai moral dan integritas, serta perlunya penguatan pendidikan etika akademik secara berkelanjutan.

Urgensi Etika Profesi dalam Konteks Bisnis Digital

Dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya pada program studi Bisnis Digital urgensi pembelajaran etika profesi semakin tinggi. Dunia bisnis digital sangat dinamis dan sarat peluang terjadinya pelanggaran etika, misalnya: (1) Pencurian dan penyalahgunaan data pribadi; (2) Pelanggaran hak cipta; (3) Penyalahgunaan kecerdasan buatan (AI); (4) Manipulasi algoritma pasar dan praktik iklan digital yang menyesatkan.

Dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya pada program studi Bisnis Digital, urgensi pembelajaran etika profesi semakin tinggi. Dunia bisnis digital sangat dinamis dan sarat peluang terjadinya pelanggaran etika, seperti pencurian dan penyalahgunaan data pribadi, pelanggaran hak cipta, penyalahgunaan kecerdasan buatan (AI), serta manipulasi algoritma pasar dan praktik iklan digital yang menyesatkan. Penelitian oleh (Bahiroh, 2024) menegaskan bahwa penerapan prinsip etika bisnis dalam ekosistem digital, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab, merupakan landasan penting untuk membangun kepercayaan konsumen dalam transaksi daring dan menghindari praktik fraud yang merugikan reputasi Perusahaan.

Peran Pendidikan Antikorupsi di Perguruan Tinggi

Pendidikan antikorupsi memiliki peran strategis dalam membentuk karakter mahasiswa. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan pendidikan antikorupsi di perguruan tinggi tidak hanya meningkatkan pengetahuan saja, tetapi juga berkontribusi terhadap pembentukan nilai karakter yang kuat pada mahasiswa, termasuk moralitas, integritas, dan tanggung jawab sosial. Sebagai contoh, studi oleh (Muharam et al., 2022) menemukan bahwa nilai-nilai pendidikan antikorupsi yang diintegrasikan melalui mata kuliah kewarganegaraan dan kurikulum kampus berdampak signifikan terhadap pengembangan karakter antikorupsi mahasiswa, seperti peningkatan pemahaman etika, kejujuran, dan disiplin tindakan (Penguatan Nilai Karakter Pendidikan Antikorupsi Melalui Mata Kuliah Pendidikan Kewarganegaraan).

Proses internalisasi nilai etika dan antikorupsi yang efektif mencakup: (1) Peningkatan pengetahuan dan kesadaran tentang korupsi dan dampaknya; (2) Pemahaman nilai integritas melalui materi dan diskusi; (3) Praktik nyata dalam kehidupan akademik; (4) Pembiasaan perilaku jujur dan bertanggung jawab. Dengan tahapan ini, mahasiswa tidak hanya tahu bahwa korupsi salah, tetapi juga memahami konsekuensi sosial, hukum, dan moral dari tindakan tersebut.

Integrasi Kurikulum dan Lingkungan Kampus

Salah satu faktor penting dalam membentuk karakter antikorupsi mahasiswa adalah integrasi nilai-nilai integritas ke dalam kurikulum pembelajaran. Pembelajaran tidak cukup hanya menyampaikan teori, tetapi harus dirancang untuk menumbuhkan kesadaran kritis, kemampuan analitis, dan pengambilan keputusan etis di kalangan mahasiswa. Dalam konteks mata kuliah bisnis digital atau e-commerce, pendekatan pembelajaran berbasis studi kasus (*case-based learning*)

dapat digunakan untuk menghadirkan situasi nyata seperti penyalahgunaan data pelanggan, plagiarisme karya digital, atau tantangan etis lain yang relevan. Penelitian menunjukkan bahwa model pembelajaran berbasis kasus efektif dalam meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam berpikir kritis, memahami konteks teori-praktik, serta memperkuat sikap reflektif terhadap dilema etika di lingkungan akademik (Aulia et al., 2025).

Selain pentingnya kurikulum, lingkungan kampus juga berperan vital dalam menanamkan integritas akademik. Kampus yang memiliki sistem pelaporan pelanggaran akademik yang jelas dan transparan akan menciptakan efek jera dan mendorong perilaku etis di kalangan mahasiswa, sedangkan lingkungan yang permisif justru berkontribusi terhadap sikap apatis terhadap nilai-nilai integritas. Bukti empiris dari berbagai literatur integritas akademik juga menunjukkan bahwa pembentukan budaya etika yang kuat, termasuk penerapan kebijakan yang konsisten terhadap pelanggaran, merupakan bagian integral dari strategi pencegahan praktik tidak etis di perguruan tinggi (Penara et al., 2025).

Kaitan dengan Kebijakan Nasional

Pendidikan etika dan antikorupsi juga selaras dengan kebijakan nasional. Pemerintah Indonesia melalui KPK dan Kemendikbudristek telah menerapkan program “Pendidikan Antikorupsi” pada berbagai jenjang pendidikan. Program ini menanamkan nilai: (1) Kejujuran; (2) Kepedulian; (3) Tanggung jawab; (4) Kemandirian; (5) Keadilan dan keberanian.

Jika nilai-nilai ini diintegrasikan ke dalam kurikulum bisnis digital, maka mahasiswa akan tumbuh sebagai pelaku ekonomi digital yang kompeten dan berintegritas.

Tantangan Implementasi Nilai Antikorupsi

Penerapan nilai antikorupsi di kalangan mahasiswa masih menghadapi berbagai tantangan, di antaranya: (1) Kesenjangan antara aturan kampus dan praktik lapangan; (2) Kurangnya pemahaman terhadap konsekuensi pelanggaran etika; (3) Budaya permisif terhadap pelanggaran kecil seperti titip absen; dan (4) Minimnya role model etis di lingkungan kampus.

Kebiasaan melanggar etika secara kecil-kecilan berpotensi berimplikasi panjang terhadap karakter profesional mahasiswa setelah lulus. Penelitian tentang perilaku ketidakjujuran akademik menunjukkan bahwa perilaku seperti menyontek, plagiarisme, atau praktik tidak jujur lainnya mencerminkan lemahnya sensitivitas etika mahasiswa, dan ini berhubungan dengan rendahnya tingkat moral reasoning yang pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku mereka di dunia kerja. Misalnya, studi (Heriyati & Ekasari, 2020) menemukan bahwa faktor tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi secara signifikan memengaruhi tingkat ketidakjujuran akademik mahasiswa, serta menunjukkan bahwa tanpa penguatan nilai moral yang tepat, peluang pelibatan dalam perilaku tidak etis meningkat karena adanya tekanan dan kesempatan yang sama.

Implikasi terhadap Dunia Bisnis Digital

Dalam dunia bisnis digital, perilaku tidak etis berdampak langsung pada kepercayaan publik dan kelangsungan usaha. Misalnya, penyalahgunaan data pelanggan dapat melanggar Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi, manipulasi iklan digital dapat merusak reputasi bisnis, dan berbagai bentuk kecurangan digital dapat mengganggu ekosistem ekonomi yang sehat. Oleh karena itu, mahasiswa perlu menguasai literasi etika digital (*digital ethics literacy*) sebagai kompetensi penting untuk bertindak secara bertanggung jawab di dunia maya.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa literasi digital yang mencakup pemahaman aspek etika dan moral penggunaan teknologi

sangat penting untuk mencegah perilaku tidak etis di ruang digital, termasuk pelanggaran privasi dan manipulasi konten. Sebagai contoh, studi tentang Literasi Digital dan Etika Digital Mahasiswa di Era Kecerdasan Buatan (AI) menemukan bahwa banyak mahasiswa meskipun memiliki akses ke teknologi AI, masih menunjukkan variasi dalam kemampuan literasi digital terutama pada aspek etika penggunaan teknologi tersebut, di mana pelanggaran etika digital seperti plagiarisme AI dan manipulasi data tetap terjadi, yang menegaskan perlunya penguatan pendidikan literasi dan etika digital di Perguruan Tinggi (Mytra et al., 2025)

Dengan demikian, mengembangkan literasi etika digital secara komprehensif membantu mahasiswa untuk lebih berhati-hati dalam bertindak di ruang digital, menghargai hak orang lain, serta memahami implikasi sosial dan hukum dari setiap tindakan digital yang dilakukan aspek yang sangat penting dalam dunia bisnis digital yang sangat bergantung pada data dan teknologi interaktif.

Keteladanan dan Pembiasaan Perilaku

Pendekatan kognitif saja tidak cukup dalam membentuk karakter antikorupsi mahasiswa; keteladanan nyata dari dosen, tenaga kependidikan, dan pimpinan kampus memegang peranan strategis. Keteladanan tersebut menunjukkan perilaku etis yang konsisten dalam interaksi akademik sehari-hari, sehingga menjadi contoh konkret bagi mahasiswa dalam menghadapi keputusan moral. Penelitian literatur oleh (Peni & Resi, 2025) menegaskan bahwa *role modeling* dosen dalam pendidikan tinggi melalui integrasi nilai kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin ke dalam praktik pembelajaran serta norma lembaga secara signifikan membantu mengembangkan integritas akademik dan karakter etis mahasiswa karena mahasiswa meniru perilaku moral yang ditunjukkan oleh figur pendidik mereka

Selain itu, pembiasaan perilaku melalui partisipasi aktif mahasiswa dalam berbagai kegiatan sosial dan organisasi juga efektif dalam menanamkan nilai-nilai moral. Kegiatan-kegiatan seperti organisasi mahasiswa, proyek kolaboratif digital, studentpreneurship, dan program magang industri teknologi memberikan pengalaman langsung kepada mahasiswa untuk bertanggung jawab, bersikap transparan, dan bertindak dengan integritas dalam situasi kehidupan nyata. Melalui pengalaman langsung ini, mahasiswa tidak hanya memahami konsep etika secara teoritis tetapi juga mempraktikkannya dalam konteks profesional dan sosial, sehingga memperkuat karakter antikorupsi yang dimiliki.

Sintesis dan Implikasi

Hasil analisis menyeluruh menunjukkan bahwa pembentukan etika profesi dan nilai antikorupsi pada mahasiswa bisnis digital merupakan proses multidimensi, yang melibatkan: (1) Aspek kognitif (pengetahuan & pemahaman); (2) Aspek afektif (sikap & kesadaran moral); dan (3) Aspek konatif (tindakan & pembiasaan).

Pengajaran teori saja tidak cukup; perlu dukungan lingkungan kampus yang kondusif, sistem tata kelola transparan, keteladanan nyata, serta pembiasaan integritas. Ketika elemen-elemen ini berjalan selaras, mahasiswa akan siap menjadi profesional digital yang jujur, beretika, dan bertanggung jawab.

Dengan demikian, pendidikan etika profesi dan antikorupsi bukan sekadar pelengkap kurikulum, tetapi inti pembentukan karakter mahasiswa bisnis digital. Dalam ekosistem ekonomi digital yang sangat kompetitif, etika dan integritas menjadi modal strategis untuk membangun kepercayaan publik, menciptakan inovasi berkelanjutan, dan menjaga keberlangsungan bisnis.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa pemahaman mahasiswa terhadap etika profesi dan nilai antikorupsi masih berada pada tahap perkembangan. Secara umum mahasiswa telah memahami konsep dasar integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, namun pemahaman tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku akademik dan profesional.

Beberapa faktor pendukung dalam penguatan nilai etika dan antikorupsi antara lain: (1) Integrasi nilai integritas dalam kurikulum pembelajaran; (2) Keteladanan dari dosen dan tenaga kependidikan; (3) Lingkungan kampus yang transparan dan memiliki tata kelola yang baik; (4) Pembelajaran berbasis kasus nyata yang relevan dengan dunia bisnis digital; (5) Partisipasi aktif mahasiswa dalam kegiatan organisasi dan proyek kolaboratif.

Sementara itu, faktor penghambat yang masih sering muncul meliputi: (1) Kesenjangan antara pengetahuan dan perilaku nyata mahasiswa; (2) Kurangnya penegakan kode etik di lingkungan kampus; (3) Praktik pelanggaran etika akademik yang dianggap sepele (misalnya titip absen atau *plagiarisme*); (4) Minimnya pemahaman tentang implikasi hukum dan sosial dari tindakan tidak etis di dunia digital.

Dengan demikian, pendidikan etika profesi dan antikorupsi harus dipandang sebagai komponen utama dalam pembentukan karakter mahasiswa bisnis digital, bukan sekadar pelengkap kurikulum. Ketika pengetahuan, lingkungan, dan praktik nyata berjalan seimbang, maka lulusan yang dihasilkan akan lebih siap menghadapi tantangan profesional secara jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi.

Agar nilai etika dan antikorupsi dapat terinternalisasi secara lebih kuat, kampus perlu melakukan penguatan Kurikulum Etika Digital dengan memperluas konten pembelajaran terkait etika profesi dan

literasi etika digital dalam setiap mata kuliah, terutama yang berhubungan langsung dengan teknologi, bisnis digital, dan kewirausahaan

Kampus perlu menegakkan aturan kode etik dengan mekanisme pelaporan dan sanksi yang jelas agar memberikan efek jera dan membangun budaya akademik yang berintegritas. Dosen dan pimpinan kampus diharapkan dapat memberikan contoh nyata perilaku etis, sehingga menjadi panutan bagi mahasiswa dalam kehidupan akademik maupun sosial.

Mahasiswa perlu dilatih menghadapi dilema etika melalui simulasi, studi kasus, atau *project based learning* agar terbiasa mengambil keputusan dengan mempertimbangkan nilai integritas. Kampus dapat menjalin kerja sama dengan KPK atau lembaga terkait untuk memperluas edukasi antikorupsi melalui pelatihan, seminar, dan program magang.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Aksinudin, S., Wiyono, S., & Nariswari, A. F. (2022). Civic education as anti-corruption education for college students. *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan*, 19(1), 53–63. <https://doi.org/10.21831/jc.v19i1.45981>
- Amalina, F., & Ardiansyah, H. (2025). Plagiarisme dan Integritas Akademik di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 18256–18266. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.28896>
- Apriyanti, A., Hertati, L., & Syafitri, L. (2024). Transformasi Moralitas Individu, Integritas, Etika Mahasiswa Terhadap Perilaku Kecurangan Akademik Dunia Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 7557–7565. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.29709>
- Aulia, N., Setiawan, K. H., Destiani, M., Ramadhani, R. S., & Supriyono. (2025). Case-based Learning (CBL) dalam Pendidikan Pancasila untuk Meningkatkan Pemikiran Kritis dan Moral Mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 36470–36474. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.34142>
- Bahiroh, E. (2024). Business Ethics in the Digital Age: Building Trust in Online Transactions. *MARCOPOLO: Indonesian Journal of Interdisciplinary Research in Science and Technology*, 2(12), 1787–1794. <https://doi.org/10.55927/marcopolo.v2i12.12956>
- Heriyati, D., & Ekasari, W. F. (2020). A Study on Academic Dishonesty and Moral Reasoning. *International Journal of Education*, 12(2), 56–62. <https://doi.org/10.17509/ije.v12i2.18653>
- Muharam, R. S., Sudaryatie, & Prasetyo, D. (2022). Penguatan Nilai Karakter Pendidikan Antikorupsi Melalui Mata Kuliah Pendidikan Kewarganegaraan. *Yustitiabelen*, 8(1), 59–69. <https://doi.org/10.36563/yustitiabelen.v8i1.524>
- Mytra, P., Danial, & Qadrianati, L. (2025). Digital Literacy and Digital Ethics of University Students in the Era of Artificial Intelligence: A Study at Universitas Islam Ahmad Dahlan Sinjai. *JTMT: Jurnal Tadris Matematika*, 6(2), 20–28. <https://doi.org/10.47435/jtmt.v6i2.4116>
- Nurhasanah, S. (2024). Peran Mahasiswa Sebagai Pilar Integritas Dalam Gerakan Anti Korupsi di Lingkungan Kampus dan Masyarakat. *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan*, 6(5), 51–60.
- Penara, H. B., Salsabila, P., Azmi, M. K., Rasyid, F. Al, Khairi, F., & Harahap, N. Z. (2025). Etika Akademik Mahasiswa dalam Pembelajaran Daring: Tantangan dan Strategi. *Journal Innovation In Education*, 3(2), 394–406. <https://doi.org/10.59841/inoved.v3i2.3011>

- Peni, D., & Resi, B. B. F. (2025). Lecturer's Role Modeling in Student Character Development: a Qualitative Literature Review. *Inovasi Pembangunan : Jurnal Kelitbangan*, 13(3), 1–6. <https://doi.org/10.35450/jip.v13i03.1454>
- Permana, S., & Setiawan, M. (2025). Corruption in the education sector in Indonesia: Reality, causes, and solutions. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 10(2), 249–268. <https://doi.org/10.32697/integritas.v10i2.1326>
- Rahmafillah, R., Putri, R. Y. A., & Sartika, R. (2025). the Effectiveness of Anti-Corruption Policies in the Digital Age: a Literature Review on the Use of Technology in the Eradication of Corruption. *HERMENEUTIKA: Jurnal Ilmu Hukum*, 9(2), 146–150. <https://doi.org/10.33603/hermeneutika.v9i2.10043>
- Sharifi-Tehrani, M. (2025). Systematic Literature Review. In *Encyclopedia of Tourism* (pp. 1028–1029). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74923-1_911
- Suwastika, I. W. K., Srinadi, N. L. P., & Hermawan, D. (2025). Ethics and Anti-Corruption Education A Systematic Review of The Role of Education in Shaping the Integrity of the Young Generation. *JIPH: Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik*, 4(2), 101–118. <https://doi.org/10.55927/jiph.v4i2.4>
- Transparency International. (2024). *Annual Report 2023*. Transparency.Org. <https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2023>

PENERAPAN ERP BERBASIS *CLOUD* UNTUK MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL UMKM DI INDONESIA

Melisa¹⁾, Lusiana Putri²⁾, Ahmad Fitriansyah³⁾, Anton Rustam Herosuma⁴⁾

^{1,4}Prodi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

²Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

³Prodi Teknik Informatika, Fakultas Teknologi, ITB Swadharma

Correspondence author: Melisa, mlissaptr@gmail.com, Jakarta, Indonesia

Abstract

Rapid advances in digital technology have transformed how businesses are managed across sectors, including micro, small, and medium enterprises (MSMEs). A key innovation widely used is cloud-based Enterprise Resource Planning (ERP) systems, which combine various business functions into an integrated platform. Implementing such ERP systems is crucial because they save time, reduce operational costs, improve data accuracy, and enable real-time access to information without the need for large infrastructure, unlike traditional ERP systems. This study aims to analyze the strategic role of cloud-based Enterprise Resource Planning (ERP) systems in supporting digital transformation in Indonesia's MSME sector. The study employed a qualitative descriptive approach through a literature review of academic journals, industry reports, and secondary data published after 2020. The results indicate that cloud-based ERP systems can improve supply chain management efficiency, accelerate decision-making, and strengthen competitiveness in the digital economy era. However, key challenges remain, such as limited capital for MSMEs, low digital capabilities, and concerns about data security and privacy in a cloud environment. Overall, this study concludes that cloud-based ERP has significant potential to strengthen MSMEs' digital transformation in Indonesia, particularly when supported by government policies, enhanced digital capabilities, and collaboration with local ERP providers. Therefore, cloud ERP can be a crucial foundation for driving efficiency, transparency, and business continuity for MSMEs.

Keywords: enterprise resources planning, *cloud* computing, msme, digital transformation

Abstrak

Kemajuan pesat dalam teknologi digital telah mengubah cara pengelolaan bisnis di berbagai bidang, termasuk usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Inovasi utama yang banyak digunakan adalah sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang berjalan di *cloud*, yang menggabungkan berbagai fungsi bisnis ke dalam platform terintegrasi. Penerapan ERP semacam ini sangat penting karena memberikan penghematan waktu, mengurangi biaya operasional, meningkatkan ketepatan data, dan memungkinkan akses informasi *real-time* tanpa perlu infrastruktur besar seperti pada ERP tradisional. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

berbasis *cloud computing* berperan strategis dalam mendukung transformasi digital pada sektor UMKM di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui tinjauan literatur dari jurnal akademik, laporan industri, dan data sekunder yang diterbitkan setelah tahun 2020. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem ERP berbasis *cloud* dapat meningkatkan efisiensi manajemen rantai pasok, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat daya saing di era ekonomi digital. Namun, tantangan utama tetap ada, seperti keterbatasan modal UMKM, rendahnya kemampuan digital, serta kekhawatiran soal keamanan dan privasi data di lingkungan *cloud*. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa ERP berbasis *cloud* memiliki potensi besar untuk memperkuat transformasi digital UMKM di Indonesia, terutama jika didukung oleh kebijakan pemerintah, peningkatan kemampuan digital, dan kerja sama dengan penyedia ERP lokal. Dengan begitu, ERP *cloud* bisa menjadi dasar penting untuk mendorong efisiensi, transparansi, dan kelangsungan bisnis UMKM.

Kata Kunci: *enterprise resources planning, cloud computing, umkm, transformasi digital*

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi di era digital telah membawa perubahan besar pada cara mengelola bisnis di berbagai sektor ekonomi (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024). Revolusi industri 4.0 mendorong perusahaan untuk beralih ke sistem digital terintegrasi agar bisa meningkatkan efisiensi, akurasi, dan daya saing (Wang et al., 2023). Di Indonesia, digitalisasi jadi kebutuhan mendesak, khususnya untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang punya peran krusial dalam mendukung ekonomi nasional (Faturrahman et al., 2025). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia tahun 2023, jumlah UMKM mencapai lebih dari 65 juta unit dan menyumbang sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), plus menyerap sebagian besar tenaga kerja dalam negeri (Harahap et al., 2025).

Meski kontribusinya signifikan, banyak UMKM masih menghadapi hambatan dalam pengelolaan bisnis. Masalah umum termasuk pencatatan keuangan manual, kurangnya integrasi antar bagian, serta keterbatasan dalam mengelola data dan informasi secara digital. Kondisi ini

membuat operasional jadi tidak efisien dan bisa menghambat keputusan berbasis data (Mubarak et al., 2025).

Salah satu solusi yang bisa menjawab tantangan itu adalah implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP). ERP adalah sistem manajemen terpadu yang menyatukan berbagai fungsi utama perusahaan seperti keuangan, produksi, pemasaran, inventori, dan sumber daya manusia ke dalam satu database terpusat. Sistem ini penting untuk menyelaraskan aliran informasi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya (Novitasari & Rahmawati, 2022).

Kemajuan teknologi *cloud computing* telah membuka akses lebih luas ke ERP tanpa perlu infrastruktur teknologi rumit. Dengan model *cloud-based* ERP, UMKM bisa menggunakan layanan ERP secara online dengan biaya lebih efisien karena tidak perlu membangun server internal. Model ini menawarkan fleksibilitas tinggi dan memungkinkan akses sistem kapan saja dan di mana saja (Barbieri et al., 2024).

Pasar *Enterprise Resource Planning* (ERP) global berbasis *cloud* terus melesat, dengan berbagai laporan analisis pasar menempatkan proyeksi nilai industri ini

antara USD 78,4 miliar hingga menembus lebih dari USD 100 miliar. Lonjakan ini sejalan dengan adopsi teknologi yang masif di kawasan Asia-Pasifik, termasuk Indonesia (Mordor Intelligence, 2026). Pertumbuhan ERP tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Market Size and Share Cloud ERP (Mordor Intelligence, 2026)

Namun, penerapan ERP di UMKM masih dihadap kendala seperti keterbatasan dana, rendahnya literasi digital, serta kekhawatiran soal keamanan data (Azizah et al., 2024; Harsono et al., 2023).

Berdasarkan uraian itu, penelitian ini fokus untuk menjawab pertanyaan utama: bagaimana implementasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) berbasis *cloud computing* bisa meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional UMKM di Indonesia, serta apa saja faktor yang jadi hambatan dalam prosesnya. Penelitian ini juga bertujuan menganalisis manfaat strategis ERP berbasis *cloud* dalam mendukung transformasi digital UMKM dan mengidentifikasi tantangan yang perlu diatasi agar adopsinya optimal.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan bisa menambah literatur tentang penerapan sistem informasi manajemen, khususnya dalam konteks digitalisasi UMKM di negara berkembang. Secara praktis, hasil kajian ini bisa jadi referensi untuk pelaku UMKM, pengembang ERP, serta pembuat kebijakan dalam merancang strategi adopsi teknologi yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, penelitian berusaha memberikan kontribusi nyata untuk

memperkuat dasar transformasi digital di sektor UMKM Indonesia.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode tinjauan literatur (*literature review*) yang bertujuan menganalisis penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) berbasis *cloud computing* pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena bisa memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena adopsi teknologi ERP dalam konteks transformasi digital tanpa perlu mengumpulkan data primer melalui wawancara atau survei lapangan.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini deskriptif kualitatif, di mana peneliti berusaha menggambarkan kondisi, perkembangan, manfaat, serta tantangan penerapan ERP berbasis *cloud* berdasarkan kajian teoritis dan data empiris sekunder. Menurut (Creswell & Creswell, 2022), penelitian deskriptif kualitatif digunakan untuk menafsirkan makna fenomena sosial secara mendalam berdasarkan fakta yang ada dan informasi dari berbagai sumber ilmiah. Penelitian ini tidak melakukan eksperimen, uji hipotesis, atau wawancara, tapi fokus pada analisis sistematis dari hasil penelitian sebelumnya, laporan kebijakan, dan publikasi akademik yang relevan.

Sumber Data

Data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu data yang sudah diterbitkan oleh lembaga resmi atau peneliti sebelumnya, baik dari artikel ilmiah, laporan tahunan dan statistik, laporan industri dan teknologi, buku akademik terkini tentang sistem ERP, manajemen operasi, dan transformasi digital.

Pemilihan sumber mempertimbangkan kredibilitas, relevansi, dan kemutakhiran

informasi agar hasil analisis akurat dan sesuai dengan perkembangan terkini.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap literatur relevan. Proses ini diawali dengan melakukan identifikasi literatur dengan kata kunci seperti ERP implementation, *cloud* computing, digital transformation, MSMEs, efficiency, Indonesia.

Hasil yang diperoleh kemudian diseleksi sumber berdasarkan kriteria kelayakan, yaitu publikasi tahun 2020 ke atas, terindeks akademik, dan memiliki konteks UMKM atau sistem ERP berbasis *cloud*.

Kemudian dilakukan klasifikasi data ke dalam kategori tematik, meliputi manfaat ERP, tantangan implementasi, faktor adopsi, dan dampak terhadap efisiensi bisnis.

Analisis komparatif untuk menemukan pola, kesamaan, dan perbedaan temuan dari berbagai penelitian sebelumnya.

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan menggunakan metode analisis isi (*content analysis*). Tahap pertama dilakukan reduksi data, yaitu memilih informasi penting dari literatur yang langsung berkaitan dengan tujuan penelitian. Tahap kedua dilakukan penyajian data, yaitu mengorganisasi hasil kajian dalam bentuk narasi tematik agar mudah dipahami dan dibandingkan antar penelitian. Tahap ketiga dilakukan penarikan kesimpulan, yaitu menyintesis hasil temuan untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang efektivitas dan tantangan penerapan ERP berbasis *cloud* pada UMKM di Indonesia.

Analisis ini bersifat interpretatif, dengan fokus pada makna dan implikasi dari hasil temuan, bukan pengukuran kuantitatif.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, yaitu analisis hanya berdasarkan data sekunder dan literatur ilmiah tanpa pengumpulan data primer. Fokus wilayah

penelitian terbatas pada konteks UMKM di Indonesia, sehingga hasil kajian tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke negara lain. Kajian tidak membahas implementasi ERP pada perusahaan besar atau multinasional karena karakteristik dan skala bisnis yang berbeda dengan UMKM.

Meski ada keterbatasan, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan pengetahuan tentang penerapan ERP berbasis *cloud* dan strategi transformasi digital di sektor UMKM Indonesia.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan ERP Berbasis *Cloud* di Indonesia

Perkembangan penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) di Indonesia menunjukkan tren peningkatan seiring kesadaran pelaku usaha akan pentingnya digitalisasi. Berdasarkan laporan International Data Corporation (IDC, 2022), tingkat adopsi ERP berbasis *cloud* di Indonesia naik sekitar 37% selama 2021–2023. Kenaikan ini didorong oleh kebutuhan integrasi data *real-time*, efisiensi biaya, serta perubahan pola kerja ke sistem digital yang fleksibel. Selain itu, laporan Statista (2023) memproyeksikan nilai pasar ERP berbasis *cloud* global akan terus meningkat dan mencapai USD 78,4 miliar pada 2026, dengan Asia Pasifik sebagai kontributor utama. Peningkatan ini menunjukkan bahwa sistem berbasis awan semakin diterima sebagai solusi efektif untuk mendukung efisiensi dan kinerja bisnis.

Pemerintah Indonesia juga mendukung percepatan digitalisasi melalui kebijakan dalam (Peraturan Presiden RI Nomor 74 Tahun 2017 Tentang Peta Jalan Sistem Perdagangan Nasional Berbasis Elektronik (Road Map E-Commerce), 2017), di mana fokus utamanya adalah penguatan transformasi digital UMKM. Kebijakan ini mendorong pelaku usaha memanfaatkan sistem berbasis teknologi, termasuk ERP, untuk meningkatkan efisiensi dan

transparansi. Menurut (Novitasari & Rahmawati, 2022), penggunaan ERP berbasis *cloud* pada UMKM memberikan peluang besar dalam memperbaiki proses manajemen, terutama pengendalian persediaan, akuntansi, dan pelaporan keuangan. Melalui model *Software as a Service* (SaaS), UMKM bisa memanfaatkan fitur ERP sesuai kebutuhan tanpa instalasi atau pemeliharaan langsung. Model ini membuat ERP lebih inklusif dan terjangkau untuk usaha kecil.

Dengan demikian, perkembangan ERP berbasis *cloud* di Indonesia tidak hanya mencerminkan kemajuan teknologi, tapi juga menunjukkan perubahan paradigma dalam pengelolaan bisnis UMKM menuju sistem yang lebih terintegrasi, efisien, dan adaptif terhadap dinamika digitalisasi ekonomi.

Manfaat Penerapan ERP Berbasis *Cloud* bagi UMKM

Berdasarkan kajian berbagai literatur (Deniswara et al., 2021; Ekawaty et al., 2025; Putra et al., 2023), penerapan ERP berbasis *cloud computing* memberikan manfaat strategis bagi UMKM di Indonesia, antara lain:

1. Integrasi Proses Bisnis: ERP memungkinkan semua bagian organisasi (keuangan, produksi, inventori, penjualan, dan SDM) terhubung dalam satu sistem terpusat. Hal ini mengurangi duplikasi data dan meningkatkan efisiensi koordinasi antar departemen.
2. Efisiensi Operasional dan Biaya: Model *cloud* ERP menggunakan sistem berlangganan yang lebih terjangkau dibandingkan ERP tradisional, cocok untuk UMKM dengan keterbatasan modal.
3. Akses Data *Real-time*: ERP berbasis *cloud* memungkinkan pemilik usaha memantau laporan keuangan, stok barang, dan aktivitas bisnis secara langsung dari berbagai perangkat dan lokasi.

4. Peningkatan Pengambilan Keputusan: Data yang akurat dan terintegrasi membantu UMKM membuat keputusan berbasis data, sehingga strategi bisnis lebih adaptif dan responsif.
5. Dukungan terhadap Transformasi Digital: Implementasi ERP mempercepat digitalisasi manajemen internal, yang menjadi fondasi penting menuju ekonomi digital nasional.

Tantangan dan Hambatan Implementasi ERP pada UMKM

Meski banyak manfaat, penerapan ERP berbasis *cloud* di UMKM masih dihadap kendala. Berdasarkan sintesis dari penelitian terdahulu, beberapa faktor utama yang menjadi tantangan:

1. Biaya Implementasi Awal: Walaupun model *cloud* lebih hemat dibanding ERP konvensional, biaya langganan tahunan dan pelatihan karyawan tetap jadi beban bagi banyak UMKM dengan keterbatasan modal (Awan et al., 2021; Salih et al., 2021; Tongsuksai et al., 2021).
2. Keterbatasan Literasi Digital: Banyak pelaku UMKM belum terbiasa dengan sistem teknologi tinggi, sehingga adopsi ERP sering terhambat oleh kurangnya pemahaman dan keterampilan digital (Muis, 2025; Ollerenshaw et al., 2021; Omowole et al., 2024; Restrepo-Morales et al., 2024; Salih et al., 2021).
3. Kekhawatiran Keamanan Data: Isu privasi dan keamanan informasi jadi alasan utama rendahnya adopsi ERP berbasis *cloud* karena data disimpan di server eksternal. Ini menimbulkan kekhawatiran risiko kebocoran data (Gooda et al., 2025; Huang et al., 2021; Hustad et al., 2021; Salih et al., 2021).
4. Resistensi terhadap Perubahan: Budaya organisasi yang masih konvensional membuat sebagian pelaku usaha menolak perubahan ke sistem digital. Adaptasi ERP sering membutuhkan restrukturisasi alur kerja yang sulit diterima (Awan et al., 2021;

Kallmuenzer et al., 2024; Omowole et al., 2024; Restrepo-Morales et al., 2024).

5. Keterbatasan Infrastruktur Digital: Di daerah dengan jaringan internet yang belum stabil, penerapan *cloud* ERP menghadapi hambatan teknis signifikan (Hustad et al., 2021; Khalifa, 2025; Muis, 2025; Ollerenshaw et al., 2021).

Faktor Keberhasilan Implementasi ERP di UMKM

Keberhasilan penerapan ERP berbasis *cloud* pada UMKM tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tapi juga faktor manajerial dan kelembagaan. Berdasarkan model Technology – Organization – Environment (TOE) oleh Tornatzky dan Fleischer (Barbieri et al., 2024; Christiansen et al., 2022), ada tiga dimensi penting yang memengaruhi keberhasilan adopsi ERP:

1. Dimensi Teknologi: Kesesuaian antara kebutuhan bisnis dan kemampuan sistem ERP yang diimplementasikan.
2. Dimensi Organisasi: Dukungan manajemen puncak, kesiapan sumber daya manusia, serta struktur organisasi yang adaptif terhadap teknologi baru.
3. Dimensi Lingkungan: Dukungan eksternal dari pemerintah, penyedia teknologi, dan mitra bisnis dalam ekosistem digital.

Studi oleh (Harsono et al., 2023) menunjukkan bahwa UMKM yang sukses menerapkan ERP umumnya didukung oleh *leadership commitment*, pelatihan internal, serta kemitraan dengan vendor ERP lokal yang paham karakteristik usaha kecil di Indonesia.

Studi Kasus Penerapan *Cloud* ERP pada UMKM Indonesia

Beberapa UMKM di Indonesia sudah mulai mencoba menerapkan *Cloud* ERP untuk menunjang bisnisnya. Toko DJS (Dodolan Jajan Surabaya) menerapkan Odoo ERP dalam proses pembelian (*purchase*), penjualan (*sales*) dan stok persediaan (*inventory*) Dengan menerapkan

sistem ERP membantu mengurangi kesalahan dalam pencatatan dan memberikan akses informasi yang diperlukan pada proses bisnis Toko DJS (Azizah et al., 2024).

Mitra motor Toyota salah satu UMKM yang bergerak di bidang otomotif, dengan fokusnya menyediakan suku cadang kendaraan roda 4 menerapkan Zoho Inventory untuk membantu melakukan perhitungan stok masuk dan keluar. Pemilik usaha menyatakan bahwa setelah menggunakan sistem Zoho, kontrol persediaan lebih efisien baik dalam pencarian stok barang maupun perhitungan sisa stok barang, sehingga dapat lebih cepat dalam melakukan restock barang (Salim & Abdillah, 2022).

Kasus ini menunjukkan bahwa dengan perencanaan matang, pelatihan tenaga kerja, serta dukungan vendor ERP lokal, penerapan sistem ERP berbasis *cloud* bisa memberikan dampak nyata terhadap produktivitas dan daya saing UMKM di era digital.

Implikasi Penelitian

Dari hasil kajian di atas, bisa disimpulkan bahwa penerapan ERP berbasis *cloud computing* merupakan langkah strategis bagi UMKM untuk mencapai efisiensi dan transformasi digital. Namun, implementasi yang sukses harus mempertimbangkan kesiapan teknologi, kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kebijakan publik. Pemerintah bisa berperan dengan memberikan subsidi digitalisasi, pelatihan teknologi, serta kerja sama dengan penyedia ERP lokal untuk memperluas jangkauan sistem bagi pelaku UMKM di seluruh Indonesia.

D. PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dan kajian literatur yang dilakukan, disimpulkan bahwa penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) berbasis *cloud computing* mempunyai peran strategis dalam

mendukung transformasi digital pada sektor UMKM di Indonesia. Penerapan sistem ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tapi juga memperkuat daya saing UMKM di era ekonomi digital yang semakin ketat.

Pertama, ERP berbasis *cloud* terbukti bisa mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis seperti keuangan, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia ke dalam satu sistem terpusat yang bisa diakses *real-time*. Integrasi ini menghasilkan efisiensi kerja, akurasi data, serta mempercepat proses pengambilan keputusan bisnis.

Kedua, model *cloud computing* memberikan keuntungan besar bagi UMKM karena tidak butuh investasi besar dalam infrastruktur teknologi. Sistem berbasis langganan membuat ERP lebih terjangkau dan fleksibel untuk usaha kecil.

Ketiga, tantangan utama dalam penerapan ERP di UMKM meliputi keterbatasan dana, minimnya literasi digital, dan kekhawatiran soal keamanan data. Namun, hambatan ini bisa diminimalkan melalui pelatihan, pendampingan teknis, dan dukungan kebijakan pemerintah yang pro digitalisasi usaha.

Keempat, dukungan pemerintah dan sinergi antar pemangku kepentingan jadi kunci keberhasilan transformasi digital UMKM. Program seperti UMKM Go Digital, pelatihan literasi teknologi, serta insentif fiskal bagi pelaku usaha yang mengadopsi ERP perlu diperluas dan dijalankan secara berkelanjutan.

Dengan begitu, penerapan ERP berbasis *cloud computing* bukan sekadar inovasi teknologi, melainkan fondasi penting dalam membangun ekosistem bisnis digital yang efisien, transparan, dan berdaya saing global. Melalui sinergi antara pemerintah, penyedia teknologi, dan pelaku UMKM, transformasi digital di Indonesia bisa berjalan inklusif dan berkelanjutan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Awan, M., Ullah, N., Ali, S., Abbasi, I. A., Hassan, M. S., Khattak, H., & Huang, J. (2021). An Empirical Investigation of the Challenges of Cloud-Based ERP Adoption in Pakistani SMEs. *Scientific Programming*, 5547237. <https://doi.org/10.1155/2021/5547237>
- Azizah, M. N., Setianti, D. I. A., & Nugroho, A. (2024). Penerapan Sistem Enterprise Resource Planning(ERP) Pada Sektor UMKM. *JTeksis: Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 6(1), 110–116. <https://doi.org/10.47233/jteksis.v6i1.1090>
- Barbieri, L. M., Sott, M. K., & Monticelli, J. M. (2024). Critical Success Factors for Implementing Cloud ERP in SMEs: A Systematic Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1142/S0219877024300039>
- Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18, 449–491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
- Christiansen, V., Haddara, M., & Langseth, M. (2022). Factors Affecting Cloud ERP Adoption Decisions in Organizations. *Procedia Computer Science*, 196, 255–262. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.012>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Deniswara, K., Prabowo, H., & Mulyawan, A. N. (2021). Digital Business Transformation: Exploration of the Use of Erp Based Private Cloud to Improve

- Managing System in the Company (Case Study on One of Public Company in Indonesia). *Proceedings of the 7th International Conference on Industrial and Business Engineering*, 104–110. <https://doi.org/10.1145/3494583.349459>
- Ekawaty, A., Rizky, A., Ramadan, A., & Ndlovu, Z. (2025). Digital Transformation Strategies for Effective Business Management in SMEs: A SmartPLS Approach. *APTISI Transactions on Management*, 9(1), 60–71. <https://doi.org/10.33050/atm.v9i1.2410>
- Faturrahman, Subhan, E. S., & Shoalihin. (2025). Pengembangan UMKM Berbasis Transformasi Digital Dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Lokal. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 990–1008. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.622>
- Gooda, S. K., Mohanraj P, Veni J., Ashish, Kannadhasan S., & Thamizhkani B. (2025). Cloud-Based Solutions for Scalable Enterprise Resource Planning Systems Benefits and Implementation Strategies. *Innovation for Sustainability in Computing and Engineering Solutions (ICSICE)*, 05002. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20257605002>
- Harahap, L. M., Saragih, A. B. B. J., Ramadhan, R., Surbakti, O. M., & Gerald, J. (2025). Peran UMKM dalam Sistem Perekonomian Indonesia: Tantangan dan Peluang Pasca Pandemi. *JIMBE : Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 78–85. <https://doi.org/10.59971/jimbe.v3i1.430>
- Harsono, E., Gazali, Y. P., Mediaty, M., & Pontoh, G. T. (2023). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi ERP pada UKM. *JIAKES: Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 11(2), 403–412. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v11i2.1648>
- Huang, Q., Rahim, M., Foster, S., & Anwar, M. (2021). Critical Success Factors Affecting Implementation of Cloud ERP Systems: A Systematic Literature Review with Future Research Possibilities. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 4683. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.569>
- Hustad, E., Sørheller, V. U., Jørgensen, E. H., & Vassilakopoulou, P. (2021). Moving enterprise resource planning (ERP) systems to the cloud: the challenge of infrastructural embeddedness. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(1), 5–20. <https://doi.org/10.12821/ijispm080101>
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 19, 2011–2038. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>
- Khalifa, M. M. Al. (2025). MENA SMEs: Assessing Barriers and Enablers of Technological Adoption. *Journal of Ecohumanism*, 4(4), 108–118. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i4.6714>
- Mordor Intelligence. (2026). *Cloud Enterprise Resources Planning Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026 - 2031)*. Mordorintelligence.Com. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/cloud-erp-market>
- Mubarak, R., Mansuri, M. I., & Ramadhan, R. (2025). Analisis Tingkat Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi Pada UMKM Kuliner di Kelurahan Karijawa Kabupaten Dompu. *Economics and Digital Business Review*, 7(1), 173–186. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v7i1.2887>
- Muis, I. (2025). The State of Digital Transformation Among Indonesian SMEs: Insights from a Systematic

- Review. *JIM : Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 4(3), 1407–1419. <https://doi.org/10.38035/jim.v4i3.1227>
- Novitasari, R. D., & Rahmawati, I. D. (2022). Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) System Planning in Small and Medium Industries in Improving the Quality of Financial Reports. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 20. <https://doi.org/10.21070/ijins.v20i.721>
- Ollerenshaw, A., Corbett, J., & Thompson, H. (2021). Increasing the digital literacy skills of regional SMEs through high-speed broadband access. *Small Enterprise Research*, 28(2), 115–133. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1919913>
- Omowole, B. M., Olufemi-Phillips, A. Q., Ofodile, O. C., Eyo-Udo, N. L., Ewim, S. E., & J. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. *International Journal of Scholarly Research in Science and Technology*, 5(2), 019–036. <https://doi.org/10.56781/ijrst.2024.5.2.037>
- Peraturan Presiden RI Nomor 74 Tahun 2017 Tentang Peta Jalan Sistem Perdagangan Nasional Berbasis Elektronik (Road Map E-Commerce) (2017). <https://setkab.go.id/wp-content/uploads/2017/08/Perpres-Nomor-74-Tahun-2017.pdf>
- Putra, T. W. A., Solechan, A., & Hartono, B. (2023). Transformasi Digital Pada UMKM Dalam Meningkatkan Daya Saing Pasar. *Jurnal Informatika UPGRIS*, 9(1), 7–12. <https://doi.org/10.26877/jiu.v9i1.15096>
- Restrepo-Morales, J. A., Ararat-Herrera, J. A., López-Cadavid, D. A., & Camacho-Vargas, A. (2024). Breaking the digitalization barrier for SMEs: a fuzzy logic approach to overcoming challenges in business transformation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 84. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00429-w>
- Salih, S., Hamdan, M., Abdelmaboud, A., Abdelaziz, A., Abdelsalam, S., Althobaiti, M. M., Cheikhrouhou, O., Hamam, H., & Alotaibi, F. (2021). Prioritising Organisational Factors Impacting Cloud ERP Adoption and the Critical Issues Related to Security, Usability, and Vendors: A Systematic Literature Review. *Sensors*, 21(24), 8391. <https://doi.org/10.3390/s21248391>
- Salim, L. H., & Abdillah, L. (2022). Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) Terhadap Perkembangan UMKM (Studi Kasus Mitra Motor Toyota). *KALBISIANA : Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi Dan Bisnis Kalbis*, 8(2), 2058–2075. <https://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/en/article/view/443>
- Tongsuksai, S., Mathrani, S., & Weerasinghe, K. (2021). Critical success factors and challenges for cloud ERP system implementations in SMEs: A vendors' perspective. *IEEE Asia-Pacific Conference on Computer Science and Data Engineering (CSDE)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/CSDE53843.2021.9718428>
- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability*, 15(11), 9020. <https://doi.org/10.3390/su15119020>

MANAJEMEN PEMBELAJARAN BAHASA INGGRIS : KAJIAN METODE DAN PROSES DI LEMBAGA BAHASA LIA

Evi Okli Lailani¹⁾, Indri Damayanti²⁾, Dhenok Darwanti³⁾, Sugiyono⁴⁾

^{1,2,3}Prodi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

⁴Prodi Teknik Elektro, Fakultas Teknologi, ITB Swadharma

Correspondence author: EO Lailani, lct.evi@gmail.com, Jakarta, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the management of English language learning, including the methods and processes implemented at the LIA Language Institute. The study focuses on planning, implementing, and evaluating learning, as well as the teaching strategies and techniques used by teachers. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection through interviews, observation, and documentation. The research subjects consisted of English teachers and students. The results show that learning management at the LIA Language Institute is carried out through systematic planning, effective classroom organization, and regular evaluation of learning outcomes. Teachers use various learning methods, such as discussions, question-and-answer sessions, simulations, and language games, tailored to students' characteristics and learning objectives. The learning process is structured, starting from the delivery of material and practice activities, to evaluation and feedback. In addition, this study found several obstacles, including limited learning media, differences in student abilities, and varying classroom interaction dynamics. This study concludes that good learning management can support the effectiveness of English language learning methods and processes, thereby increasing student motivation and learning outcomes. Therefore, the recommendations include improving the quality of learning planning, selecting a wider range of methods, and implementing adaptive classroom management tailored to student needs. This research is expected to serve as a reference for language education institutions in improving learning management to make it more effective and efficient.

Keywords: learning management, english, learning methods, learning process

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pembelajaran bahasa Inggris, termasuk metode dan proses yang diterapkan di Lembaga Bahasa LIA. Fokus penelitian mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, serta strategi dan teknik pengajaran yang digunakan oleh pengajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari guru pengajar bahasa Inggris dan siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran di Lembaga Bahasa LIA dijalankan melalui perencanaan yang sistematis, pengorganisasian kelas yang efektif, dan evaluasi hasil belajar yang rutin. Pengajar menggunakan berbagai metode pembelajaran,

seperti diskusi, tanya jawab, simulasi, dan permainan bahasa, yang disesuaikan dengan karakteristik siswa dan tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran berjalan secara terstruktur, dimulai dari penyampaian materi, aktivitas latihan, hingga evaluasi dan pemberian umpan balik. Selain itu, penelitian ini menemukan beberapa kendala, antara lain keterbatasan media pembelajaran, perbedaan kemampuan siswa, dan dinamika interaksi kelas yang bervariasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pembelajaran yang baik dapat mendukung efektivitas metode dan proses pembelajaran bahasa Inggris, sehingga meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, rekomendasi yang diberikan mencakup peningkatan kualitas perencanaan pembelajaran, pemilihan metode yang lebih variatif, serta pengelolaan kelas yang adaptif terhadap kebutuhan siswa. Penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi lembaga pendidikan bahasa dalam meningkatkan manajemen pembelajaran agar lebih efektif dan efisien.

Kata Kunci : manajemen pembelajaran, bahasa inggris, metode pembelajaran, proses pembelajaran

A. PENDAHULUAN

Bahasa Inggris telah menjadi salah satu kebutuhan utama dalam dunia modern yang kian terhubung secara global. Sebagai bahasa internasional, Bahasa Inggris memainkan peran penting dalam komunikasi lintas budaya, pendidikan, bisnis, dan teknologi (Kurniawan, 2024). Kemampuan berbahasa Inggris bukan hanya dianggap sebagai keterampilan tambahan, melainkan menjadi kompetensi dasar yang diperlukan untuk beradaptasi di tingkat global (Khomyshak, 2024). Di Indonesia, pentingnya penguasaan Bahasa Inggris semakin disadari oleh masyarakat karena tuntutan globalisasi, dunia kerja, serta perkembangan teknologi digital (Sahnan, 2024; Sari et al., 2024). Oleh sebab itu, banyak lembaga pendidikan formal maupun nonformal berupaya meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Inggris melalui penerapan manajemen pembelajaran yang lebih efektif dan terstruktur (Aristo et al., 2026; Sulistiyani, 2024; Susanti, 2023).

Manajemen pembelajaran merupakan suatu proses sistematis yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, serta evaluasi kegiatan belajar mengajar (Aristo et al., 2026). Dalam konteks pendidikan bahasa,

manajemen pembelajaran menjadi kunci dalam memastikan efektivitas penerapan metode dan strategi pengajaran (Yasin et al., 2022; Yousuf et al., 2023).

Lembaga Bahasa LIA sebagai salah satu lembaga pendidikan nonformal di Indonesia telah dikenal luas karena sistem pengajaran Bahasa Inggrisnya yang profesional dan terukur. Lembaga ini menerapkan berbagai metode pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik serta tujuan pembelajaran. Namun demikian, efektivitas pembelajaran tidak hanya bergantung pada metode yang digunakan, tetapi juga pada bagaimana lembaga tersebut mengelola seluruh proses pembelajarannya (Iman, 2024; Murdani & Bahrani, 2025).

Pembelajaran Bahasa Inggris yang efektif menuntut adanya pengelolaan yang baik dari berbagai aspek, mulai dari perencanaan hingga evaluasi (Maruao, 2020). Manajemen pembelajaran berfungsi untuk memastikan bahwa semua komponen pendidikan guru, peserta didik, kurikulum, media, dan lingkungan belajar dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Dedik et al., 2025). Manajemen yang efektif dalam pendidikan membantu lembaga mengoptimalkan

sumber daya dan menciptakan suasana belajar yang kondusif (Sulkifli et al., 2025).

Dalam konteks pengajaran Bahasa Inggris, manajemen pembelajaran mencakup bagaimana lembaga menyusun kurikulum, mengatur kelas, memilih metode, serta mengevaluasi hasil belajar siswa (Susanti, 2023). Perencanaan yang matang akan mempermudah guru dalam menentukan strategi dan teknik pengajaran yang relevan (Soro et al., 2024). Lembaga Bahasa LIA telah menunjukkan praktik manajemen yang cukup sistematis melalui kegiatan seperti penyusunan silabus, penggunaan media pembelajaran berbasis aktivitas, dan pelaksanaan evaluasi rutin. Namun, berbagai tantangan seperti perbedaan kemampuan siswa, keterbatasan sarana, dan dinamika interaksi kelas masih menjadi kendala dalam pelaksanaannya (Nurfaizah et al., 2025).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pembelajaran Bahasa Inggris di lembaga nonformal lebih banyak berfokus pada efektivitas strategi pengajaran atau peningkatan keterampilan berbahasa (Rahmawati & Sutarto, 2025; Saraka, 2020). Namun, kajian yang menelaah aspek manajemen pembelajaran secara komprehensif mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi masih relatif terbatas (Suri et al., 2024). Padahal, manajemen pembelajaran merupakan faktor penggerak utama yang memengaruhi efektivitas metode dan proses pembelajaran (Dedik et al., 2025).

Lembaga Bahasa LIA sebagai lembaga yang telah berpengalaman dalam pengajaran Bahasa Inggris memiliki sistem pembelajaran yang layak untuk dikaji. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diketahui bagaimana lembaga tersebut mengelola seluruh aspek pembelajarannya sehingga dapat menjadi model bagi lembaga bahasa lainnya. Keberhasilan pembelajaran di lembaga nonformal bergantung pada kemampuan institusi dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan yang terintegrasi (Yanah, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi penting

dalam menghubungkan teori manajemen pendidikan dengan praktik pembelajaran Bahasa Inggris di lapangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen pembelajaran Bahasa Inggris di Lembaga Bahasa LIA, dengan fokus pada metode dan proses pembelajaran yang diterapkan. Fokus utama penelitian mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta strategi dan teknik pengajaran yang digunakan oleh pengajar.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang manajemen pembelajaran di lembaga nonformal, khususnya dalam konteks pengajaran Bahasa Inggris. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi lembaga bahasa lain untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran melalui perencanaan yang lebih matang, pemilihan metode yang bervariasi, serta pengelolaan kelas yang adaptif terhadap kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan model manajemen pembelajaran Bahasa Inggris yang efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam proses manajemen pembelajaran Bahasa Inggris di Lembaga Bahasa LIA berdasarkan realitas dan pengalaman langsung di lapangan (Creswell & Creswell, 2022). Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang diterapkan oleh pengajar (Sugiyono, 2021).

Subjek penelitian terdiri atas guru pengajar Bahasa Inggris dan siswa di Lembaga Bahasa LIA. Pemilihan informan

dilakukan menggunakan *teknik purposive sampling*, yaitu pemilihan subjek berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki informasi dan pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian (Dirwan, 2021). Jumlah informan ditentukan secara fleksibel hingga mencapai titik kejenuhan data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi terkait strategi pembelajaran, teknik pengajaran, serta kendala yang dihadapi pengajar. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung proses pembelajaran di kelas, interaksi antara pengajar dan siswa, serta pengelolaan kelas. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tambahan berupa silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, dan hasil evaluasi siswa (Romdona et al., 2025).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2020). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmasi hasil temuan kepada informan. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan secara akurat praktik manajemen pembelajaran Bahasa Inggris di Lembaga Bahasa LIA.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Manajemen Pembelajaran di Lembaga Bahasa LIA

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran di Lembaga Bahasa LIA dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan terstruktur. Proses manajemen dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Setiap tahap memiliki prosedur yang jelas sesuai dengan standar mutu lembaga. Pengelolaan pembelajaran diatur oleh pihak akademik, koordinator pengajar, dan para

instruktur yang bekerja sama dalam merancang kurikulum serta menentukan metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan siswa. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Aristo et al., 2026) yang menyatakan bahwa manajemen pembelajaran mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam konteks Lembaga Bahasa LIA, seluruh fungsi tersebut berjalan secara sinergis. Kurikulum disusun berdasarkan kebutuhan siswa dan perkembangan tren global pengajaran Bahasa Inggris, dengan menekankan kemampuan komunikatif sebagai inti pembelajaran. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa lembaga menerapkan sistem pengajaran berbasis level, mulai dari *beginner* hingga *advanced*. Setiap level memiliki target kompetensi yang berbeda, baik dari segi keterampilan berbicara, mendengarkan, membaca, maupun menulis. Hal ini mendukung pandangan (Ashari et al., 2026) bahwa pengelompokan siswa berdasarkan tingkat kemampuan membantu efektivitas proses belajar karena pengajar dapat menyesuaikan metode dan materi sesuai kebutuhan peserta didik.

Perencanaan Pembelajaran

Tahap perencanaan pembelajaran di LIA dilakukan secara menyeluruh melalui penyusunan Rencana Pengajaran (*Lesson Plan*), pemilihan media, serta perumusan tujuan pembelajaran yang spesifik dan terukur. Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap pengajar diwajibkan mengikuti panduan kurikulum lembaga, namun tetap diberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi pengajaran berdasarkan karakteristik kelas. Perencanaan yang baik merupakan fondasi utama keberhasilan proses belajar mengajar karena menentukan arah dan tujuan kegiatan pembelajaran. Di LIA, pengajar tidak hanya menyusun rencana pembelajaran formal, tetapi juga melakukan

refleksi terhadap pengalaman mengajar sebelumnya untuk memperbaiki strategi yang dianggap kurang efektif. Selain itu, lembaga juga rutin mengadakan pelatihan internal (*teacher development program*) untuk memastikan bahwa setiap pengajar memahami metode pembelajaran terbaru. Hal ini mendukung temuan (Budiana et al., 2026) tentang pentingnya pengembangan profesional guru dalam meningkatkan kualitas manajemen pembelajaran. Dengan demikian, tahap perencanaan di LIA tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat reflektif dan adaptif terhadap dinamika pembelajaran di kelas.

Pelaksanaan dan Strategi Pengajaran

Pada tahap pelaksanaan, hasil observasi menunjukkan bahwa pengajar di LIA menggunakan berbagai metode interaktif dan komunikatif. Metode yang paling sering digunakan meliputi *Communicative Language Teaching* (CLT), *Task-Based Learning* (TBL), serta teknik pembelajaran berbasis permainan dan simulasi. Pendekatan ini menekankan pada partisipasi aktif siswa dalam proses belajar, sehingga interaksi dua arah antara guru dan siswa terbangun dengan baik. Pembelajaran Bahasa Inggris yang efektif harus berfokus pada komunikasi nyata, bukan sekadar penguasaan tata bahasa (Ashila et al., 2024). Hal ini tercermin dalam praktik di kelas LIA, di mana pengajar sering mengajak siswa untuk melakukan *role play*, diskusi kelompok, maupun presentasi singkat agar siswa terbiasa berbicara dalam Bahasa Inggris. Selain metode interaktif, pengajar juga menerapkan *differentiated instruction*, yaitu menyesuaikan kegiatan belajar dengan kemampuan dan gaya belajar siswa. Konsep ini didukung temuan (Ashari et al., 2026) yang menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif harus memperhatikan keragaman individu peserta didik. Dalam konteks LIA, penerapan strategi ini membantu mengatasi perbedaan kemampuan antar siswa dan meningkatkan partisipasi mereka dalam kelas. Namun demikian, hasil penelitian

juga menemukan adanya kendala dalam pelaksanaan pembelajaran, antara lain keterbatasan fasilitas media pembelajaran seperti proyektor atau perangkat audio di beberapa kelas, serta variasi motivasi belajar siswa. Pengajar mengatasi hal ini dengan berinovasi menggunakan media sederhana seperti kartu kata, video pendek, dan kegiatan permainan bahasa. Fleksibilitas dan kreativitas guru merupakan faktor penting dalam menjaga motivasi belajar siswa.

Evaluasi dan Umpan Balik Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran di Lembaga Bahasa LIA dilakukan secara berkelanjutan dan berorientasi pada perbaikan proses. Berdasarkan hasil wawancara, evaluasi dilakukan melalui dua bentuk: penilaian formatif (selama proses pembelajaran berlangsung) dan penilaian sumatif (di akhir periode belajar). Guru menggunakan berbagai instrumen evaluasi seperti tes lisan, tugas tertulis, kuis, dan observasi performa siswa saat berbicara. Selain itu, siswa juga mendapatkan umpan balik langsung setelah kegiatan belajar, baik berupa koreksi bahasa maupun motivasi. Pemberian umpan balik yang konstruktif membantu siswa memahami kesalahan dan memperbaiki performa belajar mereka (Mutia & Zaitun, 2024). Selain aspek penilaian, lembaga juga melakukan evaluasi internal terhadap kinerja pengajar melalui supervisi akademik dan observasi kelas berkala. Hasil evaluasi ini digunakan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan memberikan pelatihan tambahan bila diperlukan. Evaluasi berkelanjutan merupakan bagian integral dari manajemen pembelajaran yang efektif.

Kendala dan Upaya Perbaikan

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa kendala yang dihadapi pengajar dalam mengelola pembelajaran Bahasa Inggris di LIA. Pertama, perbedaan kemampuan awal siswa menyebabkan ketimpangan dalam pencapaian tujuan belajar. Kedua, terbatasnya sarana pendukung digital membuat proses

pembelajaran interaktif tidak selalu optimal. Ketiga, waktu pembelajaran yang terbatas terkadang tidak cukup untuk melaksanakan semua kegiatan belajar yang direncanakan. Untuk mengatasi kendala tersebut, lembaga mendorong guru agar lebih adaptif dalam mengelola waktu, serta mengembangkan media pembelajaran sederhana namun efektif. Selain itu, dilakukan program remedial dan enrichment untuk menyesuaikan kemampuan siswa. Upaya-upaya ini sesuai dengan temuan (Marsellinda et al., 2025) bahwa pengelolaan pembelajaran yang fleksibel dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran yang baik tidak berarti tanpa tantangan, tetapi keberhasilan terletak pada kemampuan lembaga dan pengajar dalam melakukan inovasi dan penyesuaian berkelanjutan.

Pembahasan Umum dan Implikasi

Secara keseluruhan, hasil penelitian menguatkan bahwa manajemen pembelajaran yang terencana dan terarah memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas pembelajaran Bahasa Inggris. Lembaga Bahasa LIA berhasil menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dengan kombinasi antara metode komunikatif dan manajemen kelas yang baik. Penelitian ini memperkuat bahwa pendekatan komunikatif efektif dalam meningkatkan kompetensi bahasa jika didukung oleh manajemen kelas yang terstruktur. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh kemampuan guru dalam mengajar, tetapi juga oleh bagaimana lembaga mengelola sistem pendukungnya termasuk perencanaan kurikulum, evaluasi, dan pengembangan profesional guru. Temuan ini juga memiliki implikasi praktis bahwa Lembaga pendidikan bahasa lain dapat menjadikan model manajemen LIA sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Di sisi lain, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat

hubungan antara teori manajemen pendidikan dan praktik pengajaran bahasa modern. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pembelajaran yang baik berfungsi sebagai kerangka utama yang menghubungkan metode, proses, dan hasil belajar. Ketika seluruh elemen manajemen mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dikelola secara sinergis, maka efektivitas pembelajaran dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

D. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran Bahasa Inggris di Lembaga Bahasa LIA telah terlaksana secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang terintegrasi. Pengajar menerapkan berbagai metode seperti *communicative approach*, *task-based learning*, diskusi, dan permainan bahasa untuk meningkatkan keterlibatan siswa. Manajemen pembelajaran yang baik berperan penting dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta membantu pencapaian kompetensi siswa. Meskipun demikian, beberapa kendala seperti keterbatasan media pembelajaran dan perbedaan kemampuan siswa masih menjadi tantangan yang perlu diatasi. Secara keseluruhan, penerapan manajemen pembelajaran yang efektif mampu meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar Bahasa Inggris.

Lembaga Bahasa LIA disarankan untuk terus memperkuat sistem manajemen pembelajaran melalui peningkatan kualitas perencanaan dan pelatihan pengajar agar mampu mengembangkan metode yang lebih variatif dan adaptif terhadap kebutuhan siswa. Selain itu, penyediaan media pembelajaran yang lebih modern dan interaktif perlu diprioritaskan guna menunjang proses belajar yang menarik dan efektif. Penelitian lanjutan dapat difokuskan pada evaluasi komparatif antar lembaga

bahasa untuk menemukan model manajemen pembelajaran yang paling efisien dan berkelanjutan dalam konteks pendidikan nonformal.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Aristo, T. J. V., Seran, E. Y., & Gandasari, A. (2026). Manajemen Pembelajaran Bahasa Inggris di SDN 16 Paoh Benua: Analisis Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 5(4), 193–200.
<https://doi.org/10.24036/jeal.v5i4.588>
- Ashari, A., Muspawi, M., & Agustinawati, T. (2026). Pengelompokan Peserta Didik dalam Proses Pembelajaran. *JPAP : Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 10(1), 56–61.
<https://doi.org/10.29303/jpap.v10i1.1355>
- Ashila, L., Sya, M. F., & Dalilah, W. K. (2024). Penerapan Metode Community Language Teaching dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Inggris Siswa. *Karimah Tauhid*, 3(7), 8090–8099.
<https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i7.14172>
- Budiana, M. E., Halirat, K., & Khusnaini, M. (2026). Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pena Edukasi*, 13(1), 20–28.
<https://doi.org/10.54314/jpe.v13i1.5988>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California : Sage Publication Inc.
- Dedik, Aulia, R., & Fadila, A. N. (2025). Manajemen Pendidikan dan Kualitas Pembelajaran. *Mesada: Journal of Innovative Research*, 2(1), 482–494.
<https://ziaresearch.or.id/index.php/mesada/article/view/99>
- Dirwan, A. (2021). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Banyumas : Pena Persada.
- Iman, Z. (2024). Accelerating Student Competency in English Through Effective Learning Management: Insights From MAN 2 Mataram. *Khazanah Multidisiplin*, 5(2), 228–244.
<https://doi.org/10.15575/kl.v5i2.38472>
- Khomysyak, O. (2024). English Education in the Context of Globalization: Challenges and Prospects. *PROSPECTS. Problems of Modern Teacher Training*, 29(1), 91–97.
[https://doi.org/10.31499/2307-4914.1\(29\).2024.305101](https://doi.org/10.31499/2307-4914.1(29).2024.305101)
- Kurniawan, I. W. A. (2024). English Language and Its Importance as Global Communication. *International Journal of Social Studies*, 2(1), 1–57.
<https://doi.org/10.25078/ijoss.v2i1.3920>
- Marsellinda, A. S. M., Safitri, A. N., Permatasari, S. I., Hermawan, C., & Oktaviana, S. R. (2025). Pentingnya Fleksibilitas dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Pembelajaran: Perspektif Guru. *Biologiei Educația : Jurnal Pendidikan Biologi*, 5(1), 49–58.
<https://doi.org/10.62734/be.v5i1.404>
- Maruao, N. (2020). Penerapan Pembelajaran Inovatif Dalam Meningkatkan Pembelajaran Bahasa Inggris. *Warta Dharmawangsa*, 14(2), 221–230.
<https://doi.org/10.46576/wdw.v14i2.622>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California : Sage Publication Inc.
- Murdani, W. K., & Bahrani. (2025). Implementasi Teknologi Untuk Meningkatkan Efektivitas Belajar di TPQ Bintang Kecil Samarinda. *Inovasi Dalam Pendidikan Dan Pembelajaran*, 11(5), 9–18.
<https://ojs.co.id/1/index.php/ipp/article/view/775>
- Mutia, F. D., & Zaitun. (2024). Pemanfaatan Umpan Balik Positif dalam Membantu

- Siswa Membangun Kepercayaan Diri dalam Bahasa Inggris. *Prosiding Semnasfip*.
<https://jurnal.umj.ac.id/index.php/SEMNASFIP/article/view/24137>
- Nurfaizah, S., Usman U, & Qaddafi, M. (2025). The Implementation of Classroom Management Strategies by Teachers and Students to Enhance Effective Learning. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(4), 200–207.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17600472>
- Rahmawati, S. P., & Sutarto, J. (2025). English Course Learning Management at Small England Cepu. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2D), 69–81.
<https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/11499>
- Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara dan Kuesioner. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 3(1), 39–47.
<https://doi.org/10.61787/taceee75>
- Sahnan, B. (2024). Peran Bahasa Inggris Dalam Dunia Profesional dan Globalisasi. *JIIH: Jurnal Ilmiah IPS Dan Humaniora*, 2(2), 44–49.
<https://doi.org/10.61116/jiih.v2i2.457>
- Saraka. (2020). Pembelajaran Bahasa Inggris Berbasis Pendidikan Non-Formal di Kampung Inggris Kediri. *LINGUA: Jurnal Bahasa, Sastra, Dan Pengajarannya*, 17(1), 79–94.
<https://doi.org/10.30957/lingua.v17i1.629>
- Sari, N. N. K., Maulida, Z. P., & Salmawati, A. (2024). Pentingnya Bahasa Inggris Pada Era Globalisasi. *Karimah Tauhid*, 3(3), 3685–3692.
<https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i3.12571>
- Soro, S. H., Suherman, M., Apiyanti, P. D., & Budiman, D. (2024). Perencanaan Pembelajaran Berbasis Media Teknologi Untuk Meningkatkan Keterampilan Menyimak Bahasa Inggris (Studi Kasus Siswa Level 3 Rumah Belajar Edukita Kota Bandung). *Edukasia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 2289–2296.
<https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1259>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan Ketiga*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyan. (2024). Manajemen Pembelajaran Bahasa Inggris Pada SMK Negeri 7 Surabaya. *Cendekia Pendidikan*, 3(4), 1–7.
<https://doi.org/10.36841/cendekiapendidikan.v3i4.5518>
- Sulkifli, Mukhtar, Y., Khumairah, N., Bona, U. R. M. E., & Amalia, Z. (2025). Manajemen Pendidikan: Konsep, Hakikat, dan Fungsi dalam Pendidikan. *CETERA: Culture Education and Technology Research*, 2(2), 154–166.
<https://doi.org/10.31004/ctr.v2i1.119>
- Suri, M., Fajriati, R., Mutiawati, & Mursyida, C. S. (2024). Analisis Kurikulum dan Implementasi Pembelajaran Bahasa Inggris Pada Lembaga Pendidikan Non-Formal di Banda Aceh. *JES: Journal of Education Science*, 10(2), 21–32.
<https://doi.org/10.33143/jes.v10i2.4321>
- Susanti, M. A. (2023). Model Terbaik Si Pro: Manajemen Pembelajaran Kursus Bahasa Inggris pada Lembaga Pendidikan B'Wikan Singaraja. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(1), 134–141.
<https://doi.org/10.23887/jipp.v7i1.60149>
- Yanah, N. (2024). Manajemen Pengelolaan Lembaga Pendidikan Non Formal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Bimbel Gama Private Center Selopuro Blitar. *PROPHETIK: Jurnal Kajian Keislaman*, 2(1), 32–38.
<https://doi.org/10.35457/prophetik.v2i1.3562>

- Yasin, B., Mustafa, F., & Bina, A. M. S. (2022). Effective Classroom Management in English as a Foreign Language Classroom. *PAROLE: Journal of Linguistics and Education*, 12(1), 91–102.
<https://doi.org/10.14710/parole.v12i1.91-102>
- Yousuf, M. M., Shaheen, N., Kheri, N. A., & Fatma, G. (2023). Exploring Effective Classroom Management Techniques in English Teaching. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 11(11), 382–393.
<https://doi.org/10.17762/ijritcc.v11i11.9772>

ANALISIS PENERAPAN PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* DALAM MANAJEMEN KEUANGAN DI YAYASAN BAITUL MAAL HIDAYATULLAH

Syamsid Dluhaa¹⁾, Novie Andriani Zakariya²⁾

¹⁾Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Ampel

²⁾Prodi Ekonomi Syariah, Universitas Sunan Gersik

Correspondence author: S. Dluhaa, Syamsiddluhaa11@gmail.com, Surabaya, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the implementation of good governance principles in financial management at the Baitul Maal Hidayatullah Foundation (BMH), one of Indonesia's national zakat collection institutions. The study focuses on the five main principles of good governance, namely transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness in the management of zakat, infaq, sedekah, and waqf funds. The research method uses a qualitative approach with a case study type. The data collection method uses In-depth interviews with BMH administrators, observations of fund management activities, and documentation of financial reports. Data analysis uses the Miles and Huberman model, focusing on data reduction, data presentation, and conclusion. The results show that BMH has attempted to implement good governance principles, especially in transparency, by publishing annual financial reports and ensuring accountability through an internal reporting system. However, several obstacles are faced, including limited independent external audits, differences in human resource capacity across branches, and an inadequate distribution of funds to remote areas. This research provides theoretical contributions to the development of financial management studies for zakat institutions and practical contributions to BMH's efforts to improve financial governance, making it more professional, accountable, and sustainable.

Keywords: good governance, financial management, zakat institutions

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) sebagai salah satu lembaga amil zakat nasional di Indonesia. Fokus penelitian diarahkan pada lima prinsip utama tata kelola yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan dalam pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus BMH, observasi kegiatan pengelolaan dana, dan dokumentasi laporan keuangan. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMH telah berupaya menerapkan prinsip *good governance* khususnya pada aspek transparansi dengan publikasi laporan keuangan tahunan dan akuntabilitas melalui sistem pelaporan internal. Namun demikian, terdapat beberapa kendala

yang dihadapi, di antaranya keterbatasan audit eksternal independen, perbedaan kapasitas sumber daya manusia di setiap cabang, serta belum optimalnya pemerataan distribusi dana ke wilayah terpencil. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen keuangan lembaga zakat dan kontribusi praktis bagi BMH untuk meningkatkan tata kelola keuangan yang lebih profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata Kunci : *good governance*, manajemen keuangan, lembaga zakat

A. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini, tata kelola organisasi nirlaba semakin mendapatkan perhatian luas dari masyarakat. Prinsip *good governance* atau tata kelola yang baik dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi, baik pemerintah, perusahaan, maupun lembaga sosial keagamaan dalam menjaga kepercayaan publik (Setiyarso & Yuhertiana, 2025). Transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan menjadi standar utama yang harus diterapkan agar pengelolaan dana publik dapat berjalan profesional dan berkelanjutan. Kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut dapat menurunkan kepercayaan publik dan berdampak pada keberlangsungan organisasi (Nabilah & Kusuma, 2024).

Di tingkat nasional, Indonesia sebagai negara dengan mayoritas penduduk Muslim memiliki potensi zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) yang sangat besar. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) mencatat bahwa potensi zakat nasional mencapai lebih dari Rp 300 triliun per tahun, namun realisasi penghimpunan zakat masih jauh dari angka tersebut (Hidayatulloh, 2024). Salah satu faktor yang memengaruhi rendahnya realisasi tersebut adalah masih adanya keraguan sebagian masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas lembaga pengelola zakat. Oleh karena itu, penerapan prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan lembaga zakat menjadi isu penting untuk meningkatkan kepercayaan publik dan optimalisasi

penghimpunan dana umat (Endaryono et al., 2024).

Secara lokal, Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) hadir sebagai salah satu lembaga amil zakat nasional yang memiliki jangkauan luas hingga ke berbagai daerah di Indonesia. BMH mengelola berbagai dana filantropi Islam seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf untuk mendukung program pendidikan, dakwah, sosial, ekonomi, dan kemanusiaan. Namun, seperti banyak lembaga zakat lainnya, BMH juga menghadapi sejumlah tantangan dalam penerapan *good governance*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa meskipun lembaga zakat telah berupaya menerapkan prinsip transparansi melalui laporan tahunan dan publikasi digital, namun akuntabilitas formal berupa audit eksternal independen masih belum konsisten dilakukan (Azizah & Rakhmawati, 2025; Suhma & Afif, 2022). Selain itu, distribusi dana di beberapa cabang masih menghadapi kendala pemerataan, dan kapasitas sumber daya manusia pengelola keuangan belum seragam di semua wilayah (Afni, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk memahami bagaimana implementasi prinsip *good governance* diterapkan dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai kelebihan dan kekurangan tata kelola keuangan BMH, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan profesionalitas, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga zakat. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk

menganalisis implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan BMH, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta merumuskan rekomendasi perbaikan bagi penguatan tata kelola keuangan lembaga.

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penggalian mendalam mengenai implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH). Studi kasus dianggap relevan untuk memberikan pemahaman kontekstual yang komprehensif terhadap praktik manajemen keuangan pada lembaga zakat nirlaba.

Lokasi penelitian ditetapkan di kantor pusat Yayasan BMH yang beralamat di Surabaya serta melibatkan beberapa unit perwakilan daerah untuk memperoleh data yang lebih representatif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret hingga Juni 2025, menyesuaikan dengan jadwal kegiatan organisasi dan ketersediaan informan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus dan staf BMH yang terlibat dalam proses manajemen keuangan, termasuk bagian bendahara, manajer program, auditor internal, serta pengurus pusat. Sampel penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan berkompeten terkait objek penelitian. Informan utama meliputi bendahara pusat, kepala divisi keuangan, perwakilan auditor internal, serta beberapa staf pengelola keuangan di cabang. Untuk memperkaya data, penelitian juga melibatkan informan pendukung dari kalangan donatur dan penerima manfaat program.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung terhadap praktik pengelolaan dana, serta studi dokumentasi

berupa laporan keuangan tahunan, laporan audit, dan publikasi resmi BMH. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang dilengkapi dengan pedoman wawancara, catatan observasi, dan daftar dokumen yang perlu dianalisis.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi informasi yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks, tabel, maupun narasi deskriptif, sedangkan kesimpulan diperoleh melalui pola, tema, dan hubungan antar data (Miles et al., 2020).

Penyajian data dilakukan secara deskriptif naratif dengan memadukan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam tema-tema penelitian yang sesuai dengan prinsip *good governance*.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Selain itu, dilakukan *member check* dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan serta *peer debriefing* dengan tenaga ahli untuk memastikan interpretasi data sesuai dengan realitas lapangan. *Audit trail* juga dilakukan dengan menyimpan catatan proses penelitian sehingga dapat ditelusuri kembali keasliannya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip *good governance* dalam pengelolaan keuangan Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) telah diupayakan secara sistematis, namun belum mencapai tingkat ideal di seluruh lini operasional. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, ditemukan bahwa aspek transparansi dan akuntabilitas internal sudah diterapkan melalui publikasi laporan tahunan, penggunaan aplikasi keuangan

digital, dan audit internal berkala. Namun, belum terdapat mekanisme audit eksternal independen yang dilakukan secara konsisten di semua cabang.

Hal ini menunjukkan bahwa proses akuntabilitas belum sepenuhnya memenuhi indikator *good governance* sebagaimana ditegaskan oleh (Utomo & Nawangsari, 2025) bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan pilar utama dalam pengelolaan keuangan publik untuk mencegah penyalahgunaan dana sedini mungkin.

Keterbatasan audit eksternal pada BMH menggambarkan tantangan yang juga ditemukan oleh (Meinarti et al., 2024) dalam penelitiannya pada Yayasan Pendidikan Rezeki Prasetya Makassar, yang menyatakan bahwa lembaga tersebut belum memiliki aturan baku mengenai bentuk transparansi, serta belum mengacu pada standar ISAK 35 dalam pelaporan keuangan nirlaba. Kondisi ini memperlihatkan pola umum bahwa lembaga sosial keagamaan di Indonesia masih menghadapi kendala dalam penyusunan laporan keuangan yang sesuai standar akuntansi nirlaba. Dengan demikian, BMH perlu memperkuat sistem audit dan penyusunan laporan keuangannya agar selaras dengan standar PSAK 45 maupun ISAK 35, sehingga prinsip transparansi dapat diwujudkan secara menyeluruh.

Aspek akuntabilitas di BMH telah diterapkan melalui sistem pelaporan internal yang berjenjang antara cabang dan pusat. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaporan ini belum sepenuhnya diikuti dengan verifikasi eksternal yang dapat menjamin objektivitas laporan keuangan. Temuan ini mendukung pandangan dalam bahwa akuntabilitas publik tidak hanya bersifat vertikal, tetapi juga harus mencakup pelaporan horizontal kepada masyarakat luas dan lembaga pengawas independent.

Dalam konteks lembaga zakat seperti BMH, akuntabilitas horizontal sangat penting karena sumber dana berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, keterlibatan pihak eksternal dalam proses audit dan

pelaporan publik akan memperkuat kepercayaan donatur dan meningkatkan legitimasi lembaga.

Pada aspek responsibilitas, BMH telah menunjukkan komitmen terhadap prinsip tanggung jawab melalui kepatuhan terhadap ketentuan syariah dan peraturan zakat nasional. Namun, belum adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) terintegrasi yang mengatur seluruh alur keuangan menyebabkan pelaksanaan tanggung jawab antar-cabang tidak seragam. Permasalahan ini selaras dengan hasil penelitian (Maulida et al., 2025) yang menemukan bahwa di Yayasan Al-Hikmah Mustofa Purwakarta, dari delapan prinsip tata kelola, hanya tiga yang telah berjalan dengan baik, sedangkan lima prinsip lainnya termasuk pengendalian internal dan keterbukaan informasi masih belum optimal. Artinya, persoalan tidak seragamnya implementasi prinsip tata kelola di lembaga sosial bersumber dari belum adanya kebijakan standar kelembagaan yang konsisten di seluruh level organisasi.

Dari sisi independensi, hasil wawancara menunjukkan bahwa BMH telah menerapkan sistem pengambilan keputusan secara kolektif melalui musyawarah antara pengurus pusat dan cabang. Namun demikian, masih terdapat intervensi kepentingan lokal dalam beberapa kebijakan keuangan di tingkat cabang, yang berpotensi mengurangi obyektivitas lembaga. menegaskan bahwa dalam konteks yayasan, prinsip keterbukaan dan akuntabilitas mutlak diperlukan agar organ yayasan tidak menyalahgunakan kewenangan yang diberikan oleh pendiri Lembaga (Pertiwi et al., 2023). Dengan memperkuat sistem pengawasan kolegial dan memperjelas batas kewenangan, BMH dapat memperkuat prinsip independensi dan menghindari potensi konflik kepentingan.

Sementara itu, prinsip *fairness* (keadilan) di BMH tercermin melalui upaya pemerataan distribusi dana ke berbagai wilayah. Namun, berdasarkan hasil observasi, distribusi tersebut masih terfokus pada wilayah perkotaan, sementara daerah

terpencil belum mendapatkan perhatian optimal. Kondisi ini serupa dengan temuan (Chysara & Nugraha, 2024) pada Pondok Pesantren Nurul Mukmin Attaqwa Arjasari, yang menyebut bahwa perencanaan anggaran telah berjalan cukup efisien, namun belum disertai kebijakan yang terstruktur untuk menjamin pemerataan dan efektivitas penggunaan dana. Oleh karena itu, penerapan prinsip keadilan pada BMH perlu diperkuat dengan perencanaan strategis berbasis kebutuhan daerah dan peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan dana berbasis komunitas.

Kendala kompetensi SDM menjadi salah satu isu dominan yang memengaruhi efektivitas penerapan *good governance* di BMH. Berdasarkan wawancara, beberapa pengelola keuangan di cabang masih belum memahami sistem informasi keuangan berbasis digital maupun standar akuntansi zakat yang berlaku. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Hakim et al., 2025) yang menjelaskan bahwa kurangnya pengetahuan terhadap teknologi digital dan regulasi terbaru dalam pengelolaan keuangan menyebabkan pelaksanaan pengelolaan zakat menjadi kurang optimal. Perbedaan kapasitas ini menimbulkan ketidaksinkronan data antar unit, sehingga pengambilan keputusan strategis di tingkat pusat menjadi kurang efektif.

Tabel 1. Hasil Analisis

Prinsip <i>Good governance</i>	Implementasi di BMH	Keterangan
Transparansi	Laporan tahunan dipublikasikan	Masih terbatas di pusat, belum optimal di cabang
Akuntabilitas	Audit internal dilakukan	Audit eksternal belum rutin
Responsibilitas	Dana sesuai syariah & regulasi	Belum ada SOP terintegrasi nasional
Independensi	Pengambilan keputusan kolektif	Kadang dipengaruhi kepentingan lokal
Keadilan	Dana disalurkan ke program sosial & dakwah	Distribusi kurang merata ke daerah terpencil

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *good governance* di BMH mencerminkan progres yang signifikan namun masih perlu penguatan pada aspek eksternal audit, pemerataan distribusi, dan peningkatan kompetensi SDM. Penerapan Prinsip *Good Governance* bukan hanya soal kepatuhan administratif, tetapi juga mencakup kemampuan lembaga dalam membangun sistem keuangan yang partisipatif, transparan, dan berkeadilan.

Dengan demikian, BMH memiliki potensi besar untuk menjadi model lembaga zakat dengan tata kelola modern apabila mampu memperkuat sinergi antara kebijakan pusat dan pelaksanaan teknis di lapangan.

D. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) telah berjalan cukup baik, khususnya pada aspek transparansi dan akuntabilitas internal. Transparansi diwujudkan melalui publikasi laporan keuangan tahunan dan penggunaan kanal informasi publik, sedangkan akuntabilitas internal dilakukan melalui mekanisme pelaporan dan audit internal secara berkala. Namun demikian, terdapat beberapa aspek yang masih menjadi tantangan, antara lain keterbatasan audit eksternal independen, perbedaan kompetensi sumber daya manusia di antara cabang, serta belum meratanya distribusi dana ke wilayah terpencil.

Faktor pendukung utama penerapan *good governance* di BMH antara lain komitmen pengurus pusat terhadap keterbukaan informasi, adanya sistem pelaporan keuangan internal, serta kepercayaan masyarakat dan donatur terhadap lembaga. Sementara itu, faktor penghambatnya meliputi keterbatasan kapasitas SDM keuangan di daerah, belum

optimalnya pemanfaatan sistem digital yang terintegrasi, serta lemahnya mekanisme pengawasan eksternal yang berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun prinsip *good governance* telah menjadi landasan operasional, BMH masih memerlukan penguatan sistem dan kapasitas kelembagaan agar tata kelola keuangannya semakin profesional, transparan, dan berkeadilan.

Berdasarkan temuan penelitian, maka perlu dilakukan penguatan sistem akuntabilitas eksternal, melalui pelaksanaan audit independen secara rutin dan terbuka, sehingga kepercayaan publik dapat terus meningkat. Peningkatan kapasitas SDM keuangan di seluruh cabang melalui pelatihan reguler, standarisasi prosedur, dan digitalisasi sistem keuangan yang terintegrasi nasional.

Pemerataan distribusi dana dengan memperkuat perencanaan program berbasis kebutuhan wilayah, agar prinsip fairness benar-benar terwujud di seluruh jaringan BMH. Pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat proses pelaporan dan transparansi real-time, sehingga masyarakat dan donatur dapat mengakses perkembangan penggunaan dana dengan mudah.

Penguatan mekanisme pengawasan partisipatif dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal (donatur, masyarakat penerima manfaat, dan mitra lembaga) secara lebih aktif dalam proses evaluasi keuangan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Afni, N. (2020). Manajemen dan Pendistribusian Zakat Dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Sosial Masyarakat. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, 1(2), 34–50. <https://doi.org/10.24239/moderasi.Vol1.Iss2.30>
- Azizah, N., & Rakhmawati, I. (2025). Implementasi Good Governance dalam Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah Pada Lembaga Amil Zakat di BAZNAS Kabupaten Kudus. *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 14(2), 90–95.
- Chysara, D. I., & Nugraha, M. S. (2024). Efektivitas Pengelolaan Keuangan melalui Penerapan Good Governance pada Pondok Pesantren. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(1), 166–183. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>
- Endaryono, B. T., Meidriansyah, R., & Novita, E. (2024). Pengaruh Akuntabilitas, dan Transparansi Terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki. *Global Intellectual Community of Indonesia Journal*, 1(2), 76–88. <https://journal.stiegici.ac.id/index.php/gici/article/view/288>
- Hakim, L., Billah, M., Kristian, N., Azzahra, A. N., Arrifai, A., Nasution, M. H., Romdoni, N., Nawwaf, H. M., Dirham, D., & Dzikri, R. R. (2025). Tantangan dan Peluang Amil Zakat Dalam Optimalisasi Pengelolaan Zakat di Indonesia. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 24(10), 331–340. <https://doi.org/10.2324/xj4q1f80>
- Hidayatulloh, M. F. (2024). Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Mengurangi Ketimpangan Sosial Ekonomi. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 269–294. <https://oj.mjukn.org/index.php/jei/article/view/702>
- Maulida, M., Musyaffi, A. M., & Nasution, H. (2025). Analisis Implementasi Prinsip-prinsip Governansi dalam Pengelolaan Keuangan Yayasan Al-Hikmah Mustofa Purwakarta Tahun 2023-2024. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(4), 4721–4730. <https://doi.org/10.62710/41wrvt05>
- Meinarti, S., Sahade, & Masnawaty. (2024).

- Analisis Implementasi Good Governance Terhadap Pengelolaan Keuangan Organisasi Nirlaba Pada Yayasan Pendidikan Rezki Prasetya Makassar. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 338–348.
<https://doi.org/10.61579/future.v2i4.135>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage Publication Inc.
- Nabilah, R. R. A. E., & Kusuma, Y. B. (2024). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Praktik Kerja Sekretaris Direktur Keuangan. *JMA: Jurnal Media Akademik*, 2(12), 1–10.
<https://doi.org/10.62281/v2i12.1253>
- Pertiwi, H. F., Suryanti, N., & Rahmawati, E. (2023). Penerapan Prinsip Keterbukaan dan Akuntabilitas Menurut Good Corporate Governance Dalam Pertanggungjawaban Organ Pada Pengelolaan Yayasan. *Binamulia Hukum*, 12(2), 381–392.
<https://doi.org/10.37893/jbh.v12i2.612>
- Setiyarso, R. S. W., & Yuhertiana, I. (2025). Studi Literature: Good Governance dan Ketahanan Keuangan pada Organisasi Nirlaba. *Sustainable: Jurnal Akuntansi*, 5(1), 95–108.
<https://doi.org/10.30651/stb.v5i1.26387>
- Suhma, W. K., & Afif, A. (2022). Penerapan Audit Syariah Pada Lembaga Amil Zakat Untuk Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat. *IJIEF: Indonesian Journal of Islamic Economics & Finance*, 5(1), 1–11.
<https://doi.org/10.35719/ijief.v5i1.718>
- Utomo, N. K., & Nawangsari, A. T. (2025). Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik: Pilar Utama dalam Good Governance. *JAZ: Jurnal Akuntansi Unihaz*, 8(2), 103–109.
<https://doi.org/10.32663/eezejb97>

PENGARUH CITRA MEREK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN STARBUCKS DI TENGAH GERAKAN BOIKOT PADA MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI DI UNIVERSITAS NEGERI MEDAN

Desmila Atheja Syahfitri Lingga¹⁾, Gracella Rosnah S Hutagalung²⁾, Jos Bram Tamba³⁾, Roihanah Afifah⁴⁾, Rojelita Catrina Simarmata⁵⁾, Nurul Wardani⁶⁾
^{1,2,3,4,5,6}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan

Correspondence author: GRS Hutagalung, gracellasuci@gmail.com, Medan, Indonesia

Abstract

The boycott movement against products supporting Israel is growing among students at the Faculty of Economics, State University of Medan (FE UNM). One of the boycotted products is Starbucks. This study investigates how Starbucks' brand image influences FE UNM students' decision to purchase Starbucks products. This study is based on the fact that Starbucks has experienced a decline in customer interest due to social and moral issues related to global conflicts, which have changed how customers view the company's brand. This study uses a quantitative approach, distributing questionnaires to 100 active students who have purchased Starbucks products and are aware of the boycott movement. The results show that brand image has a significant influence on purchasing decisions, indicating that purchasing decisions decrease when brand image is weak. As indicated by the R Square value of 0.696, brand image explains 69.6 percent of the variation in purchasing decisions; other factors not included in this study explain 30.4 percent. Brand image positively influences purchasing decisions. The social and moral pressures generated by the boycott movement indicate a negative impact. The results indicate that brand image cannot always maintain customer loyalty when faced with social issues that cause public resistance. Therefore, to maintain customer trust amidst global reputational challenges, Starbucks must strengthen its communication and social responsibility strategies.

Keywords: brand image, purchasing decisions, boycott movement, starbucks

Abstrak

Gerakan boikot terhadap produk-produk pendukung Israel semakin berkembang di kalangan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (FE UNM). Salah satu produk yang turut diboikot adalah Starbucks. Penelitian ini menyelidiki bagaimana citra merek Starbucks memengaruhi keputusan mahasiswa FE UNM untuk membeli produk Starbucks. Penelitian ini didasarkan pada fakta bahwa Starbucks mengalami penurunan minat beli sebagai akibat dari masalah sosial dan moral yang terkait dengan konflik di dunia, yang mengubah cara pelanggan melihat merek perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada seratus mahasiswa aktif yang pernah membeli produk Starbucks dan mengetahui tentang gerakan boikot. Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra

merek memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian, ini menunjukkan bahwa keputusan pembelian akan menurun jika tidak ada citra merek yang kuat. Seperti yang ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,696, artinya citra merek memengaruhi 69,6 persen variasi dalam keputusan pembelian, faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini memengaruhi 30,4 persen. Hal ini menunjukkan fakta bahwa citra merek memiliki dampak positif. Tekanan sosial dan moral yang ditimbulkan oleh gerakan boikot menunjukkan arah dampak negatif. Hasilnya menunjukkan bahwa citra merek tidak selalu dapat mempertahankan loyalitas pelanggan ketika menghadapi masalah sosial yang menimbulkan resistensi publik. Oleh karena itu, untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan di tengah tantangan reputasi global, Starbucks harus memperkuat strategi komunikasi dan tanggung jawab sosial.

Kata Kunci : citra merek, keputusan pembelian, gerakan boikot, starbucks

A. PENDAHULUAN

Pada dua dekade terakhir, industri makanan dan minuman telah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangat pesat dengan ditandai meningkatnya persaingan antar perusahaan dan perubahan perilaku konsumen yang semakin kompleks. Dengan adanya persaingan dalam pasar memunculkan adanya keterbukaan yang mendorong produsen untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan tidak hanya berfokus pada kualitas produk yang diberikan tetapi dapat membangun dan membentuk citra merek yang baik. Melalui citra merek yang baik dapat memengaruhi keputusan pembelian oleh konsumen (Sakbania et al., 2024).

Aspek penting dalam perilaku konsumen yang dapat mencerminkan proses pemilihan terhadap produk atau jasa dengan pertimbangan yang rasional maupun emosional. Proses yang terbentuk tidak hanya berhubungan dengan tindakan membeli tetapi mencakup tentang keyakinan konsumen mengenai produk melalui pencarian informasi, perencanaan dan kesesuaian produk yang didasari pada kebutuhan dan keinginannya. Melalui adanya keputusan pembelian dapat menjadi gambaran mengenai pertimbangan konsumen yang dipengaruhi baik kondisi

internal maupun kondisi eksternal konsumen (Tambunan, 2021).

Merek produk yang baik mampu meningkatkan rasa percaya, meningkatkan nilai simbolik, dan menumbuhkan loyalitas pelanggan, sehingga citra merek sangat penting dalam pengambilan keputusan pembelian. Ketika pelanggan menilai merek dengan baik, mereka lebih cenderung untuk membeli, meskipun ada persaingan atau faktor eksternal lainnya. Sebaliknya, citra merek yang buruk akan menurunkan keinginan pelanggan untuk membeli dan bahkan mendorong mereka untuk membeli barang pesaing. Dalam gerakan boikot, citra merek yang kuat dapat membantu mengurangi dampak negatif, sedangkan citra merek yang buruk dapat mempercepat penurunan minat beli pelanggan (Hidayat, 2025).

Fenomena yang dapat diamati dengan adanya kasus gerakan boikot yang terjadi pada merek internasional, salah satunya yaitu Starbucks. Melalui isu-isu global dapat membentuk gerakan boikot yang dapat berdampak pada perubahan pola konsumsi masyarakat dan memengaruhi keputusan pembelian yang tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan individu tetapi dapat dipengaruhi dengan adanya pengaruh perilaku terhadap isu yang berkembang. Dengan adanya isu tersebut

akan mempengaruhi persepsi konsumen tentang citra merek dalam pengambilan keputusan pembelian pada produk dan jasa yang ditawarkan (Ridha et al., 2025).

Keputusan pembelian adalah suatu proses pengambilan yang mencakup penentuan apa yang akan dibeli atau tidak melakukan pembelian (Kotler & Keller, 2021). Dalam menentukan keputusan pembelian melibatkan faktor-faktor seperti adanya stimulus pemasaran dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh konsumen (Martianto et al., 2023). Menurut Peter dan Olson, keputusan pembelian merupakan hasil dari antara adanya faktor internal (Motivasi, Sikap dan Persepsi) dan faktor eksternal (situasi pembelian, budaya, dan kelompok referensi keluarga, teman, iklan) (Zusrony, 2021).

Citra merek dapat didefinisikan sebagai suatu persepsi yang muncul di benak konsumen ketika mengingat suatu merek dari produk tertentu (Kotler & Keller, 2021). Citra merek adalah suatu kesan yang ada didalam benak konsumen mengenai suatu merek yang hal ini dibentuk oleh pesan dan pengalaman konsumen mengenai merek, sehingga menimbulkan citra yang ada dalam benak konsumen (Fauzan et al., 2023). Menurut Coaker faktor-faktor pembentuk brand image, antara lain Recognition, merupakan proses pelanggan mengenali identitas yang ditampilkan; Reputation, rekam jejak dan konsistensi merek bagi konsumen; Affinity, hubungan emosional antara merek dan konsumen; dan Domain, kemampuan merek untuk menawarkan produk yang berbeda dan unik yang membedakannya dari merek lain (Wardhana, 2022).

Starbucks sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kopi berskala internasional, dibangun dengan mengupayakan persepsi positif melalui penyajian kualitas produk premium, layanan yang konsisten dan citra merek yang kekinian. Perkembangan beberapa tahun terakhir dengan adanya gerakan boikot yang

dipicu akibat dari konflik Israel-Palestina, menyebabkan terjadinya perubahan citra merek terhadap Starbucks. Berdasarkan penuturan *Chief Marketing Officer* PT.Sari Coffe Indonesia Liryawati menyampaikan Starbucks telah terdampak dengan isu boikot tersebut dan saat ini terjadi penurunan penjualan secara keseluruhan yang mencapai sekitar 30–35% sejak akhir tahun 2023 (Mubarak et al., 2025).

Perubahan yang telah terjadi menyebabkan penurunan penjualan yang terlihat dari grafik rata-rata tahunan nilai kapitalis pasar starbucks yang dilihat dari sebelum dan sesudah adanya gerakan boikot dalam 5 tahun terakhir sebagai berikut :



Sumber : Market Cap

Gambar 1. Rata-Rata Kapitalis Starbucks

Berdasarkan dari grafik pada gambar 1 menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara masa sebelum dan sesudah terjadinya gerakan boikot. Dengan hasil sebelum terjadinya gerakan boikot pada tahun 2020 sampai tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar 9.29% dan setelah terjadinya gerakan boikot pada 2022 mulai mengalami penurunan sebesar 17,03% dan pada tahun 2023 terjadi penurunan sebesar 4.15% sampai tahun 2024 yang secara bertahap mengalami penurunan lagi sebesar 4.16%.

Pada penelitian yang dilakukan, peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang berperan penting sebagai landasan awal untuk memahami arah penelitian yang telah dilakukan dan mengidentifikasi ruang kosong yang masih perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian terdahulu yang dilakukan Elshaer

dkk., yang membahas pada dampak ekonomi dan kerugian reputasi perusahaan akibat gerakan boikot terhadap restoran cepat saji internasional seperti Starbucks. Dengan Fokus kajiannya terletak pada aspek konsekuensi finansial dan loyalitas. Adapun *gap research* yang didapat yaitu pada fokus penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan, dimana penelitian tersebut belum secara spesifik membahas pengaruh citra merek terhadap keputusan pembelian konsumen dalam situasi boikot, khususnya di kalangan mahasiswa sebagai segmen konsumen yang kritis dan aktif dalam isu sosial (Elshaer et al., 2025).

Dalam pra-survei yang dilakukan terhadap 30 mahasiswa, tujuan dari survei adalah untuk mendapatkan pemahaman awal tentang bagaimana citra merek Starbucks berdampak pada keputusan pembelian saat gerakan boikot sedang berlangsung. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pandangan positif tentang Starbucks: 80% menyatakan citranya baik, 100% dengan mudah mengenali logo, dan 96,7% menganggap mereknya kontemporer. Sebanyak 83,3% mengatakan citra merek tersebut berpengaruh pada persepsi mereka tentang kualitas produk. Namun, hanya 43,3% yang tetap melakukan pembelian saat ada boikot, dan cuma 20% yang memilih Starbucks daripada merek lain. Meskipun 70% merasa bahwa keputusan pembelian mereka dipengaruhi oleh citra merek, sebagian besar tetap terpengaruh oleh masalah boikot yang ada. Secara keseluruhan, citra merek Starbucks berpengaruh kuat, tetapi belum sepenuhnya mampu mengatasi dampak dari masalah sosial seperti boikot. Ini merupakan hal yang perlu diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan dari latar belakang dan *research gap* yang telah di jelaskan, penelitian ini dilakukan untuk memahami tentang pemikiran kritis dan kepedulian terhadap isu sosial yang di lihat dalam kepribadian mahasiswa. Mahasiswa dijadikan sebagai kelompok yang relevan

untuk di teliti guna melihat dan mengukur persepsi mereka mengenai citra merek apakah berpengaruh terhadap keputusan pembelian Starbucks di tengah terjadinya gerakan boikot.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan sumber data primer yang digunakan adalah hasil dari penyebaran kuisisioner menggunakan skala likert dengan tujuan untuk mengetahui respon dari responden yaitu Mahasiswa FE UNM dalam pengaruh Citra Merek terhadap keputusan pembelian.

Hipotesis Penelitian untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

H0 : Citra Merek tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Keputusan Pembelian Starbucks Di Tengah Gerakan Boikot Pada Mahasiswa FE UNM

H1 : Citra Merek memiliki pengaruh signifikan terhadap Keputusan Pembelian Starbucks Di Tengah Gerakan Boikot Pada Mahasiswa FE UNM

Penelitian ini menggunakan populasi Mahasiswa FE UNM yang pernah melakukan pembelian starbucks. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel 100 dengan kriteria sebagai berikut : (1) Mahasiswa aktif Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan; (2) Pernah membeli atau mengonsumsi produk Starbucks minimal 1 kali; (3) Mengetahui adanya gerakan boikot terhadap Starbucks; (4) Bersedia menjadi responden penelitian dengan mengisi kuesioner.

Teknik pengumpulan data adalah metode atau strategi yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis dari berbagai sumber, seperti observasi, wawancara, kuesioner, atau data sekunder (Creswell & Creswell, 2022). Pengumpulan data yang digunakan melalui angket

(kuisisioner). Instrumen dalam kuisisioner terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis dengan mempertimbangkan variabel penelitian yang akan diukur.

Sebelum peneliti membagikan kuisisioner, peneliti melakukan pra-survey dengan tujuan untuk mengetahui kondisi awal dari permasalahan pengaruh citra merek terhadap keputusan pembelian starbucks di tengah gerakan boikot yang dilakukan oleh Mahasiswa FE UNM. Dalam pra survey yang dilakukan responden memilih 2 skala yaitu : Ya dan Tidak.

Penelitian yang dilakukan menggunakan kuisisioner berupa daftar pertanyaan untuk menentukan pengaruh Citra Merek terhadap keputusan pembelian Starbucks di tengah gerakan boikot. Dalam kuisisioner yang diberikan peneliti menggunakan skala likert yang dibuat berdasarkan pernyataan berdasarkan indikator variabel.

Hasil pengumpulan data kemudian diuji terlebih dahulu menggunakan uji instrumen berupa uji validitas dan reliabilitas. Kemudian dilakukan uji asumsi klasik menggunakan uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji linearitas.

Setelah dinyatakan lolos uji asumsi klasik, dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi linier sederhana, uji t dan uji koefisien determinasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} dengan syarat untuk setiap instrumen memiliki nilai r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} dan nilai r yang dihasilkan bersifat positif dengan begitu instrumen yang diberikan dapat dikatakan valid.

Penelitian ini dengan jumlah sampel sebanyak 30 sampel dalam melakukan uji validitas maka dapat diketahui besarnya $df = 30 - 2 = 28$ dengan $\alpha 0,05$ ($\alpha = 5\%$)

dengan nilai $r_{tabel} 0,361$. Dan jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan nilai r yaitu positif, maka butir pernyataan dalam kuisisioner dapat dikatakan valid dan sebaliknya apabila ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka pernyataan tersebut tidak valid. Berikut adalah hasil analisis yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Citra Merek (X)	X1.1	0.898	0,361	Valid
	X1.2	0.891	0,361	Valid
	X1.3	0.897	0,361	Valid
	X2.1	0.884	0,361	Valid
	X2.2	0.889	0,361	Valid
	X3.1	0.900	0,361	Valid
	X3.2	0.906	0,361	Valid
	X3.3	0.906	0,361	Valid
	Y1.1	0.909	0,361	Valid
Keputusan Pembelian (Y)	Y1.2	0.735	0,361	Valid
	Y2.1	0.953	0,361	Valid
	Y2.2	0.908	0,361	Valid
	Y3.1	0.927	0,361	Valid
	Y3.2	0.889	0,361	Valid
	Y4.1	0.902	0,361	Valid
	Y4.2	0.920	0,361	Valid

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah, 2025

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai r_{hitung} untuk setiap item pernyataan memiliki nilai lebih besar dari $r_{tabel} 0,361$ maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari setiap pernyataan pada variabel X dan Y adalah Valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik dengan menguji berdasarkan *Cronbach Alpha*. Variabel yang dapat dikatakan reliable apabila angka *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Adapun hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Hasil Perhitungan	Cronbach's Alpha	Ket
Citra Merek	X1.1	0.898	0,60	Reliable
	X1.2	0.891	0,60	Reliable

Variabel	Item	Hasil Perhitungan	Cronbach's Alpha	Ket
(X)	X1.3	0.897	0,60	Reliable
	X2.1	0.884	0,60	Reliable
	X2.2	0.889	0,60	Reliable
	X3.1	0.900	0,60	Reliable
	X3.2	0.906	0,60	Reliable
	X3.3	0.906	0,60	Reliable
Keputusan Pembelian (Y)	Y1.1	0.958	0,60	Reliable
	Y1.2	0.969	0,60	Reliable
	Y2.1	0.955	0,60	Reliable
	Y2.2	0.958	0,60	Reliable
	Y3.1	0.957	0,60	Reliable
	Y3.2	0.959	0,60	Reliable
	Y4.1	0.958	0,60	Reliable
	Y4.2	0.957	0,60	Reliable

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah,2025

Dari tabel 2, diketahui setiap variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 sesuai dengan syarat pada uji reliabilitas maka semua instrumen pernyataan pada variabel X dan Y adalah reliable.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian dan digunakan sebelum data diolah berdasarkan uji hipotesis. Pada pengujian yang dilakukan menggunakan uji non-parametrik Kolmogrov-Smirnov. Dalam uji yang dilakukan, dasar pengambilan keputusan yang digunakan dengan syarat signifikansi $\alpha = 0,05$ maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Penelitian

	Sig	Keterangan
Test Statistic	0,072	
Deviation From Linearity	0,200	Normal

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah,2025

Pada tabel 3 yang merupakan hasil pengujian normalitas dengan uji Klmogrov-Smirnov diketahui nilai signifikansi $0.200 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual penelitian berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Uji yang dilakukan untuk dapat mengetahui perbedaan antara varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi linear sederhana. Data yang dihasilkan akan dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas apabila pada kolom *coefficient* memiliki nilai signifikan lebih dari 0,05. Hasil dari uji heteroskedastisitas pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedasitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig
	B	Std. Error	Beta			
1 Constant	5.790	1.308			4.428	0.000
Citra Merek	-0.086	0.044	-0.193		-1.949	0.054

a Dependent Variable : Abs_Res

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah,2025

Berdasarkan paada tabel 5 yang merupakan hasil pengujian heteroskedastisitas. Dari hasil yang didapat pada uji heteroskedastisitas dapat diketahui nilai signifikansi $0.054 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data yang dihasilkan tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji Linearitas

Uji statistik yang digunakan untuk memperlihatkan bahwa dua atau lebih kelompok data sampel berasal dari populasi yang sama. Pada penelitian yang dilakukan menggunakan uji homogenitas berdasarkan uji levene. Dalam menganalisis uji yang dilakukan yaitu jika nilai *Levene Statistic* $> 0,05$ maka variasi data yang dihasilkan linear.

Tabel 5. Hasil Uji Liniearitas

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(combined)	4228.413	23	183.444	11.108	.000
Linearity	3816.873	1	3816.873	230.622	.000
Deviation From Linearity		22	18.706	1.130	0.336

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah,2025

Berdasarkan pada tabel 5 yang merupakan hasil pengujian linearitas dengan uji Anova. Dari hasil yang didapat pada uji linearitas dapat diketahui nilai *Deviation From Linearity* $0.336 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data yang dihasilkan bersifat linearitas.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana dalam penelitian ini metode regresi yang menggambarkan hubungan linier antara satu variabel independen (prediktor) dan satu variabel dependen untuk memprediksi variabel dependen berdasarkan variabel prediktor. Berikut persamaan hasil analisis regresi linear sederhana sebagai berikut :

Tabel 6. Analisis Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig
	B	Std. Error	Beta			
1 Constant	-6.218	2.241			-2.774	0.007
1 Citra Merek	1.126	0.075	0.834		-1.949	0.000

a Dependent Variable : Keputusan Pembelian
Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah,2025

Dari tabel 6 yang merupakan hasil Analisis Regresi Linear Sederhana. Dari hasil yang didapat yaitu persamaan analisis regresi linear sederhana yaitu :

$$Y = -6.218 + 1.126X$$

Hasil analisis regresi linear sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai konstanta dari persamaan di atas sebesar - 6.218 yang menunjukkan tingkat keputusan pembelian yang diperoleh starbucks jika dimensi citra merek diabaikan. Jika citra merek diabaikan maka variabel keputusan pembelian bernilai negatif.
- Variabel citra merek memiliki nilai koefisien sebesar 1.126 yang menunjukkan bahwa apabila Citra Merek meningkat sebesar 1 persen maka Keputusan Pembelian akan meningkat

sebesar 1.126 persen dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

Uji Statistik

Uji Parsial (t) merupakan uji yang dilakukan untuk melihat besaran pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Pada uji parsial (t), nilai t_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Dengan syarat Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $Sig < \alpha = 0,05$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak memiliki makna variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Berikut hasil perhitungan uji T pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Hasil Uji Statistik (T)

Variabel	t_{tabel}	t_{hitung}	Sig	Kriteria
Citra Merek	14.969	1.661	0,000	H_1 (diterima)

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah,2025

Berdasarkan tabel 7, hasil yang didapat pada uji statistik dapat diketahui nilai 14.969 > 1.661 dengan nilai signifikansi $0.001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan uji T menolak hipotesis H_0 dan H_1 menerima artinya variabel citra merek berpengaruh terhadap keputusan pembelian Starbucks di tengah gerakan boikot pada Mahasiswa FE UNM.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi atau *R-squared* (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Tabel 8 memperlihatkan hasil perhitungan dari uji koefisien determinasi.

Tabel 8. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.834	0.696	0.693	4.12727

a Predictors : (Constant),Citra Merek

Sumber data : Output SPSS 27 yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 8 di atas besarnya *R Square* adalah 0.696 artinya pengaruh variabel citra merek terhadap keputusan

pembelian starbucks di tengah gerakan boikot pada Mahasiswa FE UNM sebesar 69.6 %. Sedangkan sisanya 30.4 % dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi konsumen terhadap merek Starbucks sebelumnya berubah secara signifikan di kalangan mahasiswa setelah munculnya gerakan boikot global. Sebelum boikot, Starbucks dikenal sebagai merek kopi premium yang menggambarkan kualitas tinggi, gaya hidup kontemporer, dan konsistensi dalam penyajian produk dan layanan. Namun, keyakinan positif tersebut berkurang setelah boikot yang dikaitkan dengan konflik internasional muncul.

Hasil survei pra-survei yang dilakukan pada mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan menunjukkan bahwa hanya 43,3% dari responden yang tetap membeli barang Starbucks selama gerakan boikot berlangsung, meskipun 80% dari responden masih memiliki pandangan positif tentang merek perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara persepsi dan perilaku konsumen, yang menunjukkan bahwa citra merek melemah karena tekanan sosial dan moral yang dialami mahasiswa.

Hasil analisis regresi linear sederhana mendukung bahwa merek memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan yang dibuat mahasiswa tentang apa yang mereka beli. Menurut persamaan regresi, nilai konstanta -6,218 menunjukkan bahwa keputusan konsumen untuk membeli produk Starbucks akan menurun secara signifikan jika citra merek diabaikan. Namun, korelasi positif antara citra merek dan keputusan pembelian, menurut koefisien citra merek 1,126. Dengan arah pengaruh tersebut, tidak sepenuhnya mampu memiliki dampak negatif dari masalah boikot, yang

telah melemahkan persepsi pelanggan terhadap merek.

Hal ini menunjukkan kekuatan citra merek masih ada, tetapi tidak cukup dominan untuk mencegah konsumen meninggalkan merek saat tekanan sosial terus meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat dari (Kotler & Keller, 2021) yang menyatakan citra merek adalah gambaran persepsi konsumen yang dibentuk oleh pengalaman mereka dan ikatan emosional konsumen dengan suatu produk. Pengaruh citra merek dapat berkurang ketika persepsi emosional konsumen terganggu oleh masalah sosial dan moral. Konsumen dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Mahasiswa cenderung menilai merek berdasarkan nilai sosial dan moral perusahaan selain kualitas produk.

Oleh karena itu, meskipun Starbucks terus mempertahankan identitas visual dan reputasi global yang kuat, pilihan pembelian pelanggan terus berkurang karena konsumen lebih memprioritaskan prinsip solidaritas dan kepedulian sosial daripada citra merek semata. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa citra merek memengaruhi keputusan pembelian seseorang secara signifikan, tetapi citra merek lebih cenderung berdampak negatif dalam kasus boikot. Kondisi ini menunjukkan bahwa citra merek perusahaan tidak selalu menjamin keputusan pembelian yang tetap apabila perusahaan menghadapi tekanan sosial atau masalah moralitas publik.

Penurunan dalam keputusan pembelian yang dibuat oleh mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial dan etika memainkan peran penting dalam perilaku konsumen modern. Meskipun citra merek masih berpengaruh secara statistik, dampaknya terhadap keputusan pembelian cenderung lebih lemah dan mengarah ke arah yang negatif sebagai akibat dari masalah sosial yang meluas di masyarakat

D. PENUTUP

Pada temuan penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa citra merek memiliki efek yang signifikan terhadap keputusan pembelian. Setelah gerakan boikot, Starbucks, merek global yang terkenal dengan produk berkualitas tinggi dan citra kontemporer, mengalami persepsi negatif di kalangan mahasiswa. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi merek tidak selalu mampu memengaruhi pilihan konsumen di tengah tekanan sosial dan moral yang meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa minat beli mahasiswa terhadap Starbucks benar-benar menurun setelah gerakan boikot. Ini sejalan dengan penurunan bertahap dalam kapitalisasi pasar Starbucks dari 2022 hingga 2024. Penurunan ini menunjukkan adanya pengaruh kuat dari faktor sosial dan moral terhadap perilaku konsumen, terutama pada mahasiswa yang memiliki tingkat kesadaran sosial tinggi. Oleh karena itu, boikot tidak hanya berdampak pada ekonomi perusahaan tetapi juga memengaruhi pandangan dan preferensi konsumen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Starbucks Indonesia harus memperkuat strategi komunikasi mereknya dengan berkonsentrasi pada nilai-nilai sosial dan etika perusahaan. Dalam keadaan krisis seperti gerakan boikot, perusahaan harus menggunakan pendekatan yang lebih transparan dan empatik untuk mempertahankan kepercayaan publik. Perusahaan dapat melakukan upaya ini melalui kampanye sosial yang menegaskan posisi netral mereka terhadap masalah politik dan menunjukkan komitmen nyata mereka terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Perusahaan dapat memperbaiki reputasi merek yang terdampak dan mengurangi opini negatif dari pelanggan muda dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang tepat.

Manajemen pemasaran pada perusahaan Starbucks penting untuk mengetahui bahwa pelanggan generasi muda, termasuk mahasiswa, semakin peduli dengan nilai moral merek. Oleh karena itu, pendekatan pemasaran harus menyampaikan nilai sosial yang relevan dengan persepsi konsumen saat ini, bukan hanya kualitas produk dan kekuatan merek. Dengan mengutamakan kepercayaan dan keterbukaan informasi, serta konsistensi dalam menegakkan keadilan sosial dan nilai-nilai kemanusiaan yang universal, Starbucks dapat memperkuat loyalitas konsumen. Langkah ini membangun ikatan emosional yang lebih kuat dengan pelanggan dan meningkatkan reputasi merek secara keseluruhan.

Supaya hasil penelitian lebih representatif, peneliti selanjutnya dapat memperluas subjek penelitian dengan melibatkan responden dari berbagai latar belakang. Penelitian di masa mendatang juga dapat mempertimbangkan faktor tambahan seperti persepsi etika merek konsumen, loyalitas konsumen, atau pengaruh media sosial terhadap keputusan pembelian di masa krisis. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana dinamika citra merek berinteraksi dengan faktor sosial dan moral dalam membentuk perilaku konsumen kontemporer, terutama di tengah masalah global yang memengaruhi perilaku pasar.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Fayyad, S., Kooli, C., Fouad, A. M., Hamdy, A., & Fathy, E. A. (2025). Consumer Boycotts and Fast-Food Chains: Economic Consequences and Reputational Damage. *Societies*, 15(5), 1–31.

- <https://doi.org/10.3390/soc15050114>
- Fauzan, R., Daga, R., Sudirjo, F., Soputra, J. H., Waworuntu, A., Madrianah, Widarman, A., Verawaty, Hasniaty, & Risakotta, T. K. (2023). *Produk Dan Merek*. Padang : PT Global Eksekutif Teknologi.
- Hidayat, N. (2025). Analisis Hubungan Antara Emotional Branding, Brand Image, Dan Keputusan Pembelian Produk F&B Premium. *Journal of Information Systems Management and Digital Business*, 2(2), 157–166. <https://doi.org/10.70248/jismdb.v2i2.1838>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Marketing Management. In *Pearson Practice Hall* (Edisi ke-9, Vol. 2, Number 1). Prentice Hall.
- Martianto, I. A., Iriani, S. S., & Witjaksono, A. D. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian. *MEA : Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 7(3), 1370–1385. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3543>
- Mubarok, A. G. Al, Fauzan, M. F., Rosadi, F. S., & Aditya, R. A. (2025). Dampak Boikot Perusahaan Starbucks Pada Penjualan Produknya Di Indonesia. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 7(6), 112–116. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/triwikrama/article/view/11395>
- Ridha, A., Windarsari, W. R., Azhari, A., & Anastasya, L. (2025). Dilema Konsumsi di Tengah Boikot : Mengapa Konsumen Masih Membeli Produk Starbucks ? *MANEKSI : Jurnal Management Ekonomi Dan Akuntansi*, 14(2), 460–473. <https://doi.org/10.31959/jm.v14i2.2986>
- Sakbania, I., Sugiono, & Purnomo, H. (2024). Pengaruh Kualitas Produk dan Citra Merek Terhadap Kepuasan Konsumen Pada CV. Halbanero. *Simposium Manajemen Dan Bisnis III*, 3, 430–439. <https://doi.org/10.29407/vhazac05>
- Tambunan, L. A. (2021). Analisis Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Keputusan Pembelian Produk Hand Sanitizer di Masa Pandemi Covid-19. *SIMAK : Jurnal Sistem Informasi, Manajemen, Akuntansi*, 19(2), 287–311. <https://doi.org/10.35129/simak.v19i02.198>
- Wardhana, A. (2022). Brand Image dan Brand Awareness. In *Brand Marketing: The Art of Branding* (pp. 105–114). Bandung : CV. Media Sains Indonesia.
- Zusrony, E. (2021). *Perilaku Konsumen di Era Modern*. Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik.

PENGARUH LITERASI KEUANGAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN GAYA HIDUP TERHADAP KESIAPAN FINANSIAL GENERASI Z DI KELURAHAN KEPUTIH KOTA SURABAYA

Fayyaza Alya Shafira Setyawan¹⁾, Nur Azmi Inayah²⁾

^{1,2}Prodi Magister Sains Manajemen, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital,
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Correspondence author: FAS Setyawan, fayyazaalyashafira@gmail.com, Surabaya, Indonesia

Abstract

This study aims to reveal how financial literacy, financial management, and lifestyle variables influence the financial readiness of Generation Z. Using a case study of students and young workers in Keputih Village, Surabaya City, data were collected quantitatively through questionnaires distributed to 206 respondents. Data were analysed using multiple linear regression analysis with validity, reliability, and classical assumption tests. The results show that financial literacy, financial management, and lifestyle of Generation Z significantly influence financial readiness. At the same time, these three variables simultaneously contribute to the financial readiness of Generation Z in Keputih Village, Surabaya City. Generation Z in this area shows strong financial awareness and readiness, as evidenced by the equal influence of all variables on financial readiness.

Keywords: financial literacy, financial management, lifestyle, financial readiness

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengungkap bagaimana variabel literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup mempengaruhi kesiapan finansial Generasi Z. Dengan menggunakan studi kasus mahasiswa dan pekerja muda di Kelurahan Keputih, Kota Surabaya, data dikumpulkan secara kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 206 responden. Data dianalisis menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup Generasi Z berpengaruh signifikan terhadap kesiapan finansial. Pada saat yang sama, ketiga variabel tersebut secara simultan memberikan kontribusi terhadap kesiapan finansial Generasi Z di Kelurahan Keputih, Kota Surabaya. Generasi Z di wilayah ini memiliki kesadaran dan kesiapan finansial yang baik, dapat dilihat dari semua variabel memberikan pengaruh yang sama secara individual terhadap kesiapan finansial.

Kata Kunci : literasi keuangan, pengelolaan keuangan, gaya hidup, kesiapan finansial

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi di Indonesia saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat seiring dengan adanya inovasi dan kemajuan ilmu pengetahuan di bidang informasi serta komunikasi (Segara & Nasution, 2025). Di era digital saat ini, kemajuan teknologi memberikan pengaruh besar terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam pengelolaan keuangan pribadi. Inovasi dalam *financial technology* (*FinTech*) menghadirkan kemudahan dalam mengakses layanan keuangan, seperti pembayaran digital, investasi berbasis online, serta pinjaman daring (Purwanto et al., 2022). Bagi Generasi Z yang tumbuh di tengah era digitalisasi, *FinTech* menjadi pilihan praktis yang banyak dimanfaatkan untuk membantu mengatur keuangan sehari-hari (Maharani & Kusuma, 2025). Pertumbuhan *FinTech* di Indonesia dipacu oleh semakin meluasnya penggunaan internet dan perangkat mobile, sehingga masyarakat, termasuk yang berada di wilayah terpencil, dapat dengan mudah mengakses layanan keuangan (Bangun, 2024). Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2022, tercatat sebanyak 102 lembaga telah memperoleh izin resmi sebagai penyelenggara layanan fintech (Manalu, 2023).

Literasi keuangan merupakan pengetahuan dan pemahaman individu mengenai konsep serta keterampilan keuangan yang berperan penting dalam membantu individu mengambil keputusan finansial yang tepat guna mencapai kesejahteraan ekonomi (Mitchell & Lusardi, 2023). (Trisuci, 2023) menambahkan bahwa semakin tinggi tingkat literasi keuangan yang dimiliki individu, semakin besar pula pengaruhnya terhadap peningkatan kesejahteraan hidup. Kondisi tersebut akan lebih optimal apabila disertai dengan kemampuan pengelolaan keuangan yang baik. Sebaliknya, meskipun individu memiliki penghasilan yang tinggi, tanpa adanya pengelolaan keuangan yang tepat,

maka kestabilan dan keamanan finansial tetap sulit untuk dicapai.

Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir pada periode antara tahun 1997 hingga 2012, yaitu setelah generasi milenial atau generasi Y (Rismarina & Maulana, 2024). Didukung oleh kemajuan teknologi, generasi ini memiliki kemampuan lebih baik dalam melakukan berbagai aktivitas secara bersamaan (*multitasking*) dibandingkan generasi sebelumnya. Kondisi tersebut secara tidak langsung turut membentuk kepribadian serta karakteristik mereka (Arum et al., 2023). Di Indonesia, generasi ini telah mulai terjun ke dunia kerja dan berperan sebagai kekuatan ekonomi yang cukup besar. Meski demikian, transisi dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja menimbulkan berbagai tantangan baru, khususnya terkait dengan kesiapan dalam aspek keuangan (Mosca & Merkle, 2024). (Mitchell & Lusardi, 2023) menyatakan bahwa literasi keuangan bagi generasi muda dapat meningkatkan kesiapan finansial mereka dalam menghadapi masa tua, terutama membantu mereka dalam mengelola tabungan, pinjaman, serta pengambilan keputusan konsumsi secara lebih bijak sepanjang kehidupan mereka.

Kesiapan finansial adalah kemampuan individu atau keluarga dalam mengelola keuangan secara efektif untuk menghadapi berbagai kondisi, seperti kebutuhan mendesak, pengeluaran rutin, maupun perencanaan investasi di masa depan. Konsep ini mencakup berbagai aspek yang mendukung keamanan serta stabilitas keuangan, sekaligus memungkinkan tercapainya tujuan finansial yang diinginkan (Rizkynanda & Rahayuningsih, 2025).

Tantangan finansial yang saat ini dihadapi Generasi Z semakin kompleks akibat meningkatnya biaya hidup, ketidakpastian ekonomi, serta derasnya arus perkembangan teknologi digital. Kondisi ini turut diperburuk oleh kemudahan akses terhadap platform digital yang mendorong perilaku konsumtif dan pembelian impulsif

di kalangan anak muda (Pohan et al., 2024). Media sosial menjadi faktor signifikan yang memperkuat gaya hidup konsumtif, karena sering kali menampilkan tren gaya hidup mewah yang tidak realistis sehingga menimbulkan tekanan sosial untuk mengikuti standar tersebut (Asrun & Gunawa, 2024). Akibatnya, banyak generasi muda menggunakan fasilitas *pay later*, kartu kredit, maupun pinjaman online untuk memenuhi kebutuhan konsumtif tanpa mempertimbangkan kemampuan finansial jangka panjang (Nikolaus et al., 2024). Minimnya literasi keuangan serta kurangnya kesadaran terhadap risiko keuangan membuat sebagian generasi muda terjerat kesulitan finansial, terutama di tengah ketidakstabilan ekonomi global (Uyun et al., 2024).

Gaya hidup mencerminkan pola hidup individu yang terlihat dari aktivitas, minat, serta pandangan yang ia ungkapkan dalam kesehariannya (Kotler et al., 2022). Gaya hidup memiliki pengaruh terhadap perilaku individu dan berperan dalam menentukan keputusan konsumsi yang diambil. Pemahaman mengenai kepribadian individu tidak akan sepenuhnya utuh tanpa memahami konsep gaya hidup yang dimilikinya (Fitri & Basri, 2021). Menurut (Fadillah et al., 2025), gaya hidup konsumtif yang dipengaruhi oleh media, iklan, tekanan sosial, dan budaya cenderung menekankan pemenuhan keinginan, meskipun tidak selalu didasari kebutuhan. Kondisi ini dapat menimbulkan berbagai permasalahan keuangan seperti timbulnya utang, pengelolaan keuangan yang kurang baik, serta minimnya kebiasaan menabung, disertai dampak negatif terhadap lingkungan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap gaya hidup konsumtif guna mendorong terciptanya pola konsumsi yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan (Pangaribuan, 2025).

Tren perkembangan teknologi digital ini turut mendorong munculnya layanan *financial technology* (fintech) yang memberikan berbagai kemudahan, mulai

dari transaksi pembayaran, investasi, hingga pinjaman online. Akses yang cepat, fleksibel, dan tidak memerlukan jaminan yang rumit menjadikan fintech semakin diminati oleh Generasi Z untuk memenuhi berbagai kebutuhan finansial mereka (A. I. Lestari et al., 2024). Namun, di balik kemudahan tersebut, masih banyak generasi muda yang belum memiliki literasi keuangan yang memadai, sehingga berpotensi terjebak dalam perilaku konsumtif, risiko keamanan data, hingga utang yang sulit dikendalikan. Kondisi ini menggambarkan bahwa meskipun fintech mampu memperluas akses terhadap layanan keuangan, manajemen keuangan yang matang tetap diperlukan agar keseimbangan finansial di masa depan dapat terjaga (Y. Rahmawati et al., 2025).

Manajemen keuangan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian sumber daya keuangan pada individu maupun organisasi guna mencapai tujuan keuangannya (R. A. W. D. Lestari et al., 2025). Manajemen keuangan membahas berbagai keputusan penting yang perlu diambil, meliputi keputusan terkait investasi, pendanaan atau pemenuhan kebutuhan dana, serta kebijakan keuangan yang akan diterapkan (Rasmawati A.R et al., 2025). Tujuan utama manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan kesejahteraan finansial, terutama bagi individu dari generasi Z (Albadry et al., 2025).

Hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2022 menunjukkan bahwa tingkat literasi keuangan masyarakat Indonesia mencapai 49,68%, meningkat dari 38,03% pada tahun 2019, namun masih tertinggal dibandingkan rata-rata negara tetangga yang sudah di atas 70%. Meskipun Generasi Z tergolong paling akrab dengan teknologi digital dan mudah mengakses layanan keuangan seperti e-wallet atau platform investasi, mereka justru tercatat memiliki tingkat literasi keuangan paling rendah di antara kelompok usia

lainnya (Indriyani, 2022). Dampaknya, tidak sedikit dari mereka yang menghadapi tantangan dalam mengatur keuangan pribadi secara efektif, khususnya ketika mulai bekerja dan harus memenuhi berbagai kebutuhan finansial seperti transportasi, hunian, serta biaya hidup lainnya (Rizkynanda & Rahayuningsih, 2025).

Fenomena ini menjadi semakin penting mengingat jumlah populasi Generasi Z yang besar dan akan segera memasuki dunia kerja dalam beberapa tahun mendatang. Diperkirakan, Generasi Z akan menjadi kelompok dominan dalam populasi produktif Indonesia pada tahun 2030 (Arum et al., 2023). Tingkat kesiapan finansial mereka dalam menghadapi tantangan ekonomi masa depan akan berperan penting terhadap stabilitas ekonomi nasional. Namun, apabila tidak diimbangi dengan kemampuan pengelolaan keuangan dan kesiapan finansial yang memadai, kondisi tersebut dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kestabilan keuangan mereka di masa depan (Eldiana et al., 2025).

Di sisi lain, literasi keuangan yang memadai seharusnya menjadi modal penting bagi generasi muda dalam mengambil keputusan finansial secara lebih bijaksana (Rizkynanda & Rahayuningsih, 2025). Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat literasi keuangan di kalangan generasi Z di Indonesia masih tergolong rendah (Rahayu, 2022). Padahal, penguasaan terhadap konsep-konsep dasar keuangan, seperti pengelolaan pendapatan, investasi, dan perencanaan keuangan jangka panjang, berperan penting dalam pengelolaan keuangan yang sehat serta kesiapan finansial generasi Z (Siregar & Pratiwi, 2024). Literasi keuangan yang baik menjadi landasan bagi generasi muda untuk mengelola keuangan secara bijak dan menumbuhkan kesadaran finansial jangka panjang yang berpengaruh terhadap kesejahteraan individu maupun perekonomian negara (Museliza et al., 2023).

Selain literasi keuangan, perilaku keuangan Generasi Z juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kesiapan finansial mereka. Perilaku ini meliputi cara mereka menyusun anggaran, mengelola utang, serta menentukan prioritas pengeluaran (Rizkynanda & Rahayuningsih, 2025). Banyak di antara mereka yang belum membiasakan diri untuk menabung dan berinvestasi secara teratur, serta masih kurang disiplin dalam pengelolaan keuangan (Akbar & Armansyah, 2023). Apabila pola perilaku keuangan tersebut tidak dilakukan pembenahan, Generasi Z berisiko menghadapi kesulitan finansial di masa mendatang, terutama saat dihadapkan pada tanggung jawab keuangan yang lebih besar, seperti membeli rumah, membangun keluarga, atau menghadapi kondisi krisis ekonomi (Taufiq, 2024).

Pengelolaan keuangan mencakup serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan pengaturan, perolehan, pemanfaatan, serta pemeliharaan aset keuangan baik pada tingkat individu maupun organisasi. Tujuan utamanya adalah mencapai efisiensi, keberlanjutan, dan hasil yang optimal dalam pengelolaan sumber daya keuangan. Proses ini meliputi penyusunan anggaran, pengendalian arus kas, serta alokasi dana yang efektif agar kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang dapat terpenuhi sekaligus menjaga kestabilan finansial (Ferdiano & Setyawan, 2024).

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas literasi dan pengelolaan keuangan di kalangan generasi muda, masih terdapat kekurangan dalam kajian yang secara khusus meneliti hubungan antara literasi keuangan, pengelolaan keuangan, serta gaya hidup terhadap kesiapan finansial Generasi Z terutama di wilayah penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menyoroti generasi yang lebih tua, seperti Generasi Milenial atau Generasi X, tanpa memperhatikan karakteristik dan tantangan khas yang dihadapi Generasi Z dalam aspek keuangan. Selain itu, banyak penelitian sebelumnya cenderung menganalisis satu

atau dua variabel secara terpisah, tanpa memperhatikan keterkaitan dan interaksi antara literasi keuangan, pengelolaan keuangan, serta gaya hidup sebagai faktor yang saling mempengaruhi. Selain itu, penelitian lain juga belum mengeksplorasi bagaimana budaya digital serta media sosial yang dapat berpengaruh pada pengelolaan keuangan generasi Z. Adanya informasi pada platform digital mendukung generasi Z untuk membentuk persepsi dan perilaku keuangan mereka terutama pada lokasi penelitian.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyelidiki hubungan yang lebih kompleks antara literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup serta pengaruhnya terhadap kesiapan finansial Generasi Z. Melalui pemahaman yang lebih komprehensif mengenai interaksi antar variabel tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa wawasan yang relevan bagi pendidik, pembuat kebijakan, dan praktisi dalam merancang program edukasi keuangan yang lebih efektif serta sesuai dengan kebutuhan Generasi Z.

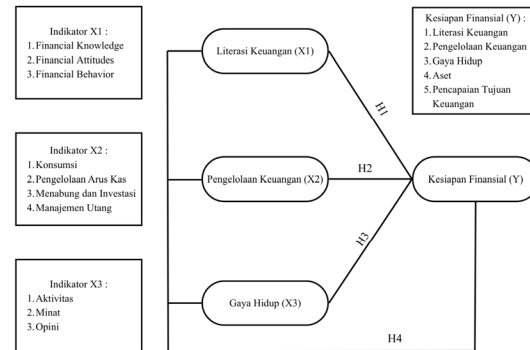
B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif karena bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara variabel independen, yaitu literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup terhadap variabel dependen, yakni kesiapan finansial. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur fenomena sosial secara objektif melalui pengumpulan data numerik dan analisis statistik.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden Generasi Z yang berdomisili di Kelurahan Keputih, Kota Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden berusia 17–27 tahun serta aktif

secara ekonomi sebagai mahasiswa atau pekerja muda.

Proses analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 31 yang meliputi uji instrumen yakni validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yakni normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas, serta analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis yakni uji F dan uji t.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, data diolah menggunakan metode analisis yang meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, dan uji hipotesis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Semua item pernyataan dalam penelitian ini dianggap valid, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Variabel Kesiapan Finansial (Y), Literasi Keuangan (X₁), Pengelolaan Keuangan (X₂), dan Gaya Hidup (X₃) masing-masing memiliki nilai r_{hitung} lebih tinggi daripada r_{tabel} (0,137) serta nilai signifikansi $< 0,05$, sehingga seluruh item pernyataan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R tabel	R hitung	Nilai Sig	Ket
Kesiapan Finansial (Y)	1	0,137	0,720	<0,001	Valid
	2	0,137	0,635	<0,001	Valid
	3	0,137	0,644	<0,001	Valid
	4	0,137	0,506	<0,001	Valid
	5	0,137	0,696	<0,001	Valid
	6	0,137	0,730	<0,001	Valid
	7	0,137	0,638	<0,001	Valid

Variabel	Item	R tabel	R hitung	Nilai Sig	Ket
	8	0,137	0,390	<0,001	Valid
	9	0,137	0,677	<0,001	Valid
	10	0,137	0,526	<0,001	Valid
	11	0,137	0,671	<0,001	Valid
	12	0,137	0,609	<0,001	Valid
	13	0,137	0,566	<0,001	Valid
	14	0,137	0,624	<0,001	Valid
Literasi Keuangan (X ₁)	1	0,137	0,645	<0,001	Valid
	2	0,137	0,667	<0,001	Valid
	3	0,137	0,692	<0,001	Valid
	4	0,137	0,642	<0,001	Valid
	5	0,137	0,702	<0,001	Valid
	6	0,137	0,685	<0,001	Valid
	7	0,137	0,733	<0,001	Valid
	8	0,137	0,696	<0,001	Valid
	9	0,137	0,719	<0,001	Valid
	10	0,137	0,691	<0,001	Valid
Pengelolaan Keuangan (X ₂)	1	0,137	0,816	<0,001	Valid
	2	0,137	0,845	<0,001	Valid
	3	0,137	0,816	<0,001	Valid
	4	0,137	0,729	<0,001	Valid
	5	0,137	0,840	<0,001	Valid
	6	0,137	0,846	<0,001	Valid
	7	0,137	0,775	<0,001	Valid
	8	0,137	0,865	<0,001	Valid
	9	0,137	0,831	<0,001	Valid
Gaya Hidup (X ₃)	1	0,137	0,716	<0,001	Valid
	2	0,137	0,787	<0,001	Valid
	3	0,137	0,812	<0,001	Valid
	4	0,137	0,820	<0,001	Valid
	5	0,137	0,865	<0,001	Valid
	6	0,137	0,855	<0,001	Valid
	8	0,137	0,821	<0,001	Valid
	8	0,137	0,821	<0,001	Valid

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas untuk semua variabel memiliki *Cronbach Alpha* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan semua variabel sudah reliabel dan layak digunakan sehingga analisis data bisa dilakukan lebih lanjut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
Kesiapan Finansial (Y)	0,938	Reliabel
Literasi Keuangan (X ₁)	0,901	Reliabel
Pengelolaan Keuangan (X ₂)	0,938	Reliabel
Gaya Hidup (X ₃)	0,925	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

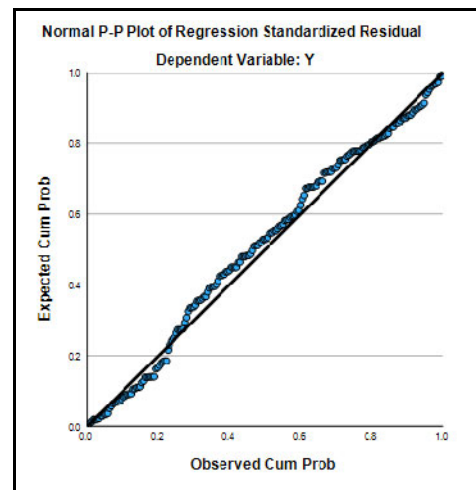
Untuk penelitian ini, data terdistribusi normal digunakan. Tabel 3 menekankan bahwa nilai Asymp. Sig (2-tailed) untuk residual tidak standar sebesar 0,200, yang

lebih besar dari nilai signifikansi yang diinginkan, yaitu 0,05. Ini menunjukkan hasil uji normalitas.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Residual	Unstandardized
N		206
Normal Parameter ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.36382223
Most Extreme	Absolute	.057
Extreme	Positive	.041
Differences	Negative	-.057
Test Statistic		.057
Asymp.Sig. (2-tailed)		.200c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.109
	Lower Bound	.101
	Upper Bound	.117

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.
- Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 562334227



Gambar 2. Uji Normalitas

(Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual)

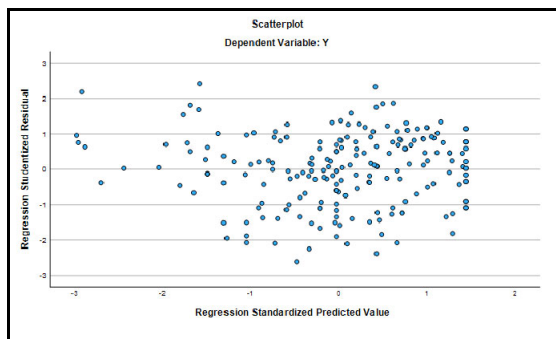
Gambar 2 menunjukkan *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* dengan variabel dependen Y. Grafik ini digunakan untuk menguji asumsi normalitas residual dalam analisis regresi. Dapat dilihat

bahwa titik-titik data sebagian besar mengikuti garis diagonal, yang berarti distribusi residual mendekati distribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi, karena tidak terdapat penyimpangan yang signifikan antara nilai yang diobservasi dengan nilai yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIP
1	Literasi Keuangan (X_1)	.711	1.406
	Pengelolaan Keuangan (X_2)	.688	1.454
	Gaya Hidup (X_3)	.578	1.729

Hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai VIF Variabel Literasi Keuangan (X_1) adalah 1,406, Variabel Pengelolaan Keuangan (X_2) adalah 1,454, dan Variabel Gaya Hidup (X_3) adalah 1,729. Sedangkan nilai Toleransi Variabel Literasi Keuangan (X_1) adalah 0,711, Variabel Pengelolaan Keuangan (X_2) adalah 0,688, dan Variabel Gaya Hidup (X_3) adalah 0,578. Berdasarkan output diketahui nilai VIF dari ketiga variabel independen <10 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada penelitian ini.



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3 di atas menampilkan *Scatterplot* antara *Regression Standardized Predicted Value* dan *Regression Studentized Residual* dengan variabel dependen Y. Grafik ini digunakan untuk menguji asumsi heteroskedastisitas dalam analisis regresi,

yaitu untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual pada setiap nilai prediksi.

Pada grafik tersebut, titik-titik data tersebar secara acak di sekitar garis horizontal nol dan tidak membentuk pola tertentu. Pola sebaran acak ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi homoskedastisitas terpenuhi. Dengan demikian, varians residual dianggap konstan dan model regresi yang digunakan layak untuk analisis lebih lanjut.

Kemudian dilakukan analisis regresi linier berganda, dengan hasil yang disajikan pada tabel 5.

Tabel 5. Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig
	B	Std. Error	Beta	t	
1	Constant	11.766	2.801	4.201	<.001
	Literasi Keuangan	.249	.068	.182	3.684
	Pengelolaan Keuangan	.659	.055	.610	12.013
	Gaya Hidup	.244	.087	.152	2.797
					.006

a Dependent Variable : Kesiapan Finansial

Model persamaan regresi linier diinterpretasikan sebagai berikut:

$$Y = 11,766 + 0,249X_1 + 0,659X_2 + 0,244X_3$$

Hasil dari persamaan regresi yang diperoleh dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta adalah 11,766. Ini menekankan bahwa ketika variabel independen, yaitu Literasi Keuangan (X_1), Pengelolaan Keuangan (X_2), dan Gaya Hidup (X_3) bernilai nol, maka Kesiapan Finansial (Y) memiliki nilai sebesar 11,766. Dengan kata lain, tanpa pengaruh dari ketiga variabel bebas tersebut, tingkat kesiapan finansial tetap berada pada angka 11,766.
2. Koefisien regresi variabel Literasi Keuangan (X_1) sebesar 0,249. Hal ini menekankan bahwa setiap peningkatan

Literasi Keuangan sebesar 1 satuan akan meningkatkan Kesiapan Finansial (Y) sebesar 0,249 satuan atau sekitar 24,9%, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat literasi keuangan seseorang, semakin besar pula tingkat kesiapan finansial yang dimiliki.

3. Koefisien regresi variabel Pengelolaan Keuangan (X_2) sebesar 0,659. Nilai ini menekankan bahwa setiap peningkatan Pengelolaan Keuangan sebesar 1 satuan akan meningkatkan Kesiapan Finansial (Y) sebesar 0,659 satuan atau sekitar 65,9%, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Artinya, semakin baik kemampuan seseorang dalam mengelola keuangannya, maka semakin tinggi pula kesiapan finansial yang dicapai.
4. Koefisien regresi variabel Gaya Hidup (X_3) sebesar 0,244. Ini menekankan bahwa setiap peningkatan Gaya Hidup Sebesar 1 satuan akan meningkatkan Kesiapan Finansial (Y) sebesar 0,244 satuan atau sekitar 24,4%, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Dengan demikian, gaya hidup yang dikelola secara bijak berkontribusi positif terhadap peningkatan kesiapan finansial individu.

Tabel 6. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10675.465	3	3558.488	121.591	< .001
Residual	5911.724	202	29.266		
Total	16587.189	205			

Dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 95%, nilai F_{tabel} adalah 2,65, sedangkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} sebesar 121.591. Berdasarkan hasil uji, nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa model regresi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Literasi Keuangan, Pengelolaan Keuangan, dan

Gaya Hidup terhadap Kesiapan Finansial Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya.

Dapat disimpulkan bahwa variabel bebas Literasi Keuangan (X_1), Pengelolaan Keuangan (X_2), dan Gaya Hidup (X_3) secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y. Oleh karena itu, model regresi yang dihasilkan dinilai relevan dan layak digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Selain itu, hasil perbandingan antara *Sum of Squares Regression* dengan nilai 10675.465 dan *Sum of Squares Residual* senilai 5911.724 yang menunjukkan bahwa sebagian besar variasi yang terjadi pada variabel Y mampu dijelaskan oleh model regresi.

Tabel 7. Uji T (parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig
	B	Std. Error	Beta	t	
Constant	11.766	2.801		4.201	<.001
1 Literasi Keuangan	.249	.068	.182	3.684	<.001
Pengelolaan Keuangan	.659	.055	.610	12.013	<.001
Gaya Hidup	.244	.087	.152	2.797	.006

a Dependent Variable : Kesiapan Finansial

Berdasarkan Tabel 7 di atas, hasil pengujian hipotesis parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Literasi Keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap Kesiapan Finansial. Nilai signifikansi sebesar $<0,001 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel ini terbukti signifikan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat literasi keuangan seseorang, semakin tinggi pula tingkat kesiapan finansial yang dimiliki.
2. Variabel Pengelolaan Keuangan juga berpengaruh positif signifikan terhadap Kesiapan Finansial. Nilai signifikansi sebesar $<0,001 < 0,05$ menegaskan bahwa hubungan antara pengelolaan

keuangan dan kesiapan finansial bersifat signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik individu dalam mengelola keuangannya, semakin meningkat pula kesiapan finansialnya.

3. Variabel Gaya Hidup memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kesiapan Finansial. Nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ menunjukkan bahwa gaya hidup yang dikelola dengan baik memberikan pengaruh signifikan terhadap kesiapan finansial. Artinya, gaya hidup yang lebih bijak dapat mendukung peningkatan kesiapan finansial seseorang.

Tabel 8. Koefisien Determinasi R^2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.638	5.410

Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,644, yang menunjukkan bahwa 64,4% variasi pada variabel Kesiapan Finansial dapat dijelaskan oleh variabel Literasi Keuangan, Pengelolaan Keuangan, dan Gaya Hidup. Sementara itu, sisanya sebesar 35,6% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini atau yang disebut dengan variabel bebas.

Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kesiapan Finansial

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel Literasi Keuangan (X_1) memiliki nilai signifikansi sebesar $< 0,001$, artinya variabel Literasi Keuangan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Finansial (Y) generasi Z di Kelurahan Keputih, Kota Surabaya. Nilai koefisien regresi sebesar 0,249 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan literasi keuangan akan meningkatkan kesiapan finansial sebesar 0,249 satuan.

Hasil ini mendukung teori (Mitchell & Lusardi, 2023) yang menyatakan bahwa literasi keuangan merupakan kemampuan untuk memahami dan menggunakan

konsep-konsep keuangan dasar, seperti tabungan, pengelolaan pendapatan, serta investasi, yang berdampak pada kesiapan seseorang dalam menghadapi risiko ekonomi. Individu yang memiliki tingkat literasi keuangan yang baik akan mampu mengatur keuangan pribadi, mengambil keputusan finansial yang rasional, serta merencanakan masa depan secara matang.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil (Rizkynanda & Rahayuningsih, 2025) yang menunjukkan bahwa literasi keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan finansial mahasiswa generasi Z di Surabaya dan Sidoarjo. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat literasi keuangan individu, semakin tinggi pula tingkat kesiapan finansialnya. Dalam konteks masyarakat Kelurahan Keputih, hasil ini menggambarkan bahwa generasi Z yang memiliki pemahaman dasar keuangan yang baik cenderung lebih siap dalam mengelola pendapatan, menghindari hutang konsumtif, serta membangun kestabilan ekonomi pribadi.

Pengaruh Pengelolaan Keuangan Terhadap Kesiapan Finansial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengelolaan keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan keuangan Gen Z. Nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 memperkuat bahwa hipotesis mengenai pengaruh pengelolaan keuangan terhadap kesiapan keuangan Gen Z dapat diterima atau dinyatakan valid.

Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan dalam mengatur arus kas, merencanakan pengeluaran, menabung, serta berinvestasi secara efisien memiliki peran penting dalam meningkatkan kesiapan finansial seseorang. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan pengelolaan keuangan tidak hanya berdampak pada aspek finansial semata, tetapi juga pada pola pikir dan perilaku individu dalam mengambil keputusan ekonomi. Generasi Z

yang memiliki keterampilan mengelola keuangan dengan baik cenderung lebih bijak dalam memprioritaskan kebutuhan, menghindari utang konsumtif, serta memiliki perencanaan jangka panjang yang lebih matang. Dengan demikian, penguatan literasi dan praktik pengelolaan keuangan sejak dini menjadi hal yang penting untuk membentuk generasi yang mandiri secara finansial dan mampu beradaptasi terhadap ketidakpastian ekonomi di masa depan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan (M. Rahmawati et al., 2024), yang menyatakan bahwa pengelolaan keuangan yang baik memberikan kontribusi signifikan terhadap kesiapan finansial Generasi Z. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan oleh (Rizkynanda & Rahayuningsih, 2025), yang menyatakan bahwa manajemen keuangan yang efisien menjadi elemen penting bagi Generasi Z dalam mewujudkan stabilitas keuangan di masa depan, terutama ketika harus berhadapan dengan kondisi ekonomi yang semakin kompleks dan penuh tantangan.

Pengaruh Gaya Hidup Terhadap Kesiapan Finansial

Analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Hidup (X_3) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,006 dengan koefisien regresi 0,244, yang menunjukkan bahwa Gaya Hidup (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Finansial (Y) generasi Z di Kelurahan Keputih, Kota Surabaya. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengelolaan gaya hidup seseorang, maka semakin tinggi pula kesiapan finansial yang dimilikinya.

Hasil ini berbeda dengan temuan (M. Rahmawati et al., 2024) yang menunjukkan bahwa gaya hidup tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan finansial. Perbedaan ini diduga karena adanya perbedaan karakteristik responden. Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya memiliki kecenderungan gaya hidup yang lebih sederhana dan realistis terhadap kondisi ekonomi, serta memiliki kesadaran

untuk menyesuaikan pengeluaran dengan pendapatan yang dimiliki.

Menurut (Kotler et al., 2022), gaya hidup menggambarkan pola hidup seseorang yang diekspresikan melalui aktivitas, minat, dan opini, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan finansial. Individu dengan gaya hidup konsumtif cenderung memiliki kesiapan finansial yang lebih rendah, sedangkan mereka yang dapat mengontrol keinginan konsumsi dan memilih pengeluaran yang produktif, seperti untuk pendidikan dan tabungan, cenderung lebih siap secara finansial.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya hidup berperan penting dalam mendukung kesiapan finansial. Generasi Z yang mampu menyeimbangkan gaya hidup dan pengelolaan keuangan cenderung memiliki kontrol diri yang baik terhadap pengeluaran, sehingga lebih siap menghadapi tantangan ekonomi di masa depan.

Pengaruh Literasi keuangan, Pengelolaan Keuangan, dan Gaya Hidup Terhadap Kesiapan Finansial

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa uji F (simultan) menunjukkan adanya pengaruh signifikan ketika variabel pendidikan keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup diterapkan secara bersamaan terhadap kesiapan finansial Generasi Z, khususnya di Kelurahan Keputih Kota Surabaya.

Nilai R Square (R^2) sebesar 0,644 atau 64,4% menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan variasi dalam kesiapan finansial, sementara sisanya sebesar 35,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya telah menunjukkan tingkat kesiapan finansial yang cukup baik dalam mengelola aspek keuangannya.

Keterbatasan Penelitian

Mengingat setiap penelitian tentu memiliki keterbatasan yang perlu disempurnakan pada studi-studi selanjutnya, maka beberapa kendala yang dihadapi peneliti selama proses riset ini yaitu (1) Penelitian hanya dilakukan di Kelurahan Keputih, Kota Surabaya, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke wilayah lain dengan karakteristik sosial ekonomi berbeda; (2) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner tertutup, sehingga belum mampu menggali secara mendalam perilaku dan motivasi finansial responden; (3) Variabel penelitian terbatas pada literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup, padahal faktor lain seperti pendapatan, lingkungan keluarga, dan pengalaman kerja juga berpotensi memengaruhi kesiapan finansial.

D. PENUTUP

Pada Hasil analisis yang telah dijabarkan sebelumnya memperkuat temuan penelitian bahwa literasi keuangan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kesiapan finansial. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya, tingkat literasi keuangan memiliki peranan signifikan terhadap kesiapan mereka dalam mengelola keuangan. Selain itu, faktor pengelolaan keuangan juga terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan finansial Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya, menunjukkan bahwa kemampuan dalam mengatur keuangan berkontribusi langsung terhadap kesiapan mereka dalam menghadapi kebutuhan ekonomi. Pada penelitian ini gaya hidup juga mempengaruhi kesiapan finansial Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya yang didasari oleh gaya hidup yang lebih sederhana dan realistis terhadap kondisi ekonomi, serta memiliki kesadaran untuk menyesuaikan pengeluaran dengan pendapatan yang dimiliki.

Hasil analisis uji F (simultan) menunjukkan bahwa ketika literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup diterapkan secara bersamaan, mahasiswa Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya menunjukkan tingkat kesiapan finansial yang lebih baik. Selain itu, nilai R Square (R^2) sebesar 0,644 atau 64,4% mengindikasikan bahwa variasi kesiapan finansial dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa Generasi Z di Kelurahan Keputih Kota Surabaya telah menunjukkan perilaku yang baik dalam mempersiapkan kondisi finansial mereka.

Beberapa rekomendasi penelitian yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti lain dalam melakukan penelitian lanjutan serta memperbaiki terkait literasi keuangan, pengelolaan keuangan, dan gaya hidup memengaruhi kesiapan finansial. Dari hasil penelitian terdapat 35,6% pengaruh antara variabel independen dan dependen yang terjadi masih rendah sehingga menunjukkan adanya faktor lain dari penelitian ini (variabel bebas) yang lebih mempengaruhi variabel kesiapan finansial. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah sampel serta jumlah variabel penelitian berikutnya.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. P., & Armansyah, R. F. (2023). Perilaku Keuangan Generasi Z Berdasarkan Literasi Keuangan, Efikasi Diri, dan Gender. *JIMBis : Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 2(2), 107–124. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i2.5836>
- Albadry, S. A., Pratiwi, W., Rusnaini, S., Istianingsih, N., Gonjales, N. T., & Alfiyah, S. (2025). Pengaruh Perilaku Keuangan dan Financial Management terhadap Financial Sustainability pada

- Generasi Z dan Millenial di Kabupaten Bungo. *Jurnal EMT KITA*, 9(2), 46–54. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i1.3398>
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Kesiapannya dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *ASRJ: Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i1.5812>
- Asrun, N. A., & Gunawa, A. (2024). Pengaruh Gaya Hidup dan Media Sosial terhadap Perilaku Konsumtif Generasi Z di Kota Medan dengan Literasi Keuangan sebagai Media Intervening. *JMBK: Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 5(1), 173–186. <https://doi.org/10.51805/jmbk.v5i1.205>
- Bangun, M. I. (2024). Peranan Fintech dalam Mengakselerasi Inklusi Keuangan di Pedesaan. *Circle Archive*, 1(5), 1–13. <http://www.circle-archive.com/index.php/carc/article/view/227>
- Eldiana, M., Djatmika, E. T., & Utomo, S. H. (2025). Pengaruh Literasi Keuangan, Literasi Ekonomi, dan Financial Self-Efficacy terhadap Keputusan Investasi Digital melalui Perilaku Keuangan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pekerja Freelance Generasi Z di Jawa Timur). *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(1), 931–947. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1.6917>
- Fadillah, S., Setiawan, R. A., & Syaifuddin. (2025). Pengaruh Gaya Hidup dan Media Sosial Terhadap Perilaku Konsumtif pada Generasi Z. *Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(4), 2378–2399. <https://doi.org/10.30651/jms.v10i4.27571>
- Ferdiano, N. K., & Setyawan, S. (2024). Perbedaan Pengelolaan Keuangan pada Individu dengan Pola Hidup Sedentary di Kota Bandung. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(4), 479–489. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i4.338>
- Fitri, N. A., & Basri, H. (2021). Pengaruh Gaya Hidup Terhadap Perilaku Konsumen Pada Generasi Milenial Di Era Pandemi Covid-19 Dengan Pengetahuan Ekonomi Sebagai Variabel Moderasi. *Ekombis Review: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 183–192. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v9i2.1329>
- Indriyani, R. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan dan Teknologi Finansial terhadap Inklusi Keuangan Masyarakat Desa di Kabupaten Cirebon. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(3), 1270–1279. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/view/2669>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Harlow UK: Pearson Education Limited.
- Lestari, A. I., Fitriyani, F., Simanungkalit, N. A., & Sanjaya, R. (2024). Pengaruh Financial Tecnology terhadap Manajemen Keuangan Generasi Z. *RIMBA: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 82–89. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i4.1331>
- Lestari, R. A. W. D., Beauty, Listiyana, & Rahman, F. (2025). *Manajemen Keuangan: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Keuangan Perusahaan*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Maharani, P. S., & Kusuma, P. S. A. J. (2025). Pengaruh Literasi Keuangan, Financial Technology, Dan Gaya Hidup Hedonisme Terhadap Perilaku Pengelolaan Keuangan Pribadi Pada Generasi Z Di Kota Denpasar. *MANEKSI: Jurnal Management Ekonomi Dan Akuntansi*, 14(1), 154–161. <https://doi.org/10.31959/jm.v14i1.2394>

- Manalu, J. M. W. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensi Penggunaan Peer To Peer Lending Fintech Pada UMKM Di Bandar. *Ekonomika: Manajemen, Akuntansi Dan Perbankan Syari'ah*, 12(1), 286–295.
<https://ejournal.penerbitjurnal.com/index.php/ekonomika/article/view/330>
- Mitchell, O. S., & Lusardi, A. (2023). Financial Literacy and Financial Behavior at Older Ages. In *The Routledge Handbook of the Economics of Ageing* (p. 13). London : Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003150398>
- Mosca, J. B., & Merkle, J. F. (2024). Strategic Onboarding: Tailoring Gen Z Transition for Workplace Success. *Journal of Business Diversity*, 24(1), 1–13.
<https://doi.org/10.33423/jbd.v24i1.6852>
- Museliza, V., Identiti, I., Rimet, R., & Ustha, E. (2023). Literasi Keuangan dalam Pengelolaan Keuangan Pribadi pada Generasi Z. *BATIK: Jurnal Pengembangan Dan Pengabdian Masyarakat Multikultural*, 1(1), 22–27.
<https://doi.org/10.57152/batik.v1i1.702>
- Nikolaus, K. F., Setiawan, A., & Djajadikerta, H. (2024). Pengaruh Penggunaan Metode Pembayaran Pay Later dan Financial Literacy Terhadap Perilaku Pembelian Impulsif oleh Pengguna E-Commerce Generasi Z di Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 11274–11289.
<https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11416>
- Pangaribuan, J. A. (2025). Analisis Dampak Gaya Hidup Konsumerisme terhadap Manajemen Anggaran Bulanan Mahasiswa Universitas Negeri Semarang. *Journal Potensial*, 4(1), 96–107.
<https://jurnalilmiah.org/jurnal/index.php/potensial/article/view/1010>
- Pohan, M. Z., Nasution, T. A., & Pohan, S. (2024). Gaya Hidup Konsumtif Generasi Z dalam Era Belanja Daring Indonesia). *JISHI: Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia*, 4(2), 237–246.
<https://doi.org/10.52436/1.jishi.205>
- Purwanto, H., Yandri, D., & Yoga, M. P. (2022). Perkembangan dan Dampak Financial Technology (Fintech) Terhadap Perilaku Manajemen Keuangan di Masyarakat. *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 11(1), 80–91.
<https://doi.org/10.56486/kompleksitas.v11n01.220>
- Rahayu, R. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Literasi Keuangan Digital: Studi pada Generasi Z di Indonesia. *REVIU Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 74–87.
<https://doi.org/10.18196/rabin.v6i1.14268>
- Rahmawati, M., Lathifaturahmah, Aryanti, S., Dewi, N. T., & Idrus, S. (2024). Pengaruh Manajemen Keuangan pada Generasi Z untuk Kesejahteraan Keuangan Jangka Panjang. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 2(6), 628–634.
<https://doi.org/10.57096/blantika.v2i6.158>
- Rahmawati, Y., Gumilar, R., & Sartika, S. H. (2025). Pengaruh Literasi Keuangan dan Penggunaan Teknologi Finansial (Fintech) Terhadap Perilaku Konsumtif Pada Generasi Z. *JAEM: Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 97–108.
<https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5794>
- Rasmawati A.R, Kusnaedi, U., Prajogo, B., Tahang, M., Rifia, T. N. I., Nurhayati, Adiguna, P., Saputri, H., Zulkarnain, N., & Gaffar, I. (2025). *Fundamental Manajemen Keuangan: Teori, Analisis, dan Keputusan Bisnis*. Pekanbaru : CV. Ekdanta Press.
- Rismarina, R. A., & Maulana, A. (2024). Pengaruh Gaya Hidup, Literasi Keuangan, Mental Accounting dan

- Locus of Control terhadap Pengelolaan Keuangan Gen-Z. *JIAFI: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Finansial Indonesia*, 8(1), 52–66.
<https://doi.org/10.31629/acyzm634>
- Rizkynanda, M., & Rahayuningsih, S. (2025). Pengaruh Literasi Keuangan, Pengelolaan Keuangan dan Gaya Hidup terhadap Kesiapan Finansial Generasi Z Mahasiswa di Surabaya dan Sidoarjo. *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 14(01), 58–69.
<https://doi.org/10.56486/kompleksitas.vol14no1.732>
- Segara, K. G., & Nasution, M. I. P. (2025). Perkembangan Teknologi Informasi di Indonesia: Tantangan dan Peluang. *JSSR: Jurnal Sains Student Research*, 3(1), 21–33.
<https://doi.org/10.61722/jssr.v3i1.3128>
- Siregar, M. A., & Pratiwi, P. D. (2024). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Perilaku Keuangan Generasi Z Dengan Gaya Hidup Sebagai Variabel Intervening. *MEA: Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 8(3), 3068–3083.
<https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4862>
- Taufiq, E. (2024). Melek Investasi dan Pengelolaan Keuangan bagi Gen Z. *Muria Jurnal Layanan Masyarakat*, 6(2), 70–77.
<https://doi.org/10.24176/mjlm.v6i2.13029>
- Trisuci, I. (2023). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kesejahteraan Keuangan Melalui Pengelolaan Keuangan Keluarga Pada Usaha Mikro Kabupaten Batang Hari. *MANKEU: Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(1), 181–193.
<https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.18369>
- Uyun, L., Herwiyanti, E., & Budiarti, L. (2024). Dampak Pinjol Pada Generasi Z Dan Generasi Milenial. *Sosio E-Kons*, 16(1), 73–84.
<https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i1.22041>

EVALUASI PENERAPAN SOP PEMINJAMAN ALAT PEMBELAJARAN DI RUANG ADMINISTRASI JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA

Dhimas Rhobi Djuniyanto Suwadi¹⁾, Nazar Ahmad Fauzan²⁾

^{1,2}Prodi D3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung

Correspondence author: DRD Suwadi, dhimasrhobi@gmail.com, Bandung, Indonesia

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of learning tool lending procedures in the Administration Room of the Business Administration Department, Bandung State Polytechnic. This research used a descriptive qualitative approach through field observations, in-depth interviews with one administrative staff member and five class Persons in Charge (PIC), and the researcher's participatory experience as an active user of the service. The results indicate that although the lending process runs consistently, the process is not supported by written Standard Operating Procedures (SOPs), resulting in inconsistent implementation. Several significant operational obstacles were identified, such as slow staff response, damaged or unavailable equipment, and office break times that often clash with class schedules. Based on the SERVQUAL dimension, responsiveness, empathy, and service assurance are deemed to require improvement. Overall, the tool lending system is considered simple but inefficient in meeting student service needs. Therefore, this study recommends developing written SOPs, improving staff service quality, adjusting operational hours, and maintaining tools regularly to support the smooth running of academic activities.

Keywords: evaluation, procedures, lending, learning tools, service quality

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan prosedur peminjaman alat pembelajaran di Ruang Administrasi Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode observasi lapangan, wawancara mendalam dengan satu staf administrasi dan lima Penanggung Jawab (PJ) kelas, serta pengalaman partisipatif peneliti sebagai pengguna aktif layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun alur peminjaman berjalan secara konsisten, proses tersebut belum didukung oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis sehingga pelaksanaannya kurang seragam. Ditemukan beberapa kendala operasional signifikan, seperti respons staf yang lambat, alat yang rusak atau tidak tersedia, serta jam istirahat kantor yang sering berbenturan dengan jadwal perkuliahan. Berdasarkan dimensi SERVQUAL, aspek responsivitas, empati, dan jaminan layanan (assurance) dinilai masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, sistem peminjaman alat dinilai sederhana namun belum efisien dalam memenuhi kebutuhan layanan mahasiswa. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan penyusunan SOP tertulis, peningkatan kualitas pelayanan

staf, penyesuaian jam layanan operasional, serta perawatan alat secara berkala guna mendukung kelancaran kegiatan akademik.

Kata Kunci : evaluasi, prosedur, peminjaman, alat pembelajaran, kualitas layanan

A. PENDAHULUAN

Kelancaran proses pembelajaran di institusi pendidikan vokasi sangat bergantung pada kualitas layanan administrasi dan ketersediaan fasilitas pendukung (Maulana, 2023). Dalam konteks manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas bukan sekadar penyediaan barang, melainkan mencakup tata kelola yang terstruktur untuk menjamin efektivitas penggunaannya. Sebagaimana diungkapkan oleh (Rozzaqiyah et al., 2024), implementasi manajemen perkantoran yang baik di lingkungan sekolah mampu meningkatkan efisiensi administrasi serta mempercepat respons terhadap kebutuhan staf maupun siswa. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen perkantoran berbasis mutu yang menekankan pentingnya aspek pengawasan dan tanggung jawab dalam pelayanan administrasi untuk mendukung kegiatan akademik (Ahyani & Saimima, 2023).

Di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, fasilitas multimedia seperti proyektor, kabel HDMI, dan terminal listrik merupakan instrumen vital dalam kegiatan perkuliahan sehari-hari. Namun, observasi awal menunjukkan bahwa mekanisme peminjaman perangkat tersebut masih dikelola secara konvensional. Proses pencatatan manual yang berjalan saat ini belum didukung oleh standar baku tertulis. Ketidadaan pedoman ini sering kali memicu hambatan operasional, mulai dari keterbatasan unit alat yang layak pakai hingga rendahnya responsivitas petugas. Kondisi ini bertentangan dengan urgensi Standar Operasional Prosedur (SOP), menurut (Fikri, 2020), sangat krusial untuk

menertibkan pekerjaan administratif dan meminimalisir kesalahan manusia.

Masalah ketiadaan standar tertulis ini berdampak langsung pada kualitas layanan yang dirasakan mahasiswa. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012, SOP seharusnya berfungsi menjamin konsistensi pelayanan dan memperjelas akuntabilitas pelaksana (Silva & Rosdiana, 2025). Namun, fakta di lapangan menunjukkan adanya inkonsistensi, seperti bentrokan jam istirahat layanan administrasi dengan jadwal dimulainya perkuliahan, yang menyebabkan mahasiswa kesulitan mengakses alat tepat waktu. Ketidakefektifan ini berpotensi menurunkan kepuasan mahasiswa, sebagaimana temuan (Fuadi et al., 2025) yang menyimpulkan bahwa pelayanan administrasi yang buruk berkorelasi langsung dengan rendahnya tingkat kepuasan pengguna layanan.

Evaluasi terhadap prosedur yang berjalan menjadi langkah mendesak untuk dilakukan. (Pajo & Muazaroh, 2025) menegaskan bahwa sekadar memiliki prosedur tidaklah cukup; diperlukan evaluasi rutin untuk memastikan kepatuhan dan mengidentifikasi deviasi yang menyebabkan keterlambatan operasional. Tanpa evaluasi yang sistematis, unit layanan berisiko terjebak dalam praktik yang tidak efisien. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi prosedur peminjaman alat pembelajaran di Ruang Administrasi Jurusan Administrasi Niaga, mengidentifikasi hambatan teknis maupun operasional yang timbul, serta merumuskan rekomendasi perbaikan prosedur. Melalui evaluasi ini, diharapkan tercipta rancangan tata kelola yang lebih

efektif dan responsif terhadap kebutuhan akademik mahasiswa.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk menggali pemahaman mendalam mengenai implementasi prosedur peminjaman alat pembelajaran secara alamiah di lapangan. Metode ini dipilih karena fokus utama penelitian bukan untuk menguji hipotesis statistik, melainkan untuk mendeskripsikan realitas operasional, kendala yang muncul, serta persepsi pengguna terhadap layanan yang tersedia (Creswell & Creswell, 2022). Lokasi penelitian dipusatkan di Ruang Administrasi Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, dengan pertimbangan bahwa unit ini merupakan pusat layanan vital bagi kegiatan akademik mahasiswa. Pengambilan data lapangan dilaksanakan pada bulan November 2025.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu menunjuk narasumber yang dianggap paling memahami dinamika pelayanan di lokasi penelitian. Informan terdiri dari satu orang staf administrasi yang bertanggung jawab atas inventaris dan lima mahasiswa Penanggung Jawab (PJ) Mata Kuliah sebagai pengguna aktif layanan. Pemilihan informan sengaja difokuskan pada level operasional (staf pelaksana) dan pengguna layanan (mahasiswa) karena tujuan utama penelitian adalah mengevaluasi efektivitas implementasi teknis di lapangan, bukan pada proses perumusan kebijakan. Oleh karena itu, perspektif manajerial dalam penelitian ini dianalisis melalui pendekatan observasional terhadap output kebijakan (ketiadaan SOP tertulis) dan dampaknya terhadap kualitas layanan harian, tanpa melibatkan wawancara langsung dengan pengambil keputusan struktural. Keunikan dalam penelitian ini adalah posisi peneliti yang juga bertindak sebagai *key informant* melalui observasi partisipatif, mengingat peneliti memiliki pengalaman langsung

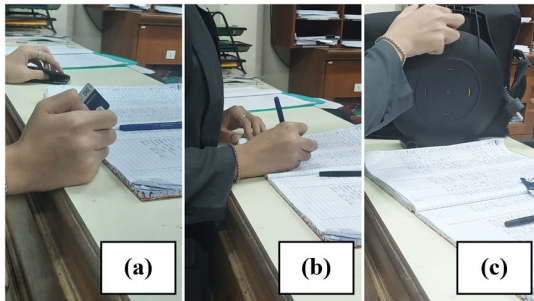
sebagai PJ selama lebih dari satu tahun sehingga memahami konteks masalah secara mendetail.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama. Pertama, observasi langsung terhadap alur kerja peminjaman, durasi pelayanan, dan kondisi fisik perangkat untuk membandingkan praktik lapangan dengan prosedur ideal. Kedua, wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur dilakukan kepada staf dan mahasiswa untuk menggali kendala teknis maupun psikologis dalam pelayanan. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan bukti empiris berupa foto buku log peminjaman, kondisi ruang, dan jadwal operasional.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahapan reduksi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*) secara naratif, dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) (Miles et al., 2020). Guna menjamin validitas temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari staf, mahasiswa, dan pengalaman peneliti, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek kesesuaian antara hasil wawancara, observasi, dan dokumen tertulis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan observasi di Ruang Administrasi Jurusan Administrasi Niaga, proses peminjaman alat pembelajaran (proyektor, kabel HDMI, dan terminal listrik) masih dijalankan secara manual. Alur kerja yang berjalan saat ini relatif sederhana namun bertahap. Sebagaimana didokumentasikan dalam Gambar 1, mahasiswa mengawali proses dengan menyerahkan Kartu Tanda Mahasiswa (KTM) sebagai jaminan kepada staf (a), kemudian mengisi buku log peminjaman secara manual (b), dan diakhiri dengan serah terima alat jika tersedia (c).



Gambar 1. Rangkaian Prosedur Peminjaman Manual: (a) Interaksi Layanan, (b) Pengisian Buku Log, dan (c) Serah Terima Alat

Secara rinci, kelemahan sistem manual terlihat pada setiap tahapan prosedur tersebut. Pada tahap interaksi layanan (a), ditemukan hambatan berupa waktu tunggu yang tidak pasti karena staf sering kali harus menyelesaikan tugas administratif akademik lain sebelum melayani peminjaman. Pada tahap pengisian buku log (b), pencatatan manual sering kali tidak lengkap atau sulit terbaca, sehingga menyulitkan pelacakan riwayat peminjaman jika terjadi masalah. Terakhir, pada tahap serah terima alat (c), ketiadaan checklist pemeriksaan kondisi alat menyebabkan alat yang rusak sering kali baru diketahui saat sudah berada di dalam kelas.

Ketiadaan SOP tertulis ini diindikasikan bukan semata-mata karena kelalaian manajerial, melainkan karena adanya persepsi bahwa volume transaksi peminjaman di masa lalu masih dalam skala kecil dan dapat ditangani melalui pendekatan kultural (kekeluargaan). Manajemen tampaknya mengandalkan mekanisme 'saling percaya' dan komunikasi lisan yang sebelumnya dianggap efektif. Namun, seiring dengan peningkatan intensitas kegiatan akademik, pendekatan konvensional tersebut terbukti tidak lagi memadai. Ketidadaan dokumen SOP ini menciptakan celah dalam standarisasi layanan. Meskipun alur peminjaman dinilai

jelas oleh mahasiswa, pelaksanaannya sangat bergantung pada subjektivitas petugas yang berjaga. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa administrasi yang hanya mengandalkan kebiasaan lisan rentan terhadap inkonsistensi (Debora et al., 2025). Padahal, merujuk pada Permenpan RB Nomor 35 Tahun 2012, keberadaan SOP tertulis mutlak diperlukan untuk menjamin kepastian prosedur dan meminimalisir variasi kualitas pelayanan antar-staf.

Meskipun alur peminjaman seperti penyerahan KTM sudah berjalan tertib, ketiadaan standar baku tertulis tetap menyisakan celah masalah pada aspek pasca-peminjaman. Salah satu kelemahan utama adalah tidak adanya aturan tertulis mengenai sanksi atau konsekuensi jika terjadi keterlambatan pengembalian alat. Tanpa SOP yang mengatur batasan waktu dan denda yang jelas, mahasiswa sering kali menganggap remeh ketepatan waktu pengembalian, yang berdampak pada ketidaktersediaan alat bagi kelas berikutnya yang membutuhkan.

Analisis terhadap kepuasan pengguna layanan, yang diwakili oleh lima orang Penanggung Jawab (PJ) Mata Kuliah, menunjukkan adanya kesenjangan pada dimensi *Responsiveness* (daya tanggap) dan *Empathy* (empati). Mayoritas informan mahasiswa mengeluhkan respons staf yang lambat dan sikap pelayanan yang terkadang kurang ramah saat melayani peminjaman. Dalam perspektif *Service Quality* (SERVQUAL), ketanggapan dan sikap staf adalah indikator vital kepuasan pelanggan. Sikap staf yang terkesan santai dan kurang sigap saat antrean terjadi mengindikasikan bahwa budaya pelayanan prima (*service excellence*) belum sepenuhnya diterapkan (Nurintan et al., 2026). Penilaian rendah pada dimensi ini didasarkan pada indikator kecepatan tanggap petugas dan sikap keramahan. Hal ini diperkuat oleh temuan wawancara, di mana salah satu informan mahasiswa (Penanggung Jawab Mata Kuliah) secara spesifik mengungkapkan keluhannya: “Kadang kalau dipanggil

stafnya diam saja atau lama merespons padahal kelihatannya tidak sedang sibuk.” Keluhan senada juga disampaikan oleh informan lain terkait kurangnya inisiatif staf. Pernyataan-pernyataan ini menjadi bukti empiris (*evidence*) bahwa standar pelayanan prima belum terinternalisasi dengan baik. Temuan ini mendukung pendapat (Fuadi et al., 2025) yang menyatakan bahwa tanpa standar pelayanan yang jelas, kedisiplinan dan profesionalisme pegawai sulit diukur dan ditingkatkan.

Di sisi lain, wawancara dengan staf administrasi mengungkapkan bahwa kendala pelayanan tidak sepenuhnya disebabkan oleh faktor personal, melainkan faktor beban kerja (*workload*). Staf dituntut untuk melakukan *multitasking* antara melayani peminjaman alat dan menyelesaikan administrasi akademik jurusan yang padat. Kondisi struktural inilah yang sering kali membuat pelayanan menjadi kaku dan terkesan lambat.

Hambatan Operasional dan Manajemen Aset. Selain aspek manusia, kendala teknis dan operasional menjadi temuan signifikan dalam penelitian ini. Masalah yang paling mendesak adalah ketidaksesuaian jam operasional layanan dengan jadwal akademik. Ruang administrasi memberlakukan jam istirahat mutlak pada pukul 12.00–13.00 WIB, di mana layanan ditutup total. Kebijakan ini berbenturan langsung dengan jadwal perkuliahan yang sering kali dimulai pukul 12.50 atau 13.00 WIB. Akibatnya, mahasiswa tidak dapat meminjam alat tepat waktu, yang berujung pada terhambatnya proses pembelajaran di kelas. Terkait hal ini, staf menjelaskan bahwa penutupan layanan terpaksa dilakukan karena ketiadaan sistem shift pegawai, sementara staf juga memiliki hak waktu istirahat yang wajar.

Dari sisi manajemen aset, ditemukan bahwa kondisi peralatan sering kali tidak optimal. Temuan spesifik di lapangan memperlihatkan kerusakan fisik pada kabel konektor visual (VGA) yang kehilangan penutup pelindung (*casing*) di bagian kepala

konektornya. Hilangnya komponen pengunci ini menyebabkan sambungan menjadi tidak stabil (*loose connection*). Berdasarkan pengalaman pengguna, sedikit guncangan pada kabel tersebut dapat mengakibatkan sinyal gambar ke proyektor terputus, sehingga presentasi di kelas sering terhenti mendadak.. Bukti kerusakan fisik tersebut didokumentasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kondisi Fisik Konektor Kabel yang Rusak dan Tidak Stabil

Kondisi ini diperparah oleh mekanisme pengembalian alat yang berisiko tinggi. Pada kasus pengembalian sore hari saat staf administrasi telah pulang, mahasiswa terpaksa menitipkan alat kepada petugas kebersihan atau meletakkannya begitu saja tanpa pencatatan resmi. Praktik ini menunjukkan lemahnya fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen perkantoran. Tanpa sistem kontrol yang ketat, risiko kehilangan aset dan data peminjaman menjadi sangat tinggi, yang pada akhirnya merugikan institusi dan mahasiswa.

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif, seluruh temuan kendala mulai dari aspek prosedur, SDM, fasilitas, hingga waktu operasional dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi Kendala Pelaksanaan Prosedur Peminjaman Alat

Aspek Evaluasi	Temuan Masalah (Perspektif PJ)	Faktor Penyebab (Perspektif Staf/Manajemen)	Implikasi terhadap Layanan
Prosedur & SOP	Belum terdapat	Persepsi manajemen	Standar layanan

Aspek Evaluasi	Temuan Masalah (Perspektif PJ)	Faktor Penyebab (Perspektif Staf/Manajemen)	Implikasi terhadap Layanan
	dokumen SOP tertulis; prosedur hanya berbasis kebiasaan lisan.	bahwa pendekatan kultural (kekeluargaan) masih cukup untuk menangani volume peminjaman.	tidak seragam dan bergantung pada subjektivitas staf.
Kualitas SDM (Staf)	Respons staf dinilai kurang ramah (<i>low responsiveness</i>).	Beban kerja yang tinggi karena staf harus <i>multitasking</i> mengerjakan administrasi akademik lain.	Menurunnya tingkat kenyamanan dan kepuasan mahasiswa.
Fasilitas & Aset	Kondisi proyektor dan kabel visual (VGA) sering ditemukan rusak/tidak stabil.	Lemahnya fungsi pengawasan (<i>controlling</i>) dan ketiadaan <i>checklist</i> pengecekan rutin saat pengembalian.	Menghambat kelancaran proses belajar mengajar di kelas.
Waktu Operasional	Layanan tutup total saat jam istirahat (12.00–13.00), bentrok dengan jadwal kuliah.	Ketiadaan sistem <i>shift</i> pegawai, sehingga staf harus mengambil hak jam istirahat secara bersamaan.	Mahasiswa kesulitan meminjam alat tepat waktu; risiko alat hilang saat dititipkan.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa meskipun mekanisme peminjaman terlihat sederhana, terdapat celah struktural dan operasional yang signifikan yang perlu segera dibenahi melalui formalisasi SOP.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil evaluasi dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prosedur peminjaman alat pembelajaran di Ruang Administrasi Jurusan Administrasi Niaga masih berjalan berdasarkan kebiasaan lisan dan belum didukung oleh dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis. Faktor pendukung utama dalam layanan ini adalah alur peminjaman yang sederhana dan konsisten, sehingga mudah dipahami oleh mahasiswa. Namun, faktor penghambat yang dominan meliputi kualitas pelayanan staf yang belum standar (kurang responsif dan ramah), kondisi fisik peralatan yang sering mengalami kerusakan, serta jam operasional layanan yang tidak selaras dengan jadwal perkuliahan. Secara keseluruhan, ketiadaan SOP tertulis menyebabkan layanan menjadi tidak efektif dan rentan terhadap risiko keamanan aset serta ketidakpastian layanan bagi mahasiswa.

Berdasarkan temuan kendala tersebut, direkomendasikan beberapa langkah perbaikan yaitu Unit administrasi perlu segera menyusun dan mengesahkan SOP tertulis sebagai pedoman baku untuk menjamin konsistensi kualitas layanan dan kepastian prosedur.

Perlu dilakukan peningkatan kompetensi pelayanan staf (*service excellence*), khususnya pada aspek ketanggapan (*responsiveness*) dan empati, guna meningkatkan kepuasan pengguna.

Manajemen jurusan disarankan untuk meninjau ulang kebijakan jam istirahat layanan, misalnya dengan menerapkan sistem *shift* pegawai, agar pelayanan tetap tersedia saat pergantian jam kuliah.

Melakukan perawatan dan peremajaan aset multimedia secara berkala serta mengembangkan sistem pencatatan digital untuk mempermudah pengawasan inventaris.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ahyani, E., & Saimima, M. S. (2023). Implementasi Manajemen Perkantoran Berbasis Budaya Mutu Dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam Unggul. *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibiidang Administrasi Pendidikan*, 11(1), 45–53. <https://doi.org/10.33394/vis.v11i1.706>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Debora, B., Yuniarti, Y., & Widiastuti, F. (2025). Pengaruh SOP dan Sarana Prasarana terhadap Efektivitas Layanan Wajib Lapor Klien Dewasa PB di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Jambi. *Desentralisasi: Jurnal Hukum, Kebijakan Publik, Dan Pemerintahan*, 2(4), 34–49. <https://doi.org/10.62383/desentralisasi.v2i4.1168>
- Fikri, M. (2020). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan & Peran Standar Operasional Prosedur (SOP)*. Cimahi: Najmu books Publishing.
- Fuadi, S., Yateno, & Pertiwi, T. (2025). Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) Sebagai Variabel Moderasi Pada Staff BAU Universitas Muhammadiyah Metro. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 19(1), 70–79. <https://doi.org/10.24127/jm.v19i1.2543>
- Maulana, A. (2023). Optimalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi di Indonesia. *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 5(1), 1–8. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/680>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage Publication Inc.
- Nurintan, A. F., Sulasminarti, & Prania, D. (2026). Audit Pelayanan Kesehatan Pada Klinik Harapan Keluarga Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Pasien Dengan Metode Servqual. *JSSDM: Journal of Social Science and Digital Marketing*, 6(1), 88–101. <https://doi.org/10.47927/jssdm.v6i1.1121>
- Pajo, M. A. M., & Muazaroh. (2025). Evaluating The Effectiveness Of Delivery Standard Operating Procedures (Sops): A Case Study At PT Tustika Nagata. *IJSE: International Journal of Science and Environment*, 5(4), 424–427. <https://doi.org/10.51601/ijse.v5i3.204>
- Rozzaqiyah, Z., Elvina, Hasanah, U., & Darmansah, T. (2024). Implementasi Manajemen Perkantoran Dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan. *Edu Manage*, 3(1), 1–16. <https://jurnal.staini.ac.id/index.php/edumanage/article/view/215>
- Silva, N. N., & Rosdiana, W. (2025). Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Publik di Kelurahan Tambaksari. *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan*, 3(2), 85–110. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/40582>

PERAN DESAIN RUANG DAN TEKNOLOGI TERHADAP KENYAMANAN KERJA DI ERA *COWORKING SPACES* (STUDI KASUS BANDUNG CREATIVE HUB)

Alea Noviyanti¹⁾, Nibras Hibrizy Al-Ghafara²⁾

^{1,2}Prodi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung

Correspondence author: NH Al-Ghafara, nibras.hibrizy.abs24@polban.ac.id, Bandung, Indonesia

Abstract

The growing need for adaptable workspaces has driven the emergence of *coworking* spaces, including the Bandung Creative Hub (BCH), a creative public facility in Bandung. This study aims to investigate the influence of spatial design and technology on the comfort of *coworking* users at BCH. This study employed a descriptive qualitative approach, employing a case study method involving five to eight carefully selected active users. Information was collected through observation, semi-structured interviews, and documentation analysis. Data analysis was conducted using the framework established by Miles and Huberman, comprising three stages: data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The study's findings indicate that integrating physical and digital components significantly influences comfort in the work environment. The library was recognized as the most comfortable space due to superior lighting, an ergonomic layout, and reduced hearing loss. In contrast, the amphitheater setting was considered less conducive to comfort due to hearing loss and furniture-related constraints. From a technological perspective, reliable Wi-Fi improves the efficiency of work activities, although its performance tends to decrease during peak usage hours. This study concludes that space design and technology collectively influence user comfort at the Bandung Creative Hub.

Keywords: work comfort, *coworking* space, space design, technology, bandung creative hub

Abstrak

Meningkatnya kebutuhan akan ruang kerja yang dapat disesuaikan mendorong munculnya ruang kerja bersama, termasuk Bandung Creative Hub (BCH), yang berfungsi sebagai fasilitas publik kreatif di Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh desain spasial dan teknologi terhadap kenyamanan pengguna tempat kerja bersama di BCH. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, menggunakan metode studi kasus yang melibatkan lima hingga delapan pengguna aktif yang dipilih dengan cermat. Informasi dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja yang ditetapkan oleh Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahap: pengurangan data, presentasi data, dan penggambaran kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kenyamanan yang dialami di lingkungan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh penggabungan komponen fisik dan digital. Perpustakaan diakui sebagai ruang yang paling kondusif untuk

kenyamanan, disebabkan oleh pencahayaan yang superior, konfigurasi ergonomis, dan gangguan pendengaran yang berkurang. Sebaliknya, pengaturan amfiteater dinilai kurang kondusif untuk kenyamanan karena gangguan pendengaran dan kendala yang terkait dengan perabotan. Dari perspektif teknologi, Wi-Fi yang andal meningkatkan efisiensi aktivitas kerja, meskipun kinerjanya cenderung menurun selama jam penggunaan puncak. Studi ini menyimpulkan bahwa desain ruang dan teknologi secara kolektif mempengaruhi kenyamanan pengguna di Bandung Creative Hub.

Kata Kunci : kenyamanan kerja, *coworking space*, desain ruang, teknologi, bandung creative hub

A. PENDAHULUAN

Evolusi pola kerja di era digital mengarah pada munculnya konsep ruang kerja inovatif seperti ruang kerja bersama. Model ini memberikan kemampuan beradaptasi, kerja tim, dan akses ke fasilitas teknologi yang memfasilitasi tugas kerja kontemporer (Talitha et al., 2025). Bandung Creative Hub (BCH) menonjol sebagai salah satu pusat kreatif dan lingkungan *coworking* paling menonjol di Kota Bandung, menawarkan berbagai ruang dan sumber daya untuk upaya kreatif, kolaborasi, serta kegiatan keterlibatan masyarakat. Dalam bidang manajemen kantor, kenyamanan ruang kerja merupakan elemen penting yang memengaruhi produktivitas, kreativitas, dan pengalaman pengguna secara keseluruhan di tempat kerja (Kemie & Prasetyo, 2025). Kenyamanan ini dibentuk tidak hanya oleh karakteristik fisik lingkungan, tetapi juga oleh dukungan teknologi yang memainkan peran penting dalam pengaturan kerja modern (Bora et al., 2025). Teknologi modern berkembang sebagai respons terhadap meningkatnya permintaan akan efisiensi dan pelaksanaan tugas administrasi yang cepat. Pergeseran dari alur kerja tradisional ke alur kerja digital mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknik otomatisasi kantor. Perangkat untuk otomatisasi kantor, termasuk komputer, sistem manajemen dokumen, aplikasi internet, dan peralatan kantor modern, terbukti meningkatkan efisiensi serta

mengurangi tenaga kerja manual (Adiastri, 2024).

Pentingnya kenyamanan kerja telah berkembang karena suasana kerja yang menyenangkan terbukti meningkatkan konsentrasi pengguna, kreativitas, serta kepuasan dalam penyelesaian tugas (Pratama et al., 2025). Desain ruang sangat penting dalam membina lingkungan yang meningkatkan fleksibilitas, keterlibatan sosial, dan efisiensi, terutama dalam pengaturan *coworking* yang dinamis (Nurilaini & Agustin, 2023). Selain itu, kehadiran teknologi seperti akses internet yang andal, perangkat pendukung, dan infrastruktur digital merupakan komponen penting yang berdampak pada efektivitas kerja pengguna dalam ruang kerja bersama (Rizkiani & Setyowati, 2023). Kenyamanan kerja juga dibentuk oleh elemen nonfisik atau psikososial, termasuk koneksi sosial, manajemen beban kerja, dukungan komunitas, dan iklim emosional tempat kerja. Lingkungan *coworking* dapat meningkatkan kenyamanan psikososial dengan membina jejaring sosial, mengurangi perasaan isolasi yang kerap dialami pekerja jarak jauh, serta menyediakan ruang terstruktur yang membantu pengguna mengatur pola kerja secara lebih efektif (Kinsman et al., 2023).

Di Indonesia, ruang kerja bersama berkembang pesat sebagai pilihan yang layak bagi para profesional kreatif, pekerja lepas, perusahaan rintisan, dan mahasiswa yang mencari lingkungan kerja yang mudah

beradaptasi. Selain itu, lingkungan kerja bersama memainkan peran penting dalam menumbuhkan keseimbangan kehidupan–kerja yang positif. Dengan menyediakan pemisahan yang jelas antara tugas profesional dan kehidupan rumah, ruang kerja bersama membantu pengguna meminimalkan gangguan yang sering muncul saat bekerja dari rumah. Selanjutnya, studi (Oswald & Zhao, 2020) menggambarkan bahwa ruang kerja bersama merupakan komponen penting dari ekonomi berbagi, menekankan efisiensi penggunaan sumber daya, keberlanjutan, dan metode kolaboratif dalam praktik kerja kontemporer. Oleh karena itu, ruang kerja bersama tidak hanya menjadi lingkungan kerja, tetapi juga pusat sosial dan kreatif yang mendorong kolaborasi, kemampuan beradaptasi, dan keseimbangan hidup. Oleh karena itu, penelitian tentang kenyamanan bekerja di ruang seperti BCH sangat penting untuk memahami bagaimana desain spasial dan teknologi meningkatkan pengalaman kenyamanan kerja di masyarakat perkotaan kontemporer.

Penelitian mengenai BCH telah dilakukan oleh (Firdaus et al., 2025) yang mengevaluasi kenyamanan interior melalui faktor termal, pencahayaan, akustik, ergonomi, dan estetika. Temuan mereka menunjukkan bahwa BCH menawarkan tingkat kenyamanan spasial yang relatif baik, tetapi tantangan tetap ada, seperti kebisingan dan pengaturan spasial yang suboptimal sehingga menghambat aktivitas kreatif pengguna. Investigasi lain oleh (Arisanti & Paryoko, 2024) berpusat pada konfigurasi spasial BCH dan Bogor Creative Center, dengan menekankan zonasi, organisasi ruang, dan sirkulasi, tetapi tidak secara langsung membahas kenyamanan kerja pengguna ruang kerja bersama.

Sebaliknya, studi internasional tentang ruang kerja bersama, seperti yang dilakukan oleh (Kinsman et al., 2023), lebih berfokus pada dimensi psikososial, kesehatan, dan dinamika komunitas daripada pada desain spasial atau dukungan teknologi sebagai

penentu kenyamanan kerja. Sementara itu, penelitian tentang ergonomi ruang kerja, berkaitan dengan alat kerja, pencahayaan, dan keselamatan dalam pengaturan kantor konvensional, bukan di ruang kerja bersama yang secara inheren memiliki karakteristik interaksi dan mobilitas yang lebih tinggi (Radhwa & Danish, 2024). Studi tentang keberlanjutan ruang kerja bersama cenderung memprioritaskan model bisnis dan pertimbangan lingkungan tanpa memeriksa pengalaman pengguna mengenai kenyamanan kerja secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa studi mengenai ruang kerja bersama di Indonesia masih berkonsentrasi pada elemen individu seperti ergonomi, pencahayaan, atau pengaturan spasial. Terdapat kekurangan penelitian yang menggabungkan wawasan tentang kenyamanan fisik, dukungan teknologi, dan pengalaman kerja pengguna secara keseluruhan. Selain itu, bahkan penelitian internasional belum secara jelas mengeksplorasi perpaduan desain spasial dan teknologi sebagai faktor kohesif yang memengaruhi kenyamanan kerja. Akibatnya, terdapat kesenjangan dalam penelitian mengenai ruang kerja bersama, khususnya yang berkaitan dengan fasilitas publik kreatif seperti Bandung Creative Hub.

Menurut penelitian sebelumnya, belum ada investigasi yang secara eksplisit meneliti kenyamanan yang terkait dengan bekerja di Bandung Creative Hub. Studi yang ada cenderung berkonsentrasi hanya pada kenyamanan dalam ruangan, sehingga mengabaikan pengalaman kerja lengkap individu dalam lingkungan kerja kolaboratif. Selain itu, aspek teknologi yang merupakan komponen penting dari ruang kerja kontemporer belum pernah diperiksa secara sistematis dalam kaitannya dengan kenyamanan kerja di BCH. Terdapat kekurangan penelitian yang secara bersamaan menggabungkan pengaruh konfigurasi spasial dan fasilitas teknologi

terhadap kenyamanan kerja dalam kerangka lingkungan kerja kolaboratif di Indonesia.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menentukan sejauh mana desain ruang dan fasilitas teknologi berdampak pada kenyamanan kerja. penelitian diharapkan menghasilkan temuan empiris yang dapat menawarkan wawasan praktis dalam pengelolaan ruang kerja bersama di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji pengaruh desain ruang dan fasilitas teknologi terhadap kenyamanan pengguna di Bandung Creative Hub. Secara lebih khusus, penelitian memusatkan perhatian pada dua elemen utama, yaitu dampak desain ruang yang mencakup tata letak, estetika, pencahayaan, dan suasana keseluruhan serta efek fasilitas teknologi seperti konektivitas internet, perangkat pendukung, dan infrastruktur digital terhadap kenyamanan kerja. Dengan menggunakan analisis kuantitatif, penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut bekerja sama untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang efektif, nyaman, dan kondusif guna meningkatkan produktivitas pengguna dalam lanskap *coworking* saat ini.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan studi kasus tunggal yang berfokus pada ruang kerja bersama di Bandung Creative Hub. Metode ini dipilih untuk memperoleh wawasan yang komprehensif mengenai bagaimana kenyamanan kerja terbentuk melalui desain spasial dan penerapan teknologi dalam konteks penggunaan ruang publik. Studi dilaksanakan di Bandung Creative Hub, berlokasi di Jalan Laswi No. 7, Kota Bandung, selama satu minggu pada bulan November 2025. Lokasi ini dipilih karena merupakan ruang kerja bersama publik yang menyediakan fasilitas lengkap serta menarik berbagai kelompok pengguna, sehingga memungkinkan peneliti menangkap dinamika penggunaan ruang dan teknologi

secara nyata. Peserta penelitian dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) yang melibatkan lima hingga delapan responden, seluruhnya merupakan pengguna aktif ruang kerja bersama dan memiliki pengalaman langsung terkait kenyamanan bekerja di BCH. Jumlah tersebut dianggap memadai untuk menggali perspektif dan pengalaman mendalam sesuai karakter penelitian kualitatif.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara semiterstruktur, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung bagaimana pengguna berinteraksi dengan ruang kerja, memanfaatkan fitur teknologi, serta merespons atribut fisik lingkungan. Wawancara semiterstruktur dilakukan dengan panduan pertanyaan yang berfokus pada pengalaman kenyamanan kerja, persepsi mengenai desain spasial, dan aksesibilitas teknologi. Metode dokumentasi digunakan dengan alat berupa ponsel pintar milik pribadi untuk melengkapi dan memverifikasi temuan lapangan melalui foto ruang, brosur fasilitas, dan data visual lain yang berkaitan dengan desain serta layanan pendukung. Seluruh data dianalisis menggunakan kerangka kerja (Miles et al., 2020) layaknya yang digunakan pada kajian teoritis yang mencakup reduksi data untuk menyaring informasi relevan, penyajian data melalui deskripsi naratif yang terorganisasi, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola temuan yang konsisten. Selama fase reduksi data, semua temuan dari pengamatan dan wawancara disaring berdasarkan relevansinya dengan fokus pada kenyamanan kerja. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel tematik. Pada fase penutup, kesimpulan diambil berdasarkan pola konsisten yang diamati dalam temuan.

Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi waktu dengan melakukan pengumpulan data pada hari dan waktu yang

berbeda guna meningkatkan keandalan serta stabilitas informasi yang diperoleh. Melalui strategi metodologis tersebut, penelitian ini memberikan wawasan menyeluruh mengenai peran desain spasial dan teknologi dalam mendorong kenyamanan kerja di ruang *coworking* publik seperti Bandung Creative Hub.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian yang dikumpulkan dari pengamatan lapangan dan wawancara terperinci menunjukkan bahwa tingkat kenyamanan kerja di Bandung Creative Hub (BCH) berbeda secara signifikan di berbagai ruang dan dibentuk oleh interaksi antara desain ruang dan dukungan teknologi. Pengamatan selama satu minggu mengungkapkan bahwa perpustakaan merupakan lingkungan yang paling mendukung untuk bekerja. Ruang ini memiliki pencahayaan yang sangat baik, aliran udara yang konsisten, kebisingan minimal, serta furnitur ergonomis yang memungkinkan pengguna bekerja dalam waktu lama dengan sedikit atau tanpa kelelahan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara, di mana responden seperti Yuli dan Aviva menyatakan bahwa perpustakaan memberikan tingkat kenyamanan kerja yang ideal, sehingga cocok untuk aktivitas membaca, menulis, dan pekerjaan akademik.

Sebaliknya, kondisi yang kontras ditemukan pada area amfiteater dan balkon. Pengamatan menunjukkan bahwa kedua lokasi tersebut mengalami tingkat kebisingan yang tinggi, baik dari aktivitas pengguna maupun lalu lintas luar. Kebisingan menjadi masalah signifikan bagi responden seperti Rifky dan Pa Agi, yang menyebutkan bahwa kemampuan mereka untuk berkonsentrasi sering terganggu ketika bekerja di area ini. Selain kebisingan, masalah ergonomi seperti tempat duduk yang kurang nyaman atau furnitur yang ditata secara kurang optimal turut

menurunkan kenyamanan. Beberapa pengguna melaporkan bahwa duduk dalam waktu yang cukup lama di kursi amfiteater menyebabkan ketidaknyamanan fisik yang kemudian menghambat efektivitas kerja. Kondisi tersebut tampak pada Gambar 1, yang menunjukkan karakter fisik amfiteater sebagai ruang terbuka dekat sumber kebisingan luar.



Gambar 1. Ruangan Amphitheater

Dari perspektif teknologi, penelitian menunjukkan bahwa Wi-Fi di BCH umumnya cukup andal, terutama di perpustakaan dan area *coworking* utama. Responden seperti Pa Yuyan, Yuli, dan Aviva memuji kualitas jaringan yang memungkinkan akses data dan penyelesaian tugas secara lancar. Namun, pada saat-saat ramai terutama sore hari keandalan Wi-Fi menurun karena meningkatnya jumlah pengguna. Hal ini menyebabkan perlambatan sinkronisasi data dan akses aplikasi kerja. Selain itu, beberapa peserta melaporkan masalah seperti stopkontak yang tidak berfungsi. Variasi kualitas dukungan teknologi menunjukkan bahwa kenyamanan kerja dipengaruhi tidak hanya oleh kondisi jaringan, tetapi juga oleh keadaan fisik peralatan yang mendukungnya.

Temuan integratif menunjukkan bahwa hubungan antara desain ruang dan dukungan teknologi secara langsung berdampak pada kenyamanan kerja pengguna BCH. Ruang dengan desain berkualitas tinggi, seperti perpustakaan, unggul pada aspek fisik sekaligus teknologi. Sebaliknya, area amfiteater terbuka lebih rentan mengalami

tantangan teknologi, seperti penurunan konektivitas Wi-Fi akibat penggunaan berlebihan. Temuan ini menegaskan bahwa kenyamanan kerja muncul dari perpaduan simultan antara faktor fisik dan digital, bukan dari salah satu aspek secara terpisah.

Hubungan antara variabel penelitian tampak dalam pola persepsi pengguna. Desain ruang yang efektif menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih terfokus, sementara dukungan teknologi yang memadai meningkatkan rasa efisiensi dan kemudahan dalam beraktivitas. Ketika pencahayaan, tata letak, dan akustik berada dalam kondisi optimal, kendala teknologi yang kecil cenderung lebih mudah diabaikan. Namun, di ruang yang bising atau kurang ergonomis, gangguan teknologi sekecil apa pun dapat menurunkan pengalaman kerja secara signifikan. Hal ini kembali menunjukkan bahwa kenyamanan kerja dihasilkan dari interaksi dinamis antara desain ruang dan dukungan teknologi.

Secara naratif, pengguna memaknai BCH bukan hanya sebagai tempat untuk bekerja, melainkan sebagai ruang publik kreatif yang memiliki nilai sosial dan emosional. Beberapa responden menyatakan bahwa BCH memberikan rasa keterhubungan dan kreativitas yang tidak mereka temukan di *coworking space* privat. BCH dipandang sebagai ruang yang inklusif, fleksibel, dan demokratis, meskipun terdapat ekspektasi bahwa ruang publik semacam ini tetap harus menyediakan standar kenyamanan kerja yang memadai. Dengan demikian, persepsi kenyamanan dipengaruhi tidak hanya oleh aspek fisik dan teknologi, tetapi juga oleh identitas ruang, interaksi sosial, serta nuansa kreatif yang melekat pada BCH. Pengguna memandang BCH sebagai ruang public kreatif yang inklusif dan memunculkan rasa keterhubungan sosial. Namun, mereka tetap mengharapkan standar kenyamanan yang lebih konsisten di seluruh area. Ringkasan temuan ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Observasi dan Wawancara

Tema	Temuan Observasi	Temuan Wawancara
Tata Letak dan Ergonomi	Amphiteater: kursi kurang ergonomis, meja besar menghambat gerak. Perpustakaan: tata letak ergonomis.	Keluhan kursi keras (Pa Jaka, Adimas). Meja terlalu besar (Pa Agi). Perpustakaan dinilai nyaman (Yuli).
Pencahayaan	Perpustakaan terang; area luar dan tangga kurang terang.	Pencahayaan perpustakaan sangat baik (Yuli). Area luar kurang memadai.
Ventilasi dan Suhu	Perpustakaan sejuk; amphiteater lebih panas, terutama siang hari.	Udara panas/pegang saat ramai (Rifky, Adimas).
Kebisingan	Amphiteater dan balkon bising; perpustakaan hening.	Kesulitan fokus di area bising (Rifky, Pa Agi). Perpustakaan paling nyaman (Yuli, Aviva).
Fasilitas Teknologi	Wi-Fi stabil di perpustakaan; melemah saat ramai. Colokan sebagian rusak.	Wi-Fi dinilai baik (Pa Yuyan, Aviva). Keluhan colokan tidak berfungsi (Rifky).
Aktivitas dan Kolaborasi	Ruang mendukung kolaborasi, tetapi kapasitas terbatas saat ramai.	Cocok untuk kerja individu maupun tim (Pa Jaka, Pa Yuyan).
Kepuasan Umum	Pengguna produktif di zona tenang; gangguan di ruang terbuka.	Mayoritas puas; masukan perbaikan akustik dan furnitur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kenyamanan kerja di Bandung Creative Hub merupakan hasil interaksi kompleks antara desain ruang, dukungan teknologi, dan pengalaman sosial pengguna. Temuan mengenai tingginya kenyamanan di perpustakaan sejalan dengan bahwa

pencahayaan, ergonomi, dan pengaturan ruang merupakan faktor penting dalam membangun kenyamanan kerja. Penerapan pencahayaan di perpustakaan turut menciptakan suasana yang mendukung fokus, sebagaimana terlihat pada pengguna yang bekerja dalam jangka waktu lama tanpa gangguan berarti.

Sebaliknya, permasalahan kebisingan di area amfiteater dan balkon menunjukkan bahwa akustik merupakan kelemahan utama dalam desain ruang BCH. Temuan ini konsisten dengan hasil (Firdaus et al., 2025) yang menyatakan bahwa beberapa area di BCH memiliki tingkat kebisingan tinggi sehingga menurunkan kenyamanan pengguna. Wawancara dengan responden seperti Rifky dan Pa Agi mengonfirmasi bahwa kebisingan eksternal menjadi hambatan utama dalam menjaga konsentrasi. Kondisi ini membuktikan bahwa desain ruang terbuka di BCH yang ditujukan untuk kreativitas dan interaksi sosial justru menghadirkan tantangan ketika digunakan sebagai ruang kerja intensif.

Dari perspektif teknologi, hasil penelitian memperkuat teori otomasi perkantoran yang menekankan pentingnya dukungan perangkat digital dalam meningkatkan efisiensi kerja. Wi-Fi yang stabil terbukti menjadi faktor pendukung produktivitas, selaras dengan temuan (Schneikart & Mayrhofer, 2022) yang menyoroti peran teknologi dalam meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja di *coworking space*. Namun, menurunnya stabilitas jaringan pada jam ramai menunjukkan bahwa BCH memerlukan manajemen kapasitas yang lebih baik untuk mengakomodasi jumlah pengguna yang besar.

Salah satu aspek yang membedakan BCH dari *coworking space* privat adalah sifatnya sebagai ruang publik kreatif yang dapat diakses tanpa biaya. Kondisi ini menciptakan dinamika penggunaan ruang yang lebih variatif, mulai dari tugas individu hingga aktivitas komunitas. Berbeda dengan *coworking space* komersial yang dapat

mengontrol kapasitas, BCH harus menyeimbangkan antara aksesibilitas dan kualitas kenyamanan. Inilah yang menyebabkan variasi signifikan dalam tingkat kenyamanan antara perpustakaan dan amfiteater.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai kenyamanan kerja dalam konteks ruang publik. Temuan menunjukkan bahwa kenyamanan tidak hanya bergantung pada faktor fisik dan teknologi secara terpisah, tetapi juga pada interaksi keduanya dalam lingkungan ruang kreatif yang dinamis. Penelitian ini menambah literatur *coworking space* dengan memperkenalkan konsep *public-use dynamics*, yakni variasi kenyamanan akibat fluktuasi pengguna dan aktivitas sosial.

Dari perspektif pragmatis, penelitian ini menawarkan rekomendasi substantif bagi pengelola BCH. Peningkatan kualitas akustik menjadi perhatian utama, terutama di area amfiteater yang rentan terhadap kebisingan tinggi. Pengelola perlu mempertimbangkan pemasangan panel peredam suara, penataan ulang furnitur, atau penerapan zonasi ruang berdasarkan tingkat kebisingan. Selain itu, penguatan stabilitas teknologi dapat dilakukan melalui optimalisasi *bandwidth*, perawatan berkala stopkontak, dan penambahan titik daya yang aman. Perbaikan furnitur ergonomis juga diperlukan untuk mendukung penggunaan jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, seperti periode observasi yang terbatas hanya satu minggu dan jumlah peserta yang relatif sedikit. Kondisi lingkungan pada periode tersebut mungkin tidak mewakili seluruh variasi aktivitas BCH sepanjang tahun, terutama ketika terdapat acara besar atau kegiatan komunitas. Selain itu, penelitian ini belum melakukan pengukuran teknis seperti intensitas cahaya, tingkat kebisingan, atau kecepatan internet sehingga aspek objektif kenyamanan kerja belum terukur sepenuhnya. Penelitian selanjutnya dapat

mengadopsi kombinasi metode untuk memperkuat temuan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bagaimana desain ruang dan teknologi memengaruhi kenyamanan kerja di BCH. Temuan juga menegaskan perlunya peningkatan kualitas ruang agar BCH dapat terus berfungsi sebagai ruang kerja publik kreatif yang inklusif dan nyaman

D. PENUTUP

Penelitian ini difokuskan untuk mengeksplorasi bagaimana desain ruang dan dukungan teknologi memengaruhi tingkat kenyamanan individu yang bekerja di ruang *coworking* di Bandung Creative Hub. Melalui pengamatan dan wawancara yang dilakukan di BCH, temuan menunjukkan bahwa kenyamanan kerja muncul dari sinergi antara kualitas desain ruang dan keandalan fasilitas teknologi yang tersedia. Lingkungan dengan pencahayaan memadai, pengaturan ergonomis, dan tingkat kebisingan minimal terbukti meningkatkan kenyamanan kerja secara signifikan. Perpustakaan menonjol sebagai ruang yang paling mendukung, sedangkan area amphitheater dan balkon menghadapi tantangan terkait akustik dan ergonomi yang berdampak negatif terhadap kenyamanan pengguna. Selain itu, keberadaan teknologi yang andal, seperti Wi-Fi yang stabil, meningkatkan persepsi kenyamanan dan kelancaran proses kerja, meskipun kualitas jaringan dapat menurun pada waktu penggunaan puncak.

Penelitian ini menunjukkan bahwa desain ruang dan teknologi tidak berfungsi secara independen, melainkan saling melengkapi dalam membentuk pengalaman kerja di ruang publik kreatif. Dalam konteks BCH, kenyamanan kerja dibentuk tidak hanya oleh faktor fisik dan digital, tetapi juga oleh dinamika sosial dan sifat inklusif lingkungan. Hal ini mengisyaratkan bahwa pengelolaan ruang kerja publik harus mempertimbangkan integrasi elemen fisik, teknologi, dan perilaku pengguna untuk

menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Penelitian ini mengemukakan beberapa saran untuk meningkatkan kualitas ruang kerja di BCH. Perbaikan akustik pada area terbuka, penataan ulang furnitur untuk meningkatkan ergonomi, optimalisasi koneksi internet selama jam sibuk, serta penambahan titik daya listrik yang aman perlu diprioritaskan. Selain itu, BCH perlu meningkatkan rutinitas perawatan untuk memastikan kualitas furnitur, pencahayaan, dan sistem kelistrikan tetap terjaga dari waktu ke waktu. Pengelolaan keramaian juga dapat ditingkatkan dengan penetapan batas kapasitas ruang atau penerapan sistem pemantauan langsung guna menghindari kepadatan pada periode sibuk. Edukasi pengguna mengenai pedoman etis penggunaan ruang juga dapat membantu menumbuhkan suasana kerja yang lebih kondusif dan penuh hormat. Inisiatif-inisiatif tersebut diperkirakan dapat meningkatkan kenyamanan kerja secara konsisten di seluruh area BCH.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Adiastri, S. E. (2024). Peran Teknologi Modern Dalam Meningkatkan Efektivitas Pekerjaan di Perusahaan. *JIKAP: Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 8(5), 428–434. <https://doi.org/10.20961/jikap.v8i5.81662>
- Arisanti, S. A., & Paryoko, V. G. P. J. (2024). Kajian Pola Tata Ruang pada Bandung Creative Hub dan Bogor Creative Center. *JAUR: Journal of Architecture and Urbanism Research*, 8(1), 28–40. <https://doi.org/10.31289/jaur.v8i1.11653>
- Bora, M. A., Hanafie, A., Susihono, W., Herman, Haslindah, A., & Permatasari, R. D. (2025). *Integrasi Teknologi Dalam Ergonomi: Inovasi Untuk Kesehatan dan Produktivitas di Era Digital*. Kab.

- Agam Sumbar : Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Firdaus, A., Zakaria, A. M., & Putri, T. N. (2025). The Influence of Indoor Comfort in Bandung Creative Hub on Supporting Users' Creative Activities. *Rumoh: Journal of Architecture*, 15(1), 19–30. <https://doi.org/10.37598/rumoh.v15i1.212>
- Kemie, S. S., & Prasetyo, A. W. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kenyamanan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT Asahi Sukses Industri. *Journal Human Resources 24/7 : Business Management*, 3(1), 1–14. <https://jhr247.org/index.php/JHR247BISMA/article/view/161>
- Kinsman, N., Marris, N., & Oakman, J. (2023). The impact of coworking spaces on workers' performance, mental and physical health: A scoping review. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 77(1), 61–75. <https://doi.org/10.3233/WOR-220353>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California : Sage Publication Inc.
- Nurilaini, E., & Agustin, D. (2023). Pengaruh Tata Ruang Coworking Space Terhadap Kenyamanan Pengguna. *Widyastana : Jurnal Mahasiswa Arsitektur*, 4(1), 148–155. <https://doi.org/10.33005/widyastana.v4i1.108>
- Oswald, K., & Zhao, X. (2020). What Is a Sustainable Coworking Space? *Sustainability*, 12(24), 10547. <https://doi.org/10.3390/su122410547>
- Pratama, Y. A., Nastia, G. I. P., Syaefulloh, I., & Djabbar, H. (2025). Apakah Kenyamanan Tempat Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Pegawai? (Studi Pada PT Bukit Raya Sekawan). *JIIIM: Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 4(1), 38–49. <https://doi.org/10.32897/jiim.2025.4.1.4263>
- Radhwa, D. A., & Danish, M. (2024). Meningkatkan Kenyamanan dan Kesejahteraan di Tempat Kerja: Peran Ergonomi Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(5), 671–680. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5.1645>
- Rizkiani, A. F., & Setyowati, S. (2023). Pengaruh Fasilitas dan Tata Ruang Co-Working Café terhadap Tingkat Kenyamanan Digital Nomad. *SINEKTIKA : Jurnal Arsitektur*, 20(2), 211–218. <https://doi.org/10.23917/sinektika.v20i2.21995>
- Schneikart, G., & Mayrhofer, W. (2022). Revolutionizing solutions of technological assistance for the integration of lab and office activities in biomedical research. *Journal of Industrial Information Integration*, 26, 100333. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2022.100333>
- Talitha, A., Helly P, L., & Karista, A. J. (2025). Transformasi Ruang Publik Dalam Bangunan Digital Working Space. *Metrik Serial Teknologi Dan Sains*, 6(1), 35–41. <https://publikasi.kocenin.com/index.php/teksi/article/view/687>

PERAN SARANA PRASARANA DAN TATA RUANG KANTOR TERHADAP IMPLEMENTASI PRINSIP STRUKTUR ORGANISASI PERKANTORAN MODERN

Annisa Fairish Langit Biru Putri Arie¹⁾, Muhamad Ahmad Maulana²⁾

^{1,2}Prodi Administrasi Bisnis, Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung

Correspondence author: MA Maulana, muhamad.ahmad.abs24@polban.ac.id, Bandung, Indonesia

Abstract

This study aims to examine the role of office facilities, infrastructure, and *layout* in implementing the principles of organizational structure in modern offices. This study is motivated by the gap between organizational charts that have been simplified to support teamwork and digital work patterns, with the physical face of the office and facilities that are often still traditional. Through a narrative literature review approach using articles and research reports for the period 2010–2025 collected from Google Scholar, ScienceDirect, and Portal Garuda with the keywords organizational structure, office facilities, office *layout*, and modern offices in Indonesia and abroad. The results of the review show that most studies discuss infrastructure and *layout* as determinants of performance and comfort, whereas discussions of organizational structure tend to be separate from the physical work environment. By rereading the literature review through the principles of specialization, departmentalization, chain of command, span of control, centralization-decentralization, and formalization of procedures, this study found that infrastructure and *layout* serve as concrete instruments for realizing formal structures in daily practice. The mismatch between structure and the physical environment encourages the emergence of informal “shadow structures.” The research findings conclude that any structural changes in Indonesian offices require a review of infrastructure and spatial planning, and recommend further empirical research on various office *layouts*.

Keywords: organizational structure, office infrastructure, office *layout*, modern office

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji peran sarana, prasarana, dan tata ruang kantor dalam mengimplementasikan prinsip struktur organisasi di perkantoran modern. Kajian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara bagan organisasi yang telah disederhanakan untuk mendukung kerja tim dan pola kerja digital, dengan wajah fisik kantor dan fasilitas yang sering masih tradisional. Melalui pendekatan kajian literatur naratif menggunakan artikel dan laporan penelitian periode tahun 2010–2025 yang dihimpun dari Google Scholar, ScienceDirect, dan Portal Garuda dengan kata kunci struktur organisasi, sarana prasarana kantor, tata ruang kantor, serta perkantoran modern di Indonesia dan luar negeri. Hasil telaah menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian membahas sarana prasarana dan tata ruang sebagai penentu kinerja dan kenyamanan, sementara

pembahasan terkait struktur organisasi cenderung terpisah dari lingkungan kerja fisik. Dengan membaca kembali hasil kajian literatur melalui prinsip spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi-desentralisasi, dan formalisasi prosedur, kajian ini menemukan bahwa sarana prasarana dan tata ruang berfungsi sebagai instrumen konkret untuk mewujudkan struktur formal dalam praktik sehari-hari. Ketidaksesuaian antara struktur dan lingkungan fisik mendorong munculnya “struktur bayangan” informal. Temuan penelitian menyimpulkan bahwa setiap perubahan struktur di perkantoran Indonesia perlu disertai peninjauan ulang sarana prasarana dan tata ruang, serta merekomendasikan penelitian empiris lanjutan pada berbagai bentuk *layout* kantor.

Kata Kunci: struktur organisasi, sarana prasarana kantor, tata ruang kantor, perkantoran modern

A. PENDAHULUAN

Dunia perkantoran terus bergerak mengikuti perubahan cara organisasi bekerja. Proses administrasi yang dahulu sangat bergantung pada dokumen kertas, loket pelayanan, dan tatap muka kini banyak dilakukan melalui sistem informasi, aplikasi kolaborasi, dan pertemuan daring. Di banyak organisasi, struktur organisasi sudah disederhanakan, jenjang jabatan dipangkas, dan kerja tim lintas fungsi didorong agar pelayanan lebih cepat dan responsif. Namun perubahan ini sering hanya berhenti pada bagan struktur dan uraian jabatan, sementara wajah fisik kantor tetap seperti dulu (Li et al., 2024).

Dalam praktik sehari-hari, struktur organisasi tidak hadir dalam bentuk bagan yang ditempel di dinding, tetapi terasa melalui cara orang berkomunikasi, bagaimana atasan mengawasi bawahan, seberapa mudah satu unit berkoordinasi dengan unit lain, dan sejauh mana prosedur kerja benar-benar dijalankan. Semua hal tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan fisik kerja. Cara meja dan kursi diatur, di mana atasan ditempatkan, seberapa mudah pegawai mengakses ruang rapat, arsip, atau perangkat teknologi, akan ikut menentukan apakah prinsip struktur organisasi dapat berjalan dengan baik atau justru terhambat (Dumitriu et al., 2025).

Dalam konteks administrasi perkantoran, istilah sarana biasanya digunakan untuk menyebut alat dan perlengkapan yang langsung dipakai dalam pekerjaan, seperti komputer, printer, telepon, meja, kursi, dan peralatan presentasi. Prasarana lebih mengarah pada penunjang utama seperti gedung, ruang kerja, ruang rapat, ruang arsip, jaringan listrik, dan jaringan internet. *Layout* atau tata ruang kantor merujuk pada bagaimana seluruh sarana dan prasarana tersebut disusun di dalam ruang yang tersedia, sehingga alur kerja menjadi lebih lancar dan pegawai dapat bergerak dengan nyaman serta aman (Rosalin et al., 2022).

Pilihan pengelolaan sarana prasarana dan *layout* tidak bersifat netral. Kantor dengan ruang pimpinan yang tertutup dan terpisah, jalur masuk yang berlapis, dan posisi meja staf yang berjajar rapi akan menumbuhkan suasana kerja yang lebih formal, hierarkis, dan kaku. Sebaliknya, kantor yang menempatkan atasan dekat dengan tim, menyediakan banyak area diskusi terbuka, dan memberi ruang bagi kerja kolaboratif akan terasa lebih egaliter dan luwes. Dengan kata lain, desain fisik kantor dapat menguatkan karakter struktur organisasi yang cenderung mekanistik maupun yang lebih organik, meskipun bagan struktur di atas kertas mungkin sama (Altuna et al., 2025a).

Berbagai tulisan tentang manajemen perkantoran dan desain tempat kerja menunjukkan bahwa sarana prasarana dan tata ruang yang tertata baik berhubungan dengan peningkatan kenyamanan, kelancaran komunikasi, dan kinerja pegawai. *Layout* yang mengikuti alur kerja dapat menghemat waktu tempuh antar meja atau antar ruangan, mengurangi salah alur dokumen, dan memudahkan koordinasi. Fasilitas teknologi informasi yang memadai membantu pelaksanaan tugas sesuai pembagian kerja dan mempermudah pengawasan. Namun banyak kajian hanya berhenti pada kesimpulan bahwa sarana prasarana dan *layout* berpengaruh terhadap produktivitas, tanpa mengaitkannya secara langsung dengan prinsip struktur organisasi seperti spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta tingkat formalisasi prosedur.

Kondisi di Indonesia menambah warna tersendiri. Tidak sedikit instansi pemerintah dan perusahaan yang menempati gedung dengan rancangan tata ruang tradisional. Ruang pimpinan sangat menonjol, sedangkan ruang staf padat dan seragam. Ketika organisasi mulai mengarah pada kerja tim lintas bagian, pelayanan satu pintu, atau pola kerja hibrida, sering muncul ketidaksesuaian antara struktur organisasi yang baru dan sarana prasarana yang sebenarnya tersedia. Pegawai diminta bekerja lebih kolaboratif, tetapi ruang kolaborasi sangat terbatas. Mereka didorong untuk cepat mengambil keputusan di lini depan, tetapi fasilitas dan posisi ruang masih menguatkan pola komunikasi yang berbelit (Hasbi & Marrewijk, 2024).

Perkembangan kerja jarak jauh dan kerja hibrida setelah pandemi juga memunculkan pertanyaan baru. Kantor tidak lagi semata mata tempat hadir setiap hari, melainkan salah satu media untuk aktivitas tertentu, seperti koordinasi tatap muka, pembangunan budaya kerja, dan penanganan pekerjaan yang sensitif. Dalam situasi seperti ini, hubungan antara struktur organisasi, peran

sarana prasarana, dan *layout* menjadi semakin penting untuk dipahami. Tanpa perencanaan yang matang, kantor bisa berubah menjadi ruang fisik yang mahal, tetapi tidak benar benar membantu pelaksanaan peran, wewenang, dan tanggung jawab yang sudah diatur dalam struktur organisasi (Lamovšek et al., 2025).

Bertolak dari uraian tersebut, muncul beberapa pertanyaan yang ingin dijawab melalui kajian literatur ini. Pertama, bagaimana prinsip struktur organisasi di perkantoran modern dijelaskan dalam literatur administrasi perkantoran dan manajemen, terutama yang berkaitan dengan pembagian kerja, pengelompokan tugas, garis komando, rentang kendali, pola pengambilan keputusan, dan tingkat formalisasi prosedur. Kedua, bagaimana konsep sarana, prasarana, dan *layout* perkantoran modern dipaparkan dalam berbagai sumber, baik yang bersifat internasional maupun yang secara khusus membahas konteks Indonesia. Ketiga, bagaimana peran sarana prasarana dan *layout* kantor terhadap implementasi prinsip struktur organisasi dijelaskan dalam hasil penelitian dan tulisan ilmiah yang sudah ada. Keempat, apa implikasi temuan kajian tersebut bagi upaya penyelarasan antara struktur organisasi dengan desain sarana prasarana dan *layout* kantor di lingkungan perkantoran Indonesia.

Sejalan dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut, kajian ini memiliki beberapa tujuan. Pertama, menggambarkan prinsip struktur organisasi di perkantoran modern sebagaimana dibahas dalam literatur administrasi perkantoran dan manajemen. Kedua, mengidentifikasi dan merangkum konsep sarana, prasarana, dan *layout* perkantoran modern yang relevan dengan perubahan cara kerja saat ini. Ketiga, menganalisis peran sarana prasarana dan *layout* kantor terhadap implementasi prinsip struktur organisasi berdasarkan temuan penelitian dan tulisan ilmiah terdahulu. Keempat, merumuskan implikasi konseptual dan praktis bagi perancang kebijakan,

pengelola perkantoran, dan pihak manajemen dalam menyelaraskan struktur organisasi dengan sarana prasarana dan *layout* kantor, khususnya pada konteks perkantoran di Indonesia.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur naratif, karena tujuan utamanya adalah menghimpun dan menyintesis berbagai pandangan serta temuan penelitian mengenai peran sarana prasarana dan *layout* terhadap implementasi struktur organisasi di perkantoran modern. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran teoritis yang utuh tanpa melakukan pengujian empiris langsung.

Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data, seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan Portal Garuda, dengan kata kunci dalam Bahasa Indonesia dan Inggris, antara lain sarana prasarana kantor, tata ruang kantor, *office layout*, *organizational structure*, dan *modern office*. Rentang publikasi yang dicari terutama tahun 2010–2025, guna memastikan literatur yang digunakan relevan dengan konteks perkantoran masa kini.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi Perkantoran Modern

Struktur organisasi pada dasarnya menggambarkan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan di dalam organisasi. Dalam banyak kajian manajemen, struktur ditempatkan sebagai salah satu karakteristik internal yang relatif stabil bersama dengan budaya, kekuasaan, dan politik organisasi. Karakteristik ini membentuk konteks tempat seluruh aktivitas organisasi berlangsung dan sangat menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Zheng, Yang, dan McLean menjelaskan bahwa struktur, budaya, dan strategi

merupakan bagian dari konteks organisasi yang memengaruhi efektivitas, dengan manajemen pengetahuan sebagai variabel antara. Struktur dipahami sebagai pola pembagian tugas, mekanisme koordinasi, dan konfigurasi hubungan wewenang yang mengikat unit dan individu di dalam organisasi (Zheng et al., 2010).

Dalam literatur manajemen, struktur biasanya diuraikan melalui beberapa elemen pokok, antara lain pembagian kerja berdasarkan spesialisasi, pengelompokan tugas ke dalam departemen, kejelasan garis komando, rentang kendali manajer, tingkat pemusatan atau pelimpahan wewenang, dan tingkat formalisasi prosedur. Kombinasi elemen tersebut menghasilkan bentuk struktur yang lebih mekanistik atau lebih organik. Struktur mekanistik ditandai jenjang hierarki yang jelas, pembagian tugas yang sempit, prosedur yang ketat, dan keputusan yang dipusatkan. Struktur organik lebih datar, alur komunikasi lebih bebas, koordinasi banyak terjadi melalui penyesuaian bersama, dan keputusan lebih banyak diambil dekat dengan sumber persoalan.

Kajian (Zheng et al., 2010), serta penelitian sejenis, menunjukkan bahwa tidak ada satu bentuk struktur yang terbaik untuk semua organisasi. Struktur perlu disesuaikan dengan strategi, lingkungan, dan teknologi, termasuk teknologi informasi yang digunakan di kantor. Dengan demikian, ketika membahas perkantoran modern, pembicaraan tentang struktur organisasi tidak dapat dipisahkan dari cara kerja digital, pola kerja hibrida, dan perubahan tata kelola layanan.

Sarana dan Prasarana Perkantoran

Dalam konteks administrasi perkantoran di Indonesia, sarana kantor biasanya diartikan sebagai segala peralatan yang langsung digunakan dalam proses kerja, seperti komputer, printer, mesin fotokopi, telepon, meja, kursi, dan perlengkapan presentasi. Prasarana dipahami sebagai penunjang utama yang memberikan tempat

dan dukungan bagi terselenggaranya pekerjaan, misalnya gedung, ruang kerja, ruang rapat, ruang arsip, jaringan listrik, dan jaringan internet. Berbagai penelitian menempatkan sarana dan prasarana sebagai faktor penting yang memengaruhi kelancaran proses kerja dan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan (Fahmi & Effendi, 2024) pada instansi pemerintah di Indonesia, misalnya di Dinas Perhubungan Kota Palembang, menemukan bahwa infrastruktur perkantoran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Kinerja yang baik hanya mungkin tercapai apabila sarana dan prasarana kantor mampu mendukung pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai. Penelitian lain oleh (Putranti, 2023) pada Sekretariat DPRD Kota Batu juga menunjukkan bahwa kombinasi tata ruang kantor dan sarana prasarana perkantoran memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai.

Kajian (Aula & Nugraha, 2020) di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Timur memperkuat temuan tersebut. Mereka menunjukkan bahwa sarana prasarana, bersama dengan tata ruang kantor, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini membuktikan bahwa fasilitas yang memadai bukan hanya membuat pekerjaan lebih cepat, tetapi juga mendukung pelaksanaan tugas sesuai pembagian kerja yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.

Jika dilihat dari sisi teori struktur, sarana dan prasarana dapat dipahami sebagai wujud fisik yang memungkinkan prinsip spesialisasi dan departementalisasi berjalan secara efektif. Unit keuangan memerlukan perangkat lunak akuntansi, sistem otorisasi, dan peralatan pendukung yang berbeda dengan unit layanan pelanggan yang memerlukan sistem pelayanan, tempat penerimaan tamu, dan peralatan komunikasi. Ketersediaan sarana yang sesuai dengan kebutuhan fungsi membantu memastikan bahwa pembagian kerja yang tercantum dalam struktur organisasi dapat

diterjemahkan secara nyata di lapangan. Sebaliknya, keterbatasan sarana sering mendorong pegawai bekerja di luar pola yang sudah diatur, misalnya berbagi perangkat secara tidak terencana, menunda pekerjaan, atau membentuk alur kerja informal. Hal ini berpotensi menimbulkan “struktur bayangan” yang tidak selalu sejalan dengan struktur formal.

Tata Ruang (*Layout*) Kantor

Tata ruang kantor merupakan pengaturan sarana dan prasarana di dalam ruang kerja agar alur kerja menjadi efisien, komunikasi menjadi lancar, dan pegawai dapat bekerja dengan nyaman. Penelitian di Indonesia banyak menaruh perhatian pada hubungan antara tata ruang kantor dan kinerja pegawai.

Penelitian (Aula & Nugraha, 2020) menunjukkan bahwa tata ruang kantor yang tertata sesuai alur kerja mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas, mengurangi hambatan gerak, dan mempercepat proses pelayanan. Posisi meja, jarak antar bagian, serta kemudahan akses ke ruang rapat dan arsip terbukti berkaitan dengan kinerja yang diukur melalui kecepatan, ketepatan, dan ketuntasan pekerjaan.

Penelitian (Putranti, 2023) di Sekretariat DPRD Kota Batu juga menegaskan bahwa tata ruang kantor memiliki pengaruh terhadap kinerja. Ruang yang sesak, bising, dan tidak tertata sesuai kebutuhan kerja membuat pegawai sulit berkonsentrasi dan menurunkan semangat kerja. Sebaliknya, pengaturan ruang yang lebih rapi, dengan pemisahan area kerja yang jelas dan penempatan fasilitas penunjang pada lokasi yang tepat, membantu pegawai bekerja lebih efektif.

Kajian pustaka mengenai pengaruh tata ruang kantor terhadap produktivitas kerja pegawai memperlihatkan pola temuan yang konsisten. Tata ruang yang baik menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, memudahkan pengawasan, dan mengurangi waktu yang terbuang untuk

perpindahan yang tidak perlu. Hal ini pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

Penelitian di Kantor Badan Pusat Statistik Kota Makassar menyoroti kombinasi antara tata ruang kantor dan kelengkapan fasilitas. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tata ruang yang mendukung alur kerja dan fasilitas yang memadai bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Di kantor yang diteliti, penataan meja dan peralatan kerja yang sesuai dengan fungsi masing-masing bagian membuat koordinasi lebih mudah dan mengurangi tumpang tindih pekerjaan (Suganda, 2019).

Temuan dari konteks internasional menguatkan hasil penelitian nasional tersebut. Leblebici dalam studi kasus pada sebuah bank di Turki, mengkaji kualitas lingkungan kerja fisik yang meliputi kondisi ruang, furnitur, pencahayaan, dan tata letak ruang. Hasilnya menunjukkan bahwa kualitas tempat kerja memiliki pengaruh yang jelas terhadap produktivitas pegawai. Lingkungan fisik yang nyaman dan tertata baik menurunkan keluhan dan absensi, serta meningkatkan kinerja (Leblebici, 2012).

Kajian lain tentang lingkungan kerja juga menemukan bahwa aspek fisik seperti perabot, pengaturan ruang, dan tingkat kebisingan memengaruhi kesehatan dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui perantara kesehatan fisik dan mental. Hal ini memperkuat pandangan bahwa tata ruang kantor bukan sekadar soal estetika, tetapi faktor penting dalam desain tempat kerja yang efektif (Subarno et al., 2025).

Hubungan Struktur Organisasi dengan Sarana Prasarana dan Tata Ruang Kantor

Hubungan antara struktur organisasi di satu sisi dan sarana prasarana serta tata ruang kantor di sisi lain mulai banyak dikaji dalam literatur internasional. Salah satu kajian yang menyoroti hubungan ini secara khusus adalah *systematic review* yang

dilakukan oleh (Altuna et al., 2025b). Mereka menyintesis berbagai penelitian tentang hubungan antara struktur organisasi dan *layout* kantor, serta menyimpulkan bahwa keduanya saling memengaruhi. *Layout* tidak hanya mengikuti bagan struktur, tetapi juga dapat digunakan untuk membentuk pola komunikasi, pengawasan, dan kerja sama yang diharapkan.

Kajian tersebut menunjukkan bahwa sebelumnya banyak penelitian hanya melihat bagaimana hierarki dan jabatan memengaruhi penempatan ruang. Penelitian yang lebih baru mulai membahas bagaimana variabel struktur, seperti tingkat desentralisasi, pola koordinasi, dan bentuk kerja tim, berhubungan dengan elemen *layout* seperti keterbukaan ruang, jarak antar unit, posisi manajer, dan keberadaan ruang informal. Penataan ruang dapat dipakai untuk memudahkan arus informasi, memanifestasikan hierarki, mempermudah pemantauan perilaku, dan menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.

Dalam konteks tempat kerja hibrida, (Altuna et al., 2025b) mengidentifikasi beberapa strategi tempat kerja yang menuntut penyelarasan antara struktur dan *layout*. Misalnya, strategi yang menekankan kerja tim lintas fungsi memerlukan ruang kolaboratif yang mudah diakses bersama oleh beberapa unit. Struktur yang memberi otonomi lebih besar kepada unit garis depan lebih cocok dengan tata ruang yang menempatkan area pengambilan keputusan dekat dengan titik layanan, bukan jauh di kantor pusat.

Temuan tersebut selaras dengan pandangan (Zheng et al., 2010) tentang pentingnya keselarasan antara struktur, budaya, dan strategi. Jika struktur dirancang untuk mendorong pembelajaran dan berbagi pengetahuan, tetapi sarana prasarana dan tata ruang tidak menyediakan ruang untuk berbagi informasi, misalnya ruang diskusi, area proyek, dan fasilitas teknologi yang mendukung kolaborasi, maka kemampuan organisasi untuk mengelola pengetahuan akan terhambat.

Penelitian di Indonesia yang menelaah tata ruang dan sarana prasarana pada dasarnya menguatkan hubungan tersebut, walaupun jarang menyebutnya secara eksplisit dalam bahasa struktur organisasi. Ketika tata ruang dan sarana prasarana mendukung kemudahan koordinasi, keterbukaan komunikasi, dan kemudahan pengawasan, sesungguhnya hal itu berarti struktur organisasi yang tertuang dalam bagan dan uraian tugas mendapat “wadah” fisik yang sesuai. Sebaliknya, ketika sarana prasarana terbatas dan tata ruang tidak mengikuti pola kerja yang diinginkan, pegawai cenderung membangun alur kerja informal untuk mengatasi hambatan. Praktik informal ini kadang diperlukan, tetapi dalam jangka panjang dapat menjauhkan organisasi dari prinsip prinsip struktur yang sudah disepakati.

Dari sudut pandang perkantoran modern, sarana prasarana dan *layout* dapat dipandang sebagai instrumen implementasi struktur organisasi. Spesialisasi dan departementalisasi membutuhkan fasilitas kerja yang sesuai dengan fungsi. Rantai komando dan rentang kendali terwujud bukan hanya dalam garis pada bagan, tetapi juga dalam jarak fisik, visibilitas, dan kemudahan atasan berinteraksi dengan bawahan. Tingkat sentralisasi dan desentralisasi tampak dari alokasi ruang dan fasilitas pengambilan keputusan, misalnya apakah ruang rapat strategis hanya berada di puncak atau juga tersedia di unit lini depan. Formalisasi prosedur, terutama dalam perkantoran digital, bergantung pada tersedianya infrastruktur sistem informasi dan pengaturan ruang yang mendukung alur dokumen dan proses secara konsisten.

Dengan demikian, literatur baik dari Indonesia maupun luar negeri memberikan dasar teoritis yang kuat untuk memandang sarana prasarana dan tata ruang kantor sebagai faktor yang tidak bisa dipisahkan dari pembahasan struktur organisasi. Perkantoran modern tidak hanya menuntut struktur yang tepat di atas kertas, tetapi juga

lingkungan fisik yang sejalan dengan cara kerja yang diharapkan.

Pembahasan

Secara umum, literatur yang ditelusuri menunjukkan tiga pola besar yaitu Sarana prasarana dan *layout* banyak diteliti sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, kepuasan kerja, dan efektivitas layanan, terutama pada instansi pemerintah dan perusahaan jasa. Penelitian di Indonesia banyak menempatkan tata ruang kantor dan fasilitas kerja sebagai variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan tentang struktur organisasi biasanya dipisahkan dari pembahasan lingkungan fisik kantor. Kajian struktur cenderung fokus pada bagan organisasi, pembagian tugas, dan mekanisme koordinasi, sedangkan kajian tata ruang dan sarana prasarana fokus pada efisiensi kerja, kenyamanan, dan produktivitas. Hanya sebagian kecil literatur yang menghubungkan keduanya secara eksplisit.

Literatur internasional mulai bergerak ke arah integrasi struktur, budaya, dan desain tempat kerja, terutama dalam konteks kantor modern dan kerja hibrida. Di sini *layout* dan fasilitas dipandang sebagai alat untuk menerjemahkan strategi dan struktur ke dalam praktik sehari-hari di ruang kerja, misalnya melalui konsep *activity based working* dan desain kantor terbuka.

Dari pola ini terlihat bahwa ada ruang yang cukup besar untuk membahas sarana prasarana dan *layout* bukan hanya sebagai faktor kinerja, tetapi sebagai bagian dari implementasi struktur organisasi.

Sarana Prasarana sebagai Pendukung Spesialisasi dan Departementalisasi

Berbagai penelitian di instansi pemerintah dan organisasi bisnis di Indonesia menunjukkan bahwa ketersediaan sarana prasarana yang memadai berkaitan dengan kinerja dan kelancaran proses kerja. Pada dinas atau lembaga pemerintah, kekurangan peralatan kerja dan ketidaksesuaian fasilitas dengan jenis tugas

sering disebut sebagai faktor penghambat produktivitas. Sebaliknya, ketika komputer, jaringan, ruang arsip, dan peralatan pendukung tersedia dengan baik, pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan lebih cepat dan tepat.

Jika temuan tersebut dibaca dari sudut pandang struktur organisasi, maka sarana dan prasarana sebenarnya berfungsi sebagai media untuk mewujudkan prinsip spesialisasi dan departementalisasi.

Spesialisasi kerja menuntut bahwa masing-masing jabatan memiliki tugas tertentu. Agar tugas itu dapat dijalankan, setiap posisi memerlukan alat kerja yang sesuai. Misalnya, staf keuangan memerlukan sistem keuangan dan perangkat lunak akuntansi, sedangkan staf pelayanan publik memerlukan fasilitas loket, antrian, dan peralatan komunikasi.

Departementalisasi mengelompokkan aktivitas ke dalam unit-unit kerja. Dalam praktik, hal ini tercermin dari penempatan fasilitas tertentu pada unit terkait, misalnya ruang server di unit teknologi informasi, ruang arsip di bagian tata usaha, atau ruang pemeriksaan di unit teknis.

Beberapa penelitian nasional menunjukkan bahwa ketika sarana prasarana tidak didesain dengan mempertimbangkan pembagian kerja dan pengelompokan fungsi, pegawai cenderung melakukan penyesuaian sendiri. Misalnya, mereka saling meminjam peralatan, menggunakan ruangan unit lain, atau memindahkan berkas di luar prosedur. Penyesuaian ini sering bersifat praktis, tetapi berpotensi menimbulkan alur kerja informal yang menyimpang dari struktur yang diharapkan.

Dengan demikian, hasil kajian literatur mendukung pandangan bahwa sarana prasarana bukan faktor netral, melainkan bagian dari strategi implementasi struktur. Tanpa sarana prasarana yang selaras dengan pembagian fungsi, spesialisasi dan departementalisasi mudah tereduksi menjadi formalitas di atas kertas.

Layout Kantor dan Penerapan Rantai Komando serta Rentang Kendali

Kajian nasional dan internasional sama-sama menunjukkan bahwa tata ruang kantor memengaruhi pola komunikasi, pengawasan, dan interaksi antarpegawai. Pada banyak kantor pemerintahan dan perusahaan di Indonesia, tata ruang yang dinilai “baik” biasanya dihubungkan dengan kemudahan komunikasi antar meja, jarak yang tidak terlalu jauh antarbagian, dan pengawasan yang lebih mudah dari atasan.

Studi internasional menambahkan dimensi lain, yaitu persepsi budaya organisasi dan hubungan kekuasaan. *Layout* kantor terbuka, di mana atasan duduk dekat dengan bawahan, cenderung menumbuhkan persepsi bahwa organisasi lebih terbuka dan egaliter. Sebaliknya, ruang pimpinan yang tertutup dan terpisah menegaskan jarak hierarkis dan pola komunikasi yang lebih formal.

Jika dikaitkan dengan prinsip struktur organisasi, beberapa poin penting dapat disimpulkan bahwa Rantai komando tidak hanya tercermin pada bagan struktur, tetapi juga pada jarak fisik dan pola penempatan ruang. Atasan yang secara fisik jauh dari bawahan cenderung lebih sulit diakses, sehingga komunikasi vertikal lebih banyak melalui jalur formal. Atasan yang dekat secara fisik lebih mudah dimintai keputusan dan arahan secara langsung.

Rentang kendali berkaitan dengan beban pengawasan yang dapat ditangani oleh seorang atasan. Dalam konteks tata ruang, rentang kendali yang luas relatif lebih mungkin dijalankan pada *layout* yang memungkinkan atasan memantau banyak pegawai dalam satu area pandang, misalnya di kantor terbuka atau di ruang kerja yang dikelompokkan per tim.

Penempatan ruang rapat, ruang diskusi, dan area informal juga memengaruhi cara rantai komando diterapkan. Keputusan yang menuntut diskusi cepat akan lebih mudah diambil apabila ruang pertemuan tersedia dekat area kerja tim.

Hasil kajian ini mengarah pada pemahaman bahwa *layout* kantor dapat dipakai untuk menegaskan atau melunakkan struktur yang telah dirancang. Bagan struktur yang hierarkis dapat terasa lebih “ringan” bila diiringi penataan ruang yang lebih terbuka dan mendorong komunikasi dua arah. Sebaliknya, bagan struktur yang sebenarnya sudah lebih datar dapat terasa tetap kaku jika *layout* kantor masih mempertahankan pola ruang tertutup yang menonjolkan jarak jabatan.

Layout, Sarana Prasarana, dan Desentralisasi Keputusan di Kantor Modern

Literatur internasional banyak membahas naiknya praktik kerja tim lintas fungsi, kerja proyek, dan kerja hibrida. Dalam konteks ini, banyak organisasi mengarah pada struktur yang lebih desentralistik, di mana keputusan tidak selalu dipusatkan di puncak, tetapi didorong agar diambil sedekat mungkin dengan sumber masalah atau pelanggan.

Konsep seperti *activity based working* memperlihatkan bagaimana *layout* dan fasilitas disusun untuk mendukung pola kerja tersebut. Pegawai diberi pilihan untuk bekerja di ruang fokus, ruang kolaborasi, ruang rapat kecil, atau area informal sesuai kebutuhan kegiatan. Ruang kerja tidak lagi sekadar “meja tetap”, tetapi kumpulan zona aktivitas yang bisa dipakai bersama. Fasilitas teknologi (misalnya jaringan yang stabil, sistem konferensi, dan penyimpanan digital) menjadi bagian penting agar koordinasi tetap lancar meski sebagian tim bekerja jarak jauh.

Jika dikaitkan dengan struktur organisasi, hasil kajian literatur mengarah pada beberapa poin bahwa Desentralisasi keputusan membutuhkan *layout* dan fasilitas yang memudahkan tim mengambil keputusan cepat, misalnya ruang diskusi yang mudah diakses di dekat area kerja, bukan hanya ruang rapat besar yang dipesan dari jauh hari.

Kerja lintas fungsi membutuhkan desain ruang yang mengurangi batas fisik antarunit, misalnya area bersama yang dapat digunakan beberapa bagian sekaligus, atau penempatan tim proyek dalam satu *cluster*.

Kerja hibrida menuntut kantor didesain bukan hanya untuk menampung jumlah pegawai, tetapi untuk mendukung aktivitas yang memang sulit digantikan secara daring, seperti membangun budaya, menyelesaikan persoalan kompleks secara tatap muka, dan melakukan koordinasi intensif dalam waktu singkat.

Di sini tampak bahwa sarana prasarana dan *layout* menjadi bagian dari strategi untuk menghidupkan struktur yang lebih fleksibel. Tanpa dukungan ruang dan fasilitas yang tepat, desentralisasi sering berhenti pada wacana, karena dalam praktik pegawai masih bergantung pada rapat formal di ruang atas, atau terbatas oleh teknologi yang tidak mendukung kerja kolaboratif.

Implikasi bagi Konteks Perkantoran di Indonesia

Jika temuan dari literatur Indonesia dan luar negeri dibaca bersama, ada beberapa implikasi penting bagi perkantoran di Indonesia, yaitu bahwa perubahan struktur sebaiknya selalu diikuti dengan peninjauan sarana prasarana dan *layout*. Ketika organisasi membentuk unit baru, menggabungkan bagian, atau mengubah pola kewenangan, perlu dipikirkan apakah ruang kerja dan fasilitas yang ada sudah mendukung bentuk struktur yang baru.

Perencanaan sarana prasarana sebaiknya tidak hanya berbasis permintaan unit secara terpisah. Perencanaan yang baik perlu melihat peta proses kerja dan struktur secara menyeluruh, sehingga pengadaan fasilitas dan penataan ruang benar benar mendukung alur komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan yang diinginkan.

Untuk organisasi yang sedang bergerak ke arah kerja yang lebih kolaboratif dan hibrida, investasi pada ruang kolaborasi dan teknologi kolaboratif lebih strategis

dibanding sekadar memperbanyak ruang tertutup individu. Ruang kolaborasi tidak selalu mahal dan mewah. Penataan ulang ruang yang sudah ada, penambahan area diskusi kecil, atau penataan cluster meja per tim sudah dapat menjadi langkah awal.

Budaya kerja dan persepsi status perlu dikelola dengan hati hati. Di banyak organisasi Indonesia, ukuran dan lokasi ruang kerja masih sering dipahami sebagai simbol jabatan. Perubahan *layout* yang lebih terbuka dapat menimbulkan resistensi jika tidak diiringi penjelasan mengenai alasan perubahan dan manfaatnya bagi pekerjaan.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan dari kajian literatur ini menguatkan posisi bahwa sarana prasarana dan *layout* kantor adalah bagian dari kebijakan struktur organisasi, bukan sekadar urusan teknis penataan ruang. Struktur yang tertulis dalam bagan akan lebih mudah diimplementasikan apabila lingkungan fisik kerja dirancang sejalan dengan prinsip pembagian tugas, koordinasi, dan pengawasan yang diinginkan organisasi.

D. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembahasan tentang struktur organisasi, sarana prasarana, dan *layout* kantor selama ini sering berjalan sendiri sendiri. Banyak penelitian di Indonesia menempatkan sarana prasarana dan tata ruang sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kenyamanan, dan kelancaran kerja. Di sisi lain, studi tentang struktur organisasi lebih banyak membahas pembagian tugas, pengelompokan unit, dan mekanisme koordinasi tanpa selalu mengaitkannya dengan kondisi fisik kantor. Padahal, temuan dari berbagai literatur memperlihatkan bahwa lingkungan fisik kerja turut menentukan bagaimana struktur tersebut benar benar hidup dalam praktik.

Dari sisi sarana prasarana, literatur yang dikaji menguatkan bahwa ketersediaan dan kesesuaian fasilitas kerja menjadi syarat penting agar prinsip spesialisasi dan

departementalisasi dapat dijalankan. Tanpa dukungan peralatan dan infrastruktur yang tepat, pegawai cenderung mencari jalan pintas, berbagi fasilitas secara tidak terencana, atau membentuk pola kerja informal yang tidak selalu sesuai dengan struktur formal. Hal ini menunjukkan bahwa sarana prasarana merupakan bagian dari instrumen implementasi struktur, bukan sekadar pelengkap operasional.

Dari sisi *layout*, berbagai penelitian menggarisbawahi peran tata ruang dalam membentuk pola komunikasi, pengawasan, dan hubungan antar tingkat jabatan. Penempatan ruang pimpinan, pengelompokan meja, ketersediaan ruang rapat dan area kolaborasi, serta kedekatan fisik antarunit berpengaruh terhadap cara rantai komando dan rentang kendali diterapkan. Di konteks kantor modern dan kerja hibrida, desain ruang yang lebih fleksibel, didukung teknologi, dan memberi ruang bagi kerja tim lintas fungsi, terbukti lebih selaras dengan struktur yang cenderung desentralistik dan kolaboratif.

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana dan *layout* kantor seharusnya dipandang sebagai bagian dari kebijakan struktur organisasi. Struktur yang tertulis di bagan memerlukan dukungan lingkungan fisik agar dapat dijalankan secara konsisten. Bagi perkantoran di Indonesia, hal ini berarti setiap perubahan struktur organisasi idealnya diikuti dengan peninjauan ulang terhadap perencanaan fasilitas dan penataan ruang. Tanpa langkah ini, risiko terjadinya kesenjangan antara struktur di atas kertas dan struktur yang dirasakan pegawai akan tetap besar.

Sebagai tindak lanjut, penelitian lanjutan yang bersifat empiris masih diperlukan, misalnya dengan menguji secara lebih spesifik hubungan antara bentuk *layout* tertentu dan implementasi prinsip struktur pada jenis organisasi yang berbeda. Selain itu, kajian yang menggali pengalaman pegawai dalam menghadapi perubahan struktur dan *layout* di kantor Indonesia akan

membantu memperkaya pemahaman mengenai bagaimana kebijakan organisasi berjumpa dengan kenyataan di ruang kerja sehari-hari.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Altuna, B. R. de C., Appel-Meulenbroek, R., & Azasu, S. (2025a). Aligning organisational structure and office layout for different workplace strategies in hybrid environments. *Facilities*, 43(5–6), 300–319. <https://doi.org/10.1108/F-05-2024-0074>
- Altuna, B. R. de C., Appel-Meulenbroek, R., & Azasu, S. (2025b). The Relationship Between Organizational Structure and Office Layout: A Systematic Review. *Journal of Interior Design*, 50(3), 177–198. <https://doi.org/10.1177/10717641251364838>
- Aula, F. H., & Nugraha, J. (2020). Pengaruh Tata Ruang Kantor dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai. *MANPER: Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(2), 169–185. <https://doi.org/10.17509/jpm.v5i2.28836>
- Dumitriu, S., Bocean, C. G., & Vărzaru, A. A. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), 2612. <https://doi.org/10.3390/su17062613>
- Fahmi, M. F., & Effendi, Z. (2024). Pengaruh Sarana Prasarana Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Dinas Perhubungan Kota Palembang. *JIADS: Jurnal Ilmiah Administrasi Dan Sosial*, 19(1), 41–54. <https://doi.org/10.62128/jiads.v19i1.80>
- Hasbi, M. M., & Marrewijk, A. van. (2024). Navigating Tensions in the Organizational Change Process towards Hybrid Workspace. *Journal of Change Management*, 24(4), 275–300. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2379253>
- Lamovšek, A., Radević, I., Mohammed, S. S., & Černe, M. (2025). Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work. *Information System Journal*, 35(1), 279–321. <https://doi.org/10.1111/isj.12542>
- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38–49. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32421/360528>
- Li, Z., Gong, P., Wang, Y., & Qu, S. (2024). The Impact of Digital Transformation on Enterprise Organizational Structure. *Highlights in Business, Economics and Management*, 41, 732–740. <https://doi.org/10.54097/qt9jer93>
- Putranti, R. A. (2023). *Tata Ruang Kantor dan Sarana Prasarana Perkantoran, Bagaimana Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai?* [Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang]. <https://repository.um.ac.id/299500/>
- Rosalin, S., Rahayu, K. S., Utami, R. B., Edityastono, L., & Yuliawan, R. (2022). *Administrasi Perkantoran Berbasis Teknologi Informasi*. Malang : UB Press.
- Subarno, A., Indrawati, C. D. S., & Ninghardjanti, P. (2025). The influence of physical and non-physical factors on employee well-being in office spaces: A comprehensive study of the work environment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1462, 012023. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1462/1/012023>
- Suganda, L. (2019). *Pengaruh Tata Ruang Kantor (Layout) dan Kelengkapan Fasilitas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kota Makassar* [Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Univrsitas Islam Negeri Alauddin Makassar].

<https://repositori.uin-alauddin.ac.id/16383/>

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

PERAN KUALITAS PELAYANAN, KEPUASAN, DAN KEPERCAYAAN, TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN

Adelia Ramadhani Putri¹⁾, Syntia Zeni Putri²⁾, Meiva Aulia Putri³⁾, Rahmadani Hidayat⁴⁾
^{1,2,3,4}Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, STIE Mahaputra Riau

Correspondence author: AR Putri, adeliaramadhaniputri30@gmail.com, Pekanbaru, Indonesia

Abstract

This study aims to examine the role of office facilities, infrastructure, and *layout* in implementing the principles of organizational structure in modern offices. This study aims to examine the relationship between service quality, satisfaction, and trust as key factors influencing customer loyalty in the service sector. A literature review method was used to collect and analyze data from previously published research relevant to this research topic. Based on the literature review, service quality can be assessed through the dimensions of reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles provided by the service provider. Customer satisfaction is a subjective evaluation that arises after consumers experience the service received in accordance with their expectations. Customer trust is assessed through perceptions of consistency and credibility. The study found that service quality, customer satisfaction, and trust influence customer loyalty. This study also identified that the synergy among service quality, satisfaction, and trust needs to be managed effectively to encourage customer loyalty and maintain the business's position in a competitive market. The implications of these findings are expected to serve as a strategic reference for companies in designing and improving services to achieve sustainable customer loyalty.

Keywords: service quality, satisfaction, trust, customer loyalty

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji keterkaitan antara kualitas pelayanan, kepuasan, dan kepercayaan sebagai faktor utama yang memengaruhi loyalitas pelanggan dalam sektor jasa. Menggunakan metode studi literatur dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan dan relevan dengan topik penelitian ini. Berdasarkan studi literatur, didapatkan bahwa kualitas pelayanan dapat dinilai melalui dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, serta bukti fisik yang disajikan oleh penyedia jasa. Kepuasan pelanggan merupakan hasil evaluasi subjektif yang muncul setelah pengalaman konsumen menilai layanan yang diterima sesuai dengan harapan mereka. Kepercayaan pelanggan dinilai melalui persepsi konsistensi dan kredibilitas. Hasil penelitian menemukan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh pada loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan berpengaruh pada loyalitas pelanggan; dan kepercayaan berpengaruh pada loyalitas pelanggan. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa sinergi antara kualitas pelayanan, kepuasan, dan kepercayaan perlu dikelola secara efektif

untuk mendorong loyalitas pelanggan dan mempertahankan posisi bisnis di pasar yang kompetitif. Implikasi temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis bagi perusahaan dalam merancang dan meningkatkan layanan demi mencapai loyalitas pelanggan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: kualitas pelayanan, kepuasan, kepercayaan, loyalitas pelanggan

A. PENDAHULUAN

Loyalitas pelanggan menjadi faktor penting dalam menjaga kesinambungan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat. Kualitas pelayanan yang baik menjadi salah satu kunci utama untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan sehingga dapat memperkuat loyalitas mereka (Saputra & Wala, 2025). Studi menyebutkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap loyalitas pelanggan, namun peran kepercayaan juga sangat penting sebagai mediator hubungan ini (Aprelyani, 2025). Kepuasan pelanggan merupakan hasil evaluasi konsumen atas kualitas pelayanan yang mereka terima dan merupakan faktor utama yang mendasari keputusan pelanggan untuk tetap menggunakan produk atau jasa yang sama. Selain itu, kepercayaan pelanggan dianggap sebagai fondasi hubungan jangka panjang yang memungkinkan terciptanya loyalitas pelanggan melalui persepsi positif dan harapan yang konsisten. Hal ini relevan terutama dalam sektor jasa, di mana interaksi langsung dengan pelanggan dinilai memiliki dampak signifikan terhadap tingkat loyalitas (Supriyadi, 2021).

Sinergi yang kompleks antara kualitas pelayanan, kepuasan, dan kepercayaan inilah yang menjadi formula utama dalam menciptakan loyalitas pelanggan yang abadi. (Lorensia & Ningrum, 2023) menekankan bahwa ketiga elemen ini harus dikelola secara holistik dan terintegrasi. Kualitas pelayanan adalah *input* yang memicu kepuasan sebagai *output* jangka pendek. Kepuasan yang berkelanjutan,

didukung oleh konsistensi, kemudian memupuk kepercayaan sebagai *fondasi* jangka panjang. Pada akhirnya, ketika fondasi kepercayaan telah kokoh, loyalitas akan muncul sebagai puncak dari piramida hubungan pelanggan. Mengabaikan salah satu elemen dapat merusak seluruh rantai ini. Sebagai contoh, pelayanan yang buruk akan menghancurkan kepercayaan, bahkan jika pelanggan sebelumnya merasa puas (Lorensia & Ningrum, 2023).

Menurut (Septiani & Hastuti, 2023) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa yang timbul setelah membandingkan kinerja produk atau layanan dengan harapan pelanggan. (Kotler et al., 2022) menyatakan kepuasan sebagai hasil evaluasi subjektif terhadap pelayanan yang diterima pelanggan sesuai atau melebihi harapan mereka. (Alim et al., 2025) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai tingkat perasaan puas yang memotivasi pelanggan untuk loyal dan melakukan pembelian berulang.

Menurut (Saputra & Wala, 2025) kualitas pelayanan adalah persepsi konsumen terhadap keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik yang diberikan oleh penyedia jasa. Aspek ini mencerminkan kemampuan layanan dalam memenuhi harapan pelanggan dan berkontribusi pada peningkatan loyalitas. (Lorensia & Ningrum, 2023) menyebutkan kualitas pelayanan sebagai keseluruhan pelayanan yang diterima pelanggan berdasarkan standar dan ekspektasi yang dimiliki, yang berkaitan dengan kecepatan, keramahan, dan ketanggapan. (Septiani & Hastuti, 2023) menegaskan kualitas pelayanan sebagai tolok ukur utama yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas

pelanggan, dengan dimensi keandalan, daya tanggap, dan empati menjadi indikator utamanya.

Dari persepsi positif terhadap kualitas pelayanan, lahir sebuah konsekuensi logis: kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan hasil evaluasi kognitif dan afektif setelah konsumsi, dimana pelanggan membandingkan kinerja aktual dari layanan yang diterima dengan harapan yang mereka miliki sebelumnya. Kepuasan adalah pencapaian jangka pendek yang sangat krusial. Pelanggan yang puas cenderung tidak akan mengajukan keluhan, akan melakukan pembelian ulang, dan memiliki potensi untuk menjadi pelanggan setia. Namun, kepuasan saja sering kali tidak cukup. Sebuah studi menunjukkan bahwa pelanggan yang puas masih mungkin beralih ke kompetitor jika ditawarkan insentif yang lebih baik. Inilah mengapa peran kepercayaan menjadi sangat vital dalam memperkuat hubungan dari kepuasan menuju loyalitas yang sesungguhnya. (Saputra & Wala, 2025)

Kepercayaan pelanggan dianggap sebagai fondasi dari hubungan jangka panjang yang kokoh. Kepercayaan adalah keyakinan pelanggan pada integritas, kompetensi, dan niat baik dari penyedia jasa. (Dewi & Yosepha, 2020) menyatakan kepercayaan adalah keyakinan pelanggan terhadap kredibilitas, integritas, dan kualitas yang konsisten dari penyedia jasa sehingga pelanggan merasa aman dalam transaksi. (Rahman & Andarini, 2024) menyebut kepercayaan pelanggan sebagai fondasi penting hubungan jangka panjang yang mempengaruhi loyalitas melalui rasa aman dan komitmen. (Wibisono & Cahyadi, 2024) memperjelas bahwa kepercayaan tumbuh akibat interaksi positif dan konsistensi layanan yang membangun keyakinan pelanggan terhadap perusahaan.

Kepercayaan tidak terbangun dalam sekejap, melainkan melalui akumulasi pengalaman positif yang konsisten dari waktu ke waktu. (Aprelyani, 2025) dalam studinya menyoroti bahwa kepercayaan

berfungsi sebagai mediator yang kuat dalam hubungan antara kualitas pelayanan dan loyalitas. Artinya, kualitas pelayanan yang tinggi tidak secara otomatis menghasilkan loyalitas, tetapi jalurnya diperkuat secara signifikan ketika kepercayaan berhasil dibangun di tengah jalan. Kepercayaan mengubah hubungan transaksional menjadi hubungan relasional, di mana pelanggan merasa.

Berdasarkan penelitian (Wibisono & Cahyadi, 2024) loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan untuk melakukan pembelian berulang dan mempertahankan hubungan positif dengan merek atau perusahaan. (Septiani & Hastuti, 2023) memandang loyalitas sebagai perilaku pelanggan yang menunjukkan kesetiaan melalui pembelian berulang dan rekomendasi pada orang lain. (Lorensia & Ningrum, 2023) menambahkan loyalitas sebagai sikap emosional yang menghasilkan konsistensi preferensi dan keterikatan pelanggan di tengah persaingan.

Penelitian lain menjelaskan bahwa kualitas pelayanan yang baik (misalnya ketanggapan staf, keandalan pelayanan, perhatian terhadap siswa, serta fasilitas yang memadai) akan membuat siswa merasa puas terhadap sekolahnya. Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa kualitas pelayanan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan siswa, sehingga peningkatan mutu layanan akan meningkatkan kepuasan mereka. Penelitian juga menemukan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi turut mendorong loyalitas siswa, seperti keinginan untuk tetap bersekolah di madrasah tersebut dan kesiapan merekomendasikannya kepada orang lain. Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi kualitas layanan, semakin tinggi pula kecenderungan siswa untuk tetap setia dan memiliki ikatan jangka panjang dengan lembaga pendidikan tersebut (Hidayat et al., 2023).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang telah dicari. Studi literatur adalah metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari sumber-sumber yang dipublikasi oleh para ahli dengan data yang sudah diteliti dan tentu yang relevan dengan topik penelitian, yaitu diantaranya dari Scholar Google, Green Nation Publisher, Siber Publisher, Ecojoin, ejournal, wjarr, emerald ijerse, ijedr, jurnal arimbi, arbitrase, ekonomis.

Dalam menganalisis data, dilakukan dengan menggunakan metode analisis kualitatif yaitu memahami konsep, teori, dan temuan yang relevan dengan topik penelitian.

H1 : Kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan

Penelitian di AXA Mandiri Palembang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas nasabah, artinya semakin baik pelayanan (tanggap, ramah, andal), semakin tinggi kecenderungan nasabah untuk tetap menggunakan jasa dan tidak berpindah ke pesaing (Octaviana et al., 2023). Studi lain pada Bank Jatim Trenggalek juga menemukan bahwa kualitas pelayanan memberikan pengaruh langsung dan positif terhadap loyalitas pelanggan, sehingga perbaikan mutu layanan menjadi strategi utama untuk mempertahankan nasabah dalam jangka Panjang (Sustiyatik & Jauhari, 2025)

H2 : Kepuasan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan

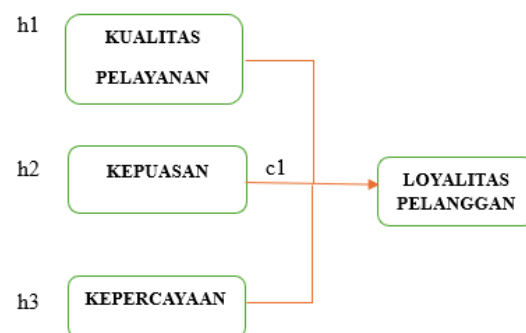
Riset tentang kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di era digital menemukan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, di mana konsumen yang merasa

puas cenderung melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Penelitian pada PT Multicom Persada International Jakarta juga menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan secara signifikan meningkatkan loyalitas, dengan temuan bahwa skor pengaruh kepuasan terhadap loyalitas bersifat positif dan cukup kuat. (Latif et al., 2023)

H3 : Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan

Sebuah studi pada anggota credit union menemukan bahwa kepercayaan pelanggan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh identitas, citra, dan reputasi perusahaan terhadap loyalitas, sehingga semakin tinggi kepercayaan maka hubungan jangka panjang dengan pelanggan semakin kokoh. Kepercayaan dipandang sebagai persepsi pelanggan terhadap reliabilitas, kejujuran, dan niat baik perusahaan; ketika dimensi-dimensi ini terpenuhi, komitmen dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan meningkat secara signifikan. (Cardoso et al., 2022)

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di perolah rerangka berfikir artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan gambar konseptual di atas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kuatitas pelayanan, kepuasan, kepercayaan,

sangat berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen

Kualitas pelayanan merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan konsumen secara signifikan. Menurut (Maulana et al., 2023), kualitas pelayanan diukur melalui beberapa dimensi, yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik, yang secara kolektif membentuk persepsi konsumen terhadap pelayanan yang diterima. Dimensi ini menggambarkan kemampuan penyedia jasa dalam memberikan layanan yang sesuai dengan standar dan harapan pelanggan. Penelitian oleh (Waru et al., 2025) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan muncul sebagai perbandingan antara

ekspektasi sebelum dan kinerja aktual yang dirasakan, di mana kualitas pelayanan yang optimal mampu meningkatkan rasa puas secara signifikan. Hal ini disempurnakan oleh (Alim et al., 2025) yang menambahkan bahwa kepuasan sangat berkaitan dengan niat pelanggan untuk tetap bertahan dan melakukan pembelian ulang. Secara kuantitatif, penelitian lain menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam kualitas pelayanan berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan hingga 0,859 yang mendemonstrasikan hubungan positif yang kuat dan signifikan (Dwipuspita et al., 2025). Oleh karena itu, kualitas pelayanan yang prima seperti respons cepat, keandalan tinggi, jaminan keamanan transaksi, dan empati yang tulus memberikan dampak nyata dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Parasuraman et al., 1988; Gifari & Fachira, 2021).

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul / Penulis	Tahun	Hasil / Pengaruh	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Konsumen (Studi Literatur) (Saputra & Wala, 2025)	2025	Positif signifikan dampak kualitas layanan dan kepercayaan terhadap pelanggan	Fokus pada kualitas pelayanan, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan	Tidak eksplisit menyebut kepuasan pelanggan dalam judul
2	Pengaruh Layanan dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Tsania & Haris, 2024)	2024	Positif signifikan, semua variabel (kualitas layanan, kepercayaan, persepsi harga) berpengaruh terhadap loyalitas	Meneliti kualitas layanan, kepercayaan, dan loyalitas	Tidak mencakup kepuasan Menambahkan variabel persepsi harga
3	Pengaruh Layanan terhadap Loyalitas Pelanggan (Irawan & Wabiser, 2025)	2025	Kualitas layanan berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas pelanggan	Fokus pada kualitas layanan dan loyalitas pelanggan	Tidak mencakup kepuasan dan kepercayaan
4	Pengaruh Kualitas Layanan, Kepercayaan, terhadap Loyalitas Nasabah / (Jesiati & Waluyo, 2025)	2025	Positif signifikan pengaruh langsung dan tidak langsung kualitas layanan, kepercayaan terhadap loyalitas	Fokus pada kualitas layanan, kepercayaan, dan loyalitas	Menambahkan variabel Customer Relationship Management

No	Judul / Penulis	Tahun	Hasil / Pengaruh	Persamaan	Perbedaan
5	Pengaruh Kualitas Produk, Kepuasan, dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Pelanggan Sun Care Wardah di Batam (Oktaviani & Sukati, 2025)	2025	Positif signifikan, ketiga variabel bersama-sama berkontribusi 68.3% terhadap loyalitas	Mencakup kualitas produk, kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas	Penekanan pada kualitas produk, bukan hanya layanan
6	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas pada PT. Matahari Department Store (Bilgies et al., 2025)	2025	Positif dan signifikan pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan terhadap loyalitas pelanggan	Meneliti kualitas pelayanan, kepuasan, dan loyalitas	Tidak eksplisit menyebut kepercayaan
7	Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Alim et al., 2025)	2025	Positif signifikan pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan terhadap loyalitas pelanggan	Meneliti pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan terhadap loyalitas	Tidak memasukkan variabel kepercayaan
8	Pengaruh Kualitas Produk, Pelayanan dan Kepercayaan Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan (Arini et al., 2025)	2025	Positif signifikan pengaruh kualitas produk dan pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan	Melibatkan kualitas produk, pelayanan, kepercayaan, dan kepuasan	Fokus pada kepuasan sebagai variabel utama
9	The Impact of Service Quality and Customer Trust on Customer Loyalty Mediated by Customer Satisfaction (Agiesta, W., Sajidin, A., 2021)	2021	Kualitas pelayanan dan kepercayaan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, dengan kepuasan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut	Fokus pada kualitas pelayanan, kepercayaan, dan kepuasan sebagai faktor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan.	Memfokuskan hubungan mediasi kepuasan terhadap loyalitas pelanggan.
10	Analysis Of The Influence Of Service Quality And Trust On Customer Loyalty With Customer Satisfaction As Intervening Variable (Ramadhan et al., 2022)	2022	Pengaruh positif signifikan kualitas layanan dan kepercayaan pada loyalitas pelanggan lewat kepuasan sebagai variabel intervening	pengaruh kualitas layanan dan kepercayaan terhadap loyalitas dengan kepuasan	lebih menitikberatkan pada fungsi mediasi kepuasan pelanggan dalam hubungan tersebut.
11	The Impact of Trust and Service Quality on Customer Loyalty in E-commerce Shopping (Malau & Sitanggang, 2024)	2024	Dalam konteks e-commerce, kepercayaan dan kualitas layanan meningkatkan loyalitas, dengan kepuasan memediasi hubungan ini	Fokus pada tiga variabel utama: kualitas layanan, kepercayaan, dan loyalitas	Konteks yang spesifik pada e-commerce, lebih fokus pada belanja online.

No	Judul / Penulis	Tahun	Hasil / Pengaruh	Persamaan	Perbedaan
12	The Effect of Service Quality on Customer Loyalty through Satisfaction and Trust as Mediators in Retail (Isniati et al., 2024)	2024	Kualitas pelayanan mempengaruhi loyalitas pelanggan secara tidak langsung melalui kepuasan dan kepercayaan, khususnya di industri ritel	Sama-sama meneliti peran kepuasan dan kepercayaan sebagai mediator antara kualitas layanan dan loyalitas pelanggan.	Fokus pada industri ritel tradisional dan ritel modern dengan pendekatan mediasi
13	Service Quality, Satisfaction, Trust, and Loyalty: The Moderating Effects of Customer Engagement (Boonlertvanich, 2019)	2019	Keterlibatan pelanggan memoderasi pengaruh kualitas pelayanan, kepuasan, dan kepercayaan terhadap loyalitas, memperlihatkan variabilitas efek antar pelanggan	Menggunakan variabel tambahan yaitu keterlibatan pelanggan sebagai moderator dalam hubungan kualitas pelayanan, kepuasan, dan loyalitas.	Menambahkan variabel moderator keterlibatan pelanggan yang tidak ada pada jurnal lain.
14	The Effect of Service Quality and Trust on Customer Satisfaction and Loyalty: Case Study in Automotive Industry (Nasution et al., 2022)	2022	Studi kasus di industri otomotif menunjukkan kepercayaan dan kualitas pelayanan secara positif memengaruhi loyalitas melalui kepuasan	Serupa pada penelitian lain yang menyoroti hubungan kualitas layanan, kepercayaan, kepuasan, dan loyalitas.	Khusus pada industri otomotif, dengan fokus kasus nyata di lapangan bisnis otomotif.
15	The Influence of Service Quality and Customer Trust Toward Customer Loyalty Mediated by Customer Satisfaction (Sitorus & Yustisia, 2018)	2018	Model hubungan kompleks menunjukkan kualitas pelayanan dan kepercayaan meningkatkan loyalitas, dengan kepuasan sebagai mediator utama	Sama-sama mengkaji pengaruh kualitas pelayanan dan kepercayaan yang dimediasi oleh kepuasan pada loyalitas pelanggan.	Penyampaian model hubungan dengan diagram jalur yang kompleks dan data kuantitatif komprehensif

Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan bukan hanya dipengaruhi oleh kualitas pelayanan secara langsung, tetapi juga melalui peran kepercayaan sebagai mediator penting. (Saputra & Wala, 2025) menemukan bahwa kualitas pelayanan dan kepercayaan pelanggan berkontribusi positif secara signifikan dalam memperkuat loyalitas. Kepercayaan pelanggan mencakup keyakinan terhadap kredibilitas, integritas, dan konsistensi layanan yang diberikan (Dewi & Yosepha, 2020). (Rahman & Andarini, 2024) memaparkan bahwa kepercayaan berfungsi sebagai fondasi utama dalam hubungan jangka panjang,

menciptakan rasa aman yang mendorong pelanggan untuk tetap loyal kepada merek atau perusahaan. (Agiesta, W., Sajidin, A., 2021) menekankan pentingnya interaksi konsisten dan positif sebagai faktor utama tumbuhnya kepercayaan pelanggan, yang secara tidak langsung juga memperkuat loyalitas. Penelitian oleh (Arini et al., 2025) menegaskan sinergi antara kualitas pelayanan dan kepercayaan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan secara simultan. Studi lain juga menunjukkan bahwa pengelolaan kualitas pelayanan yang optimal sekaligus membangun kepercayaan akan meningkatkan komitmen pelanggan untuk melakukan pembelian berulang dan merekomendasikan produk atau layanan

tersebut kepada orang lain (Bilgies et al., 2025; Dewi & Yosepha, 2020).

Pengaruh Tingkat Kepercayaan terhadap Loyalitas Pelanggan

Kepercayaan pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap loyalitas pelanggan. (Dewi & Yosepha, 2020) menyatakan bahwa kepercayaan yang dibangun dari kredibilitas dan integritas perusahaan menghasilkan loyalitas melalui rasa aman dalam hubungan bisnis. (Rahman & Andarini, 2024) juga menyatakan bahwa interaksi positif yang konsisten mendorong terbentuknya loyalitas pelanggan. Dalam konteks perilaku loyalitas, (Irawan & Wabiser, 2025) menjelaskan bahwa loyalitas dipandang sebagai komitmen emosional dan perilaku pelanggan yang meliputi pembelian berulang dan rekomendasi setelah merasa yakin terhadap kualitas layanan yang diterima. (Lorensia & Ningrum, 2023) menambahkan bahwa keterikatan emosional merupakan indikator penting yang memelihara loyalitas dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat. (Tsania & Haris, 2024) pun menyebutkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi memperkuat loyalitas meskipun terjadi fluktuasi harga atau persaingan ketat.

D. PENUTUP

Kualitas pelayanan berdampak signifikan dan positif terhadap kepuasan konsumen karena aspek keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik secara kolektif membentuk persepsi dan pengalaman pelanggan yang memuaskan.

Kualitas pelayanan dan kepercayaan pelanggan secara simultan sangat berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan, di mana kepercayaan membentuk fondasi hubungan jangka panjang dan memperkuat efektivitas kualitas pelayanan dalam membangun loyalitas.

Kepercayaan pelanggan secara langsung meningkatkan loyalitas melalui

pembentukan komitmen emosional dan perilaku pembelian berulang, didukung oleh kredibilitas dan konsistensi layanan yang diberikan perusahaan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa perusahaan harus fokus pada peningkatan kualitas pelayanan secara holistik sekaligus menjaga dan membangun kepercayaan pelanggan agar dapat mempertahankan loyalitas di pasar yang kompetitif.

Disarankan kepada perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dengan memerhatikan semua dimensi dan faktor utama agar dapat melampaui harapan pelanggan dan membuat pelanggan puas secara konsisten. Penting juga untuk menjaga konsistensi dari kepuasan layanan agar pelanggan yakin terhadap produk perusahaan, karena dengan konsistensi kepuasan dari pelanggan akan berdampak kepada Perusahaan secara berkelanjutan. Pelatihan staff layanan dalam soft skills seperti empati dan komunikasi efektif perlu dilakukan agar mereka mampu menangani permasalahan pelanggan dengan baik dan membangun hubungan emosional yang kuat dalam jangka panjang sehingga keseluruhan strategi ini akan membantu perusahaan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agiesta, W., Sajidin, A., & P. (2021). Analysis Of The Influence Of Service Quality And Trust On Customer Loyalty With Customer Satisfaction As Intervening Variable. *Journal of Management & Business*, 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i4.6156>
- Alim, T., Zufriah, D., & Fathoni, M. I. (2025). Pengaruh Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan pada E-Commerce Shopee. *JBMA : Jurnal Bisnis*

- Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1), 66–74.
<https://doi.org/10.54131/jbma.v12i1.215>
- Apriyanti, S. (2025). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Pelanggan: Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan (Tinjauan Pustaka Manajemen Pemasaran). *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah*, 3(1), 9–15.
<https://doi.org/10.38035/jhesm.v3i1.319>
- Arini, Y. T., Kusuma, K. A., & Hariasih, M. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Indomaret Fresh Raya Jati Sidoarjo. *JIMEA: Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 9(1), 1160–1180.
<https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5136>
- Bilgies, A. F., Muhajir, A., & Sa'idah, L. N. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepercayaan Dan Kepuasan Anggota Terhadap Loyalitas Anggota KSPPS BMT. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 325–332.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.490>
- Boonlertvanich, K. (2019). Service quality, satisfaction, trust, and loyalty: the moderating role of main-bank and wealth status. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 278–302.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0021>
- Cardoso, A., Gabriel, M., Figueiredo, J., Oliveira, I., Rêgo, R., Silva, R., Oliveira, M., & Meirinhos, G. (2022). Trust and Loyalty in Building the Brand Relationship with the Customer: Empirical Analysis in a Retail Chain in Northern Brazil. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3).
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030109>
- Dewi, R. Y., & Yosepha, S. Y. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Konsumen Pada Jasa Pengiriman J&T Express. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(1), 82–91.
<https://doi.org/10.35968/c8wdqg86>
- Dwipuspita, C. A. W., Taviprawati, E., & Wicaksono, H. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan di Salon Sisters Studio. *Jurnal Pariwisata, Bisnis Dan Digital*, 1(1), 219–230.
<https://doi.org/10.30647/jpbd.v1i1.1950>
- Hidayat, R., Nusyirwan Nusyirwan, & Safrizal Safrizal. (2023). The Effect of Service Quality on Student Satisfaction and Student Loyalty at Madrasah Aliyah Negeri Pekanbaru. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 4(2), 343–351.
<https://doi.org/10.38035/dijefa.v4i2.1853>
- Irawan, I. C., & Wabiser, K. (2025). Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Toko Ritel Modern di Nabire Dimediasi Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Maneksi*, 14(1), 74–83.
<https://doi.org/10.31959/jm.v14i1.2752>
- Isnati, I., Aqsa, M., Rismawati, R., Pribadi, I., & Duriani, D. (2024). the Effect of Service Quality on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(27), 134–148.
<https://doi.org/10.35631/ijemp.727011>
- Jesiati, & Waluyo, T. (2025). The Influence Of Service Quality, Trust, And Customer Relationship Management On Art Of Dakwah Customer Loyalty Through Consumer Satisfaction. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 7110–7125.
<https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.8388>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Harlow UK: Pearson Education Limited.

- Latif, A. S., Wibowo, T. S., Nurdiani, T. W., Alimin, E., & Suharyat, Y. (2023). Increasing Customer Loyalty Through Service Quality and. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)*, 2023(2), 1–9.
- Lorensia, S., & Ningrum, N. K. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening pada Gojek di Yogyakarta. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 816. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.934>
- Malau, H., & Sitanggang, J. K. F. (2024). The impact of trust and service quality on customer loyalty in e-commerce. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 366. <https://doi.org/10.29210/020244031>
- Maulana, M. A., Nur, Y., & Khair, A. U. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT. Multi Media Grafika Makassar. *Jurnal Malomo : Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 243–255. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/malomo/article/view/3822>
- Nasution, A., Safari, S. S., Ayu Purwati, A., Patuan Panjaitan, H., & Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia, I. (2022). The Effect of Service Quality and Trust on Customer Satisfaction and Loyalty ad PT Agung Toyota. *Business Management and Accounting (ICOBIMA)*, 1(1), 96–108.
- Octaviana, B. C., Isnurhadi, Shihab, M. S., & Widiyanti, M. (2023). The effect of service quality on customer loyalty: A case study at AXA Mandiri Palembang. *SLOAP : International Journal of Social Sciences*, 6(3), 159–167. <https://doi.org/10.21744/ijss.v6n3.2173>
- Oktaviani, N., & Sukati, I. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Kepuasan Pelanggan Dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Sun Care Wardah Di Kota Batam. *SCIENTIA JOURNAL : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 7(3), 45–55. <https://doi.org/10.33884/scientiajournal.v7i3.9813>
- Rahman, S. R., & Andarini, S. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Konsumen Kopi Janji Jiwa Rungkut Surabaya). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 1304–1314. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i1.6670>
- Ramadhan, H., Ronny Edward, Y., & Ariesa, Y. (2022). Analysis Of The Influence Of Service Quality And Trust On Customer Loyalty With Customer Satisfaction As Intervening Variable In Menantea Field. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(4), 1498–1506. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i4.460>
- Saputra, R., & Wala, G. N. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan Pelanggan terhadap Loyalitas Konsumen dalam Industri Jasa (Study Literature Review). *Jurnal Greenation Sosial Dan Politik*, 2(2), 88–99. <https://doi.org/10.38035/jgsp.v2i2.202>
- Septiani, M. R., & Hastuti, M. A. S. W. (2023). Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dimsum Ratu Kalidawir Tulungagung. *Jurnal Economina*, 2(8), 2103–2113. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i8.721>
- Sitorus, T. B., & Yustisia, M. (2018). The Influence of Service Quality and Customer Trust Toward Customer Loyalty: The Role of Customer Satisfaction. *International Journal for Quality Research*, 12(3), 639–654.
- Supriyadi, E. (2021). Pengaruh Kualitas

- Layanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Mataram Square Hotel. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 9(2), 281–286.
<https://doi.org/10.47492/jih.v9i2.346>
- Sustiyatik, E., & Jauhari, T. (2025). The Influence of Service Quality on Customer Loyalty with Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Aplikasi Pelayanan Dan Kepelabuhanan*, 15(2), 340–348.
<https://doi.org/10.30649/japk.v15i2.153>
- Tsania, L. H., & Haris, M. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan, Kepercayaan dan Persepsi Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan. *Solusi*, 22(1), 106–112.
<https://doi.org/10.26623/slsi.v22i1.8054>
- Waru, R. L., Latief, F., & Asri, A. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Merek Terhadap Kepuasan Pelanggan Dengan Loyalitas Pelanggan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di PT. Propan Raya ICC Kendari). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(2), 434–453.
<https://doi.org/10.35906/jurman.v11i2.2665>
- Wibisono, A. D., & Cahyadi, L. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepercayaan Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada E-Commerce. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 1(2), 12–28.
<https://doi.org/10.61132/jumbidter.v1i2.73>

ANALISIS PENGARUH PEMBAGIAN *JOB DESCRIPTION* YANG TIDAK ADIL TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS MELALUI MOTIVASI KERJA

Ibnu Harris¹⁾, Jolin Vanessa²⁾, Vioren Aulia³⁾, Yukiko⁴⁾, Celina Alias Tan Shu Yong⁵⁾
^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Universal

Correspondence author: I. Harris, ibnu.harris@gmail.com, Batam, Indonesia

Abstract

The main objective of this study is to analyze the mediating role of Work Motivation in influencing the relationship between Unfair Job description Distribution and Productivity Levels. This study uses a quantitative method with a survey approach, where data was collected through questionnaires from 44 respondents (N=44). The research instruments were analyzed using validity and reliability tests, which showed that the instruments used were valid and reliable. Hypothesis analysis was performed using linear regression analysis and the Sobel Test to test the mediating relationship. The results showed that job descriptions had a negative and significant effect on productivity and also had a significant negative effect on work motivation. When Work Motivation was included as a mediator, the direct effect of Job description on Productivity became insignificant. The Sobel Test confirmed that the indirect effect through mediation was significant. The main conclusion of this study is that Work Motivation acts as full mediation in the relationship between unfair Job descriptions and Productivity. These findings imply that the negative impact of job descriptions on employee performance occurs entirely through a decrease in their motivation.

Keywords: job description, productivity, work motivation, employee performance

Abstrak

Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam memengaruhi hubungan antara pembagian *job description* yang tidak adil terhadap tingkat produktivitas. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner dari 44 responden (N=44). Instrumen penelitian dianalisis menggunakan uji validitas dan reliabilitas, yang menunjukkan instrumen yang digunakan valid dan reliabel. Analisis hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear dan Sobel Test untuk menguji hubungan mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job description* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas dan juga berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja. Ketika motivasi kerja dimasukkan sebagai mediasi, pengaruh langsung *job description* terhadap produktivitas menjadi tidak signifikan. Sobel Test mengonfirmasi bahwa pengaruh tidak langsung melalui mediasi adalah signifikan. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja

bertindak sebagai mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *job description* yang tidak adil dan produktivitas. Temuan ini menyiratkan bahwa dampak negatif *job description* terhadap kinerja karyawan terjadi sepenuhnya melalui penurunan pada motivasi mereka.

Kata Kunci: *job description*, produktivitas, motivasi kerja, kinerja karyawan

A. PENDAHULUAN

Job description memegang peranan penting karena keberadaannya memberikan kejelasan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab masing-masing. Selain itu, *job description* juga membantu mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan, pemborosan, serta sikap saling melempartanggungjawab ketika muncul kesalahan maupun kesulitan (Cahya, 2024).

Menurut teori manajemen sumber daya manusia, *job description* yang jelas dapat meningkatkan motivasi kerja karena karyawan memahami peran dan kontribusinya terhadap organisasi (Kusumawati et al., 2022). Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang memengaruhi semangat, inisiatif, dan konsistensi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya (Andina & Luturlean, 2024). Karyawan yang termotivasi biasanya menunjukkan kinerja optimal dan mampu mencapai target sesuai standar perusahaan (Mahawati et al., 2021). Dengan demikian, hubungan antara *job description*, motivasi kerja, dan produktivitas menjadi aspek penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Ardianto et al., 2024).

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (2025), produktivitas tenaga kerja di Kepulauan Riau dari tahun 2020 hingga 2024 mengalami kenaikan dan penurunan. Setelah sempat menurun pada 2021–2022, produktivitas kembali bangkit dengan peningkatan yang cukup besar pada 2023 dan akhirnya mencapai angka tertinggi, yaitu 200,12 juta rupiah per tenaga kerja pada 2024. Perkembangan ini menunjukkan bahwa meskipun tenaga kerja di Kepulauan

Riau mampu pulih dengan baik, produktivitas tetap bisa berubah-ubah jika tidak dijaga dengan strategi yang konsisten dan berkelanjutan. Setiap aktivitas dan individu memiliki peran penting dalam mencapai produktivitas. Kinerja sendiri merupakan hasil pemanfaatan sumber daya dalam organisasi yang diwujudkan melalui pencapaian akhir sesuai mutu dan standar yang telah ditentukan bersama (Asriyanti et al., 2024).

Tabel 1. *Personal Performance Appraisal* Karyawan PT BPR DSP

KUALITATIF					
FAKTOR YANG DINILAI	BOB OT	PENCAPAI AN		HASIL	
		2023	2025	2023	2025
Kejujuran	15%	4	4	0.6	0.6
Kepedulian	15%	4	3	0.6	0.6
Semangat Kerja	15%	4	3	0.6	0.6
Kerja Sama	15%	4	3	0.6	0.6
Ketelitian	10%	4	3	0.4	0.4
Inisiatif	10%	4	3	0.4	0.4
Orientasi pelayanan nasabah	10%	4	3	0.4	0.4
Adaptasi pada perubahan	10%	3	3	0.3	0.3
Jumlah				3.15	3.9
Total penilaian kualitatif	60%			2.34	1.89

Sumber : Data dari BPR DSP (Juni 2023 & Juni 2025)

Namun, dalam praktiknya, pembagian *job description* di lembaga keuangan tidak selalu berjalan adil. Pada BPR DSP di Batam, beberapa karyawan diberikan tugas tambahan di luar tugas utama dengan alasan beban kerja kantor dianggap ringan. Ketidakseimbangan ini menimbulkan rasa

kewalahan dan persepsi ketidakadilan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut berdampak pada penurunan skor personal performance appraisal, khususnya pada aspek kepedulian, produktivitas, dan kualitas kerja. Penurunan motivasi dalam jangka panjang dikhawatirkan dapat menghambat produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterbatasan dalam cakupan variabel maupun model penelitian yang digunakan. (Andriani & Rezeki, 2024), menyarankan agar penelitian selanjutnya menggabungkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini sangat terbatas karena belum memberikan gambaran utuh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi. Penelitian ini juga hanya dilakukan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cibitung, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke sektor lain seperti perbankan. Selain itu penelitian oleh (Fan, 2025) lebih banyak menyoroti faktor kompensasi, desain tugas, dan hubungan tim dalam kaitannya dengan motivasi serta produktivitas, namun belum membahas aspek ketidakadilan pembagian *job description* secara spesifik. Padahal, ketidakadilan *job description* berpotensi menurunkan motivasi kerja dan pada akhirnya menghambat produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan dengan menganalisis pengaruh ketidakadilan *job description* terhadap produktivitas melalui motivasi kerja.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya monitoring pembagian tugas agar motivasi kerja tetap terjaga sehingga produktivitas dapat meningkat secara berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan memberi kontribusi teoritis bagi ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam menerapkan pembagian

job description yang lebih adil. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh *job description* yang tidak adil terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai faktor mediasi, sehingga mampu memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara variabel. Peneliti memilih metode kuantitatif, karena metode ini dapat menjawab pertanyaan serta menganalisis fenomena sosial yang menjadi fokus kajian dengan lebih sistematis karena memanfaatkan data numerik (Dirwan, 2021).

Dengan demikian, pendekatan kuantitatif sangat sesuai untuk menjawab tujuan penelitian ini, yang berfokus pada analisis hubungan dan pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja karyawan. Jadi, hubungan antara ketidakadilan *job description* dengan motivasi kerja karyawan menggunakan data numerik.

Penelitian ini dilakukan pada BPR DSP yang beroperasi di Kota Batam. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BPR DSP yang berjumlah 50 orang. Untuk menentukan jumlah sampel yang representatif, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 5% ($e = 0,05$). Berdasarkan perhitungan, diperoleh jumlah sampel sebanyak 44 responden. Kriteria karyawan yang akan dianalisis adalah karyawan yang minimal sudah 1 tahun bekerja karena karyawan dengan masa kerja ≥ 1 tahun sudah melewati masa adaptasi, sehingga mereka lebih memahami tugas pokok, tanggung jawab, dan pembagian *job description* di perusahaan. Lalu, ketidakadilan dalam pembagian *job description* biasanya baru terasa setelah

karyawan menjalani rutinitas kerja cukup lama, termasuk beban tambahan atau tumpang tindih tugas. Maka, mereka lebih mampu menilai dampaknya terhadap motivasi maupun produktivitas.

Dalam penelitian ini, instrumen utama yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–4. Skala Likert digunakan karena mampu menggambarkan sikap, pendapat, dan persepsi responden secara kuantitatif. Pilihan jawaban terdiri atas: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, dan 4 = Sangat Setuju. Peneliti akan menampilkan data demografi yang meliputi data umum dari tiap responden, seperti usia, jenis kelamin dan lama bekerja di perusahaan. Penyusunan butir pernyataan dalam kuesioner didasarkan pada indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu: pembagian *job description* yang tidak adil (variabel X), (variabel Y).

Tabel 2. Instrumen Penelitian *Job description* Yang Tidak Adil

Indikator	Item Pernyataan
Volume pekerjaan	Saya menerima volume pekerjaan sesuai kapasitas saya
Kejelasan tugas & tanggung jawab	Saya sering bingung dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan
Distribusi kerja antar anggota tim	Terdapat ketimpangan dalam pembagian tugas antar anggota tim

Sumber : (Irapandi et al., 2025)

Tabel 3. Instrumen Penelitian Motivasi

Indikator	Item Pernyataan
Kebutuhan akan kerja sama	Pembagian tugas yang adil menaikkan motivasi saya dalam bekerja
Motivasi terhadap Produktivitas	Saat saya termotivasi, saya bekerja lebih produktif
Dorongan internal (inisiatif, antusiasme)	Saat memiliki semangat dan inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan

Sumber : (Rayyan & Paryanti, 2021)

Tabel 4. Instrumen Penelitian Produktivitas

Indikator	Item Pernyataan
Efisiensi Kerja	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu
Kualitas Kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sangat rendah
Dampak hasil kerja	Pekerjaan saya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi

Sumber : (Syiva et al., 2023)

Pengolahan Data Awal

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang disusun berdasarkan instrumen. Data kemudian diolah menggunakan Google Colab dengan Python, khususnya melalui library pandas dan numpy, untuk memberikan gambaran deskriptif awal mengenai tiga variabel penelitian, yaitu Pembagian *job description* yang tidak adil (variabel independen/X), motivasi kerja (variabel mediasi/M) dan produktivitas karyawan (variabel dependen/Y).

Analisis Deskriptif dan Visualisasi Data

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel *Job description* (X), Motivasi Kerja (M), dan Produktivitas (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 44 responden, diperoleh nilai rata-rata (mean), simpangan baku (standar deviasi), nilai minimum, maksimum, serta nilai kuartil dari masing-masing variabel. Pengolahan data awal ini memanfaatkan Google Colab dengan bahasa pemrograman Python, khususnya melalui library pandas dan numpy. Hasil dari analisis deskriptif ini penting sebagai dasar interpretasi untuk melihat kecenderungan persepsi karyawan sebelum dilanjutkan ke tahap analisis hubungan antar variabel pada tahap regresi dan mediasi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melangkah ke analisis lebih lanjut, dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan *scipy.stats*. Tahap ini bertujuan memastikan bahwa butir-butir pertanyaan kuesioner benar-benar mengukur konsep *job description*, motivasi, serta produktivitas secara konsisten.

Analisis Regresi Linear

Analisis utama dilakukan dengan regresi linear (*statsmodels*) untuk mengetahui pengaruh langsung variabel pembagian *job description* yang tidak adil terhadap produktivitas karyawan. Hasil analisis ini menunjukkan sejauh mana ketidakadilan dalam pembagian *job description* dapat menurunkan produktivitas kerja secara langsung.

Analisis Mediasi (Sobel Test)

Untuk menjawab aspek mediasi dalam judul penelitian, dilakukan Sobel Test guna menguji peran motivasi kerja sebagai variabel perantara. Analisis ini menunjukkan apakah motivasi kerja mampu menjembatani pengaruh antara *job description* yang tidak adil terhadap produktivitas karyawan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 44 responden yang merupakan karyawan BPR DSP. Sebanyak 56,8% responden berjenis kelamin wanita dan 43,2% pria. Berdasarkan lama bekerja, mayoritas (70%) telah bekerja lebih dari 1 tahun, sehingga memahami alur pembagian *job description* di perusahaan.

Tabel 5. Data Responden

Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Laki-laki	25	56,8%
2. Perempuan	19	43,2%
Usia		
1. 18 - 28 Tahun	30	68,2%
2. 29 - 39 Tahun	14	31,8%

3. 40 - 50 Tahun	0	-
4. > 50 Tahun	0	-
Periode Bekerja		
1. < 1 Tahun	5	20,5%
2. 1 - 3 Tahun	19	34,1%
3. 4 - 6 Tahun	13	27,3%
4. > 6 Tahun	7	18,2%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Analisis Statistik

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel *Job description* (X), Motivasi Kerja (M), dan Produktivitas (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 44 responden, diperoleh nilai rata-rata (*mean*), simpangan baku (standar deviasi), nilai minimum, maksimum, serta nilai kuartil dari masing-masing variabel.

Tabel 6. Analisis Statistik

Statistik	<i>Job description</i> (X)	Motivasi Kerja (M)	Produktivitas (Y)
N (Jumlah Responden)	44	44	44
Mean	3.682	2.5	2.424
Standard Deviation	0.631	0.809	0.858
Minimum	2	1	1.333
25% (Q1)	3	2	2
Median (Q2)	4	2	2
75% (Q3)	4	2.75	2.25
Maximum	4	4	4

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Job description* (X) memperoleh nilai rata-rata 3,682. Angka ini menunjukkan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan butir-butir pernyataan yang diajukan. Namun, karena item kuesioner didominasi oleh pernyataan mengenai kebingungan tugas dan ketimpangan (Tabel 2), tingginya skor ini justru mencerminkan persepsi negatif karyawan terhadap sistem pembagian kerja yang ada saat ini.

Uji Validitas dan Reabilitas

Tabel 7. Variabel Pembagian *Job description* yang Tidak Adil (X)

Item	Korelasi Item-Total	Validitas
X1	0.8492	Valid
X2	0.506	Valid
X3	0.6511	Valid

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Tabel 8. Variabel Motivasi (M)

Item	Korelasi Item-Total	Validitas
M1	0.6198	Valid
M2	0.8048	Valid
M3	0.7728	Valid

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Tabel 9. Produktivitas (Y)

Item	Korelasi Item-Total	Validitas
Y1	0.9786	Valid
Y2	0.9831	Valid
Y3	0.937	Valid

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pada variabel *Job description* (X), Motivasi Kerja (M), dan Produktivitas (Y) memiliki nilai korelasi item-total lebih besar dari r-tabel (0,297), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel juga berada di atas 0,70, yaitu *Job description* 0,8104, Motivasi Kerja 0,8462, dan Produktivitas 0,9830. Dengan demikian, instrumen penelitian dianggap reliabel dan konsisten dalam mengukur variabel yang diteliti, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linear

Tabel 10. Analisis Regresi Linear

Model	Hubungan Variabel	Koefisien	p-value	Keterangan	R ²
1	X → Y	-0.8116	0.0001	Signifikan	0.3236

2	X → M	-0.7005	0.0003	Signifikan	0.2713
3	X → Y (dengan M)	-0.2095	0.0786	Tidak signifikan	0.802
4	M → Y	0.8596	0	Signifikan	0.802

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear dengan pendekatan mediasi:

1. Pengaruh Langsung (Model 1: X → Y)
Job description berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas, dengan koefisien -0.8116 ($p = 0.0001$) dan R² sebesar 0.3202. Artinya, 32.02% variasi Produktivitas dapat dijelaskan oleh *Job description*.
2. Pengaruh Independen terhadap Mediasi (Model 2: X → M)
Job description juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien -0.7005 ($p = 0.0003$) dan R² sebesar 0.2713. Hal ini menunjukkan 27.13% variasi Motivasi Kerja dipengaruhi oleh *Job description*.
3. Uji Mediasi (Model 3: X, M → Y)
Ketika Motivasi Kerja dimasukkan, koefisien *Job description* menjadi tidak signifikan ($p = 0.0785$), sedangkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (0.8596). Model ini memiliki R² sebesar 0.8020, sehingga Motivasi Kerja terbukti bertindak sebagai mediasi penuh dalam hubungan antara *Job description* dan Produktivitas.

Analisis Mediasi (Sobel Test)

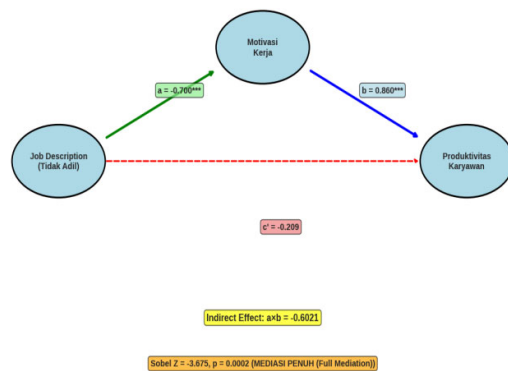
Tabel 11. Sobel Test

Komponen Analisis	Nilai Hasil
Jalur a (X → M)	-0.7005
Jalur b (M → Y)	0.8596
Efek Tidak Langsung (a×b)	-0.6021
Efek Langsung (c')	-0.2095
Efek Total (c)	-0.8116
Proporsi Mediasi	74.19%
Nilai Z Sobel	-3.6752

p-value	0.0002
Kesimpulan	Mediasi signifikan ✓
Tipe Mediasi	Mediasi Penuh (<i>Full Mediation</i>)

Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

Hasil *Sobel Test* menunjukkan bahwa mediasi signifikan dalam menjembatani hubungan antara *Job description* dan Motivasi Kerja, dengan nilai $Z = -3.6752$ dan $p = 0.0002$ ($p < 0.05$). Efek tidak langsung (-0.6021) berkontribusi sebesar 74.19% dari total pengaruh, sedangkan efek langsung menjadi tidak signifikan. Dengan demikian, mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (*full mediation*).



Gambar 1. Model Mediasi Motivasi Kerja
Sumber : Data diolah oleh peneliti (November 2025)

D. PENUTUP

Berdasarkan analisis regresi dan Sobel Test, Motivasi Kerja terbukti menjadi mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *Job description* yang tidak adil dan Produktivitas karyawan. Pengaruh total *Job description* terhadap Produktivitas bersifat negatif dan signifikan, namun setelah Motivasi Kerja dimasukkan, pengaruh langsung menjadi tidak signifikan. Sobel Test juga menunjukkan efek tidak langsung yang signifikan ($Z = -3,353$; $p = 0,0008$). Dengan demikian, *Job description* yang tidak adil menurunkan Produktivitas melalui penurunan Motivasi Kerja karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan *job description* yang jelas, seimbang, dan sesuai kompetensi, disertai strategi peningkatan motivasi seperti reward yang adil, pengembangan karir, serta komunikasi tugas yang transparan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan review berkala terhadap *job description*, memberikan pelatihan dan sosialisasi terkait peran, melibatkan karyawan dalam penyusunan tugas guna meningkatkan rasa keadilan, serta melakukan monitoring produktivitas dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas konteks pada perusahaan atau sektor berbeda, menambahkan variabel lain seperti stres kerja, beban kerja, kompensasi, atau budaya organisasi, menggunakan pendekatan *mixed methods*, serta mempertimbangkan karakteristik jabatan, pengalaman, dan pendidikan sebagai pembeda persepsi karyawan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Andina, M. R., & Lutarlean, B. S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bio Farma (Persero) Kota Bandung. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 10(3), 361–369. <https://doi.org/10.29303/jseh.v10i3.601>
- Andriani, L., & Rezeki, F. (2024). Pengaruh Job Description Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Indofood Cbp Sukses Makmur Tbk Cibitung. *COSTING: Journal of Economic, Bussines and Accounting*, 7(4), 7451–7459. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10227>
- Ardianto, B. P., Siswanto, S., Ernawati, E.,

- & Hidayat, A. (2024). Pengaruh Job description dan Motivasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 852–862. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.14962>
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 08–21. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.388>
- Cahya, M. A. I. (2024). Pengaruh Job Description dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *AGILITY: Jurnal Lentera Manajemen Sumberdaya Manusia*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v2i01.276>
- Dirwan, A. (2021). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Banyumas : Pena Persada.
- Fan, J. (2025). Motivation and Job Satisfaction as Drivers of Productivity: A Comprehensive Literature Review. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 163, 155–160. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.20680>
- Irapandi, A., Muttaqin, F. Z., Muzhaffar, I. A., & Margana, R. R. (2025). Dampak Jobdesc yang Menumpuk dan Benefit yang Tidak Sesuai terhadap Tingkat Stres Karyawan di suatu Perusahaan. *J-Ceki: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 1060–1068. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i3.7979>
- Kusumawati, R. M., Sukra, I. P., Helida, M., Wulandari, K., & Apriyani, A. (2022). The Influence Of Job Description, Compensation, and Non-Physical Work Environment on Work Motivation of Loa Janan Public Health Center Employees, Kutai Kartanegara Regency. *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 8(2), 229–236. <https://doi.org/10.25311/keskom.Vol8.Is2.1042>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., Astuti, R., Setijaningsih, Fitriyatinur, Q., Sesilia, A. P., Mayasari, I., Dewi, I. K., & Bahri, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Medan : Yayasan Kita Menulis.
- Rayyan, A., & Paryanti, A. B. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta. *JIMEN: Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 9–19. <https://doi.org/10.35968/ynmbs387>
- Syiva, S. P. N., Lestari, R. A., Lil'alamin, E. B. R., & Putra, R. S. (2023). The Effect of Work Discipline, Work Motivation, Work Ethics and Work Environment on Employee Work Productivity (Literature Review). *WORLDVIEW: Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.38156/worldview.v2i1.195>

PERAN KUALITAS PRODUK, HARGA PRODUK, DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN

Afifah Putri Aulia¹⁾, Apria Ningsih Sijabat²⁾, Fatimah Zahara³⁾, Rahmadani Hidayat⁴⁾
^{1,2,3,4}Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, STIE Mahaputra Riau

Correspondence author: A.P.Aulia, afifahputri490@gmail.com, Pekanbaru, Indonesia

Abstract

This study presents a literature review of factors influencing consumer purchasing decisions, focusing on three key variables in marketing management research: product quality, price, and service quality. These three variables consistently emerge as key determinants of consumer purchasing behavior across studies. The purpose of this study is to develop a comprehensive theoretical overview of the relationship between each variable and purchasing decisions, thus providing a basis for formulating hypotheses for future research. The literature review found that product quality plays a significant role in influencing purchasing decisions, as consumers tend to choose products that are reliable, durable, and perform as expected. Furthermore, price also plays a role in purchasing decisions, as consumers consider the appropriateness of the price offered and the benefits they receive. Service quality has also been shown to affect decision-making, particularly because good service can create positive experiences and increase consumer trust. Furthermore, the review results indicate that product quality, price, and service quality not only play individual roles but also simultaneously influence purchasing decisions, so that all three can complement and reinforce each other in shaping consumers' final decisions about a product or service.

Keywords: product quality, price, service quality, purchasing decisions

Abstrak

Penelitian ini menyajikan tinjauan literatur mengenai faktor-faktor yang berperan dalam keputusan pembelian oleh konsumen, dengan fokus pada tiga variabel utama dalam kajian manajemen pemasaran, yaitu kualitas produk, harga, dan kualitas pelayanan. Ketiga variabel ini secara konsisten muncul dalam berbagai penelitian sebagai penentu utama perilaku pembelian konsumen. Tujuan penelitian ini untuk menyusun gambaran teoritis yang komprehensif mengenai hubungan masing-masing variabel terhadap keputusan pembelian, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis penelitian di masa mendatang. Hasil kajian literatur menemukan bahwa kualitas produk memiliki peran penting dalam memengaruhi keputusan pembelian, karena konsumen cenderung memilih produk yang memiliki keandalan, ketahanan, dan performa yang sesuai dengan harapan mereka. Selain itu, harga juga berperan terhadap keputusan pembelian, sebab konsumen akan mempertimbangkan kesesuaian antara harga yang ditawarkan dan manfaat yang mereka terima. Kualitas pelayanan pun terbukti memberikan dampak dalam proses

pengambilan keputusan, terutama karena pelayanan yang baik mampu menciptakan pengalaman positif dan meningkatkan tingkat kepercayaan konsumen. Lebih lanjut, hasil tinjauan menunjukkan bahwa kualitas produk, harga, dan kualitas pelayanan tidak hanya berperan secara individual, tetapi juga memiliki pengaruh simultan terhadap keputusan pembelian, sehingga ketiganya dapat saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk keputusan akhir konsumen terhadap suatu produk atau layanan.

Kata Kunci: kualitas produk, harga, kualitas pelayanan, keputusan pembelian

A. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu memahami dan memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen secara optimal. Konsumen saat ini tidak hanya mempertimbangkan faktor fungsional suatu produk, tetapi juga memperhatikan kualitas produk, harga yang ditawarkan, serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian menjadi hal penting dalam strategi pemasaran modern (Rivaldi et al., 2025).

Kualitas produk merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan pembelian. Produk yang berkualitas tinggi mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai dan kepuasan kepada konsumennya. Ketika produk yang ditawarkan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, maka tingkat kepercayaan dan loyalitas konsumen akan meningkat (D. A. Wicaksono et al., 2021). Hal ini sejalan dengan pandangan (Sinollah et al., 2022) yang menyatakan bahwa kualitas produk mencakup keseluruhan karakteristik yang memungkinkan suatu produk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik yang dinyatakan maupun yang tersirat.

Selain kualitas produk, menurut (R. Hidayat et al., 2022) harga juga berperan penting dalam menentukan keputusan pembelian konsumen. Harga semata-mata tergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi tentu saja dengan

mempertimbangkan berbagai hal. Dalam hal ini, perusahaan perlu memonitor harga yang ditetapkan oleh pesaing agar harga ditetapkan perusahaan tidak terlalu tinggi atau sebaliknya, sehingga perusahaan mampu menciptakan kepuasan melalui keluarga yang bersaing sesuai harapan pelanggan. Tingkat harga yang ditetapkan mempengaruhi kualitas yang terjadi. Selain itu secara tidak langsung harga juga mempengaruhi biaya, karena kualitasnya terjual berpengaruh kepada biaya yang ditimbulkan dalam kaitannya dengan efisiensi produksi. (R. R. Hidayat & Rayuwanto, 2022) menyatakan bahwa harga mencerminkan nilai total yang harus ditukar konsumen untuk memperoleh manfaat dari suatu produk atau jasa. Konsumen tidak hanya mempertimbangkan nominal harga, tetapi juga menilai apakah nilai yang diterima sebanding dengan harga yang dibayarkan.

Kualitas pelayanan turut menjadi indikator penting dalam mempertahankan kepuasan konsumen. Pelayanan yang cepat, ramah, dan responsif mampu menciptakan pengalaman positif yang berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Pelayanan yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan sesaat, tetapi juga memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan. Menurut (Assakhir & Permana, 2021), Kualitas pelayanan merupakan cara atau strategi yang diterapkan pada perusahaan untuk lebih meningkatkan kepercayaan terhadap jasa yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kualitas produk, harga, dan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap keputusan pembelian, baik secara simultan maupun parsial. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku usaha dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan loyalitas konsumen.

B. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Studi literatur adalah metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari sumber-sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian, yaitu dari Scholar Google.

Dalam menganalisis data, dilakukan dengan menggunakan metode analisis kualitatif yaitu memahami konsep, teori, dan temuan yang relevan dengan topik penelitian.

H1 : Kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian

Penelitian di PT Elco Indonesia Sejahtera menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara kualitas produk dengan keputusan pembelian. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa peningkatan kualitas produk memberikan kontribusi yang kuat terhadap peningkatan keputusan pembelian, begitu pula sebaliknya. (Gunarsih et al., 2021)

H2 : Harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian

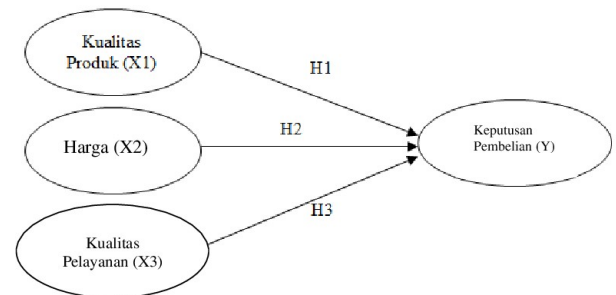
Harga berpengaruh positif atau signifikan Terhadap Keputusan Pembelian Di Toko Bangunan Pelita Jaya, Buyungon Amurang. Yang artinya, kebanyakan atau mayoritas setiap Keputusan Pembelian yang dilakukan pembeli atau konsumen dilihat dan ditentukan dari nilai harga

barang tersebut. Menurut (Gunarsih et al., 2021)

H3 : Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap keputusan pembelian

Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Promosi Penjualan Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Amanda Brownis Alauddin Kota Makasar. (Fadillah, 2023)

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di peroleh kerangka berfikir seperti di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan gambar 1 di atas, maka : Kualitas Produk, Harga, dan Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Keputusan Pembelian.

Selain dari tiga variabel eksogen ini yang mempengaruhi keputusan pembelian, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah :

1. Lokasi: (Abdurrahman & Anggriani, 2020; Assakhir & Permana, 2021; Gandawidjaya et al., 2025),
2. Promosi: (Assidiki & Budiman, 2023; Budiono, 2020; Putri, 2021; Sondari et al., 2023).
3. Reputasi toko: (Ratnasari & Ali, 2025)
4. Pemasaran digital: (Ratnasari & Ali, 2025)
5. Desain produk: (Pasmawati & Pegi Andrian, 2023),
6. Kemudahan Penggunaan: (Yedida Esther Giovanni Purnomo et al., 2025)

7. Citra Merek: (Budiono, 2020; Satria, 2023), (Budiono, 2020)
8. Corporate Image: (Gandawidjaya et al., 2025)
9. Marketing Communications: (Assakhir & Permana, 2021).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Keputusan Pembelian

Keputusan untuk membeli bisa mengarah pada bagaimana proses dalam pengambilan tersebut itu dilakukan. Keputusan pembelian dipengaruhi oleh perilaku konsumen (Satria, 2023)

Keputusan pembelian adalah tindakan yang diambil oleh seseorang ketika mempertimbangkan beberapa alternatif untuk membuat keputusan, misalnya, keputusan untuk membeli produk/jasa tertentu di tempat yang telah ditentukan, dengan harga tertentu, dan dengan cara tertentu (Dyatmika & Firdaus, 2021).

(Ratnasari & Ali, 2025) menyatakan bahwa ketika konsumen mengambil Langkah untuk memperoleh, meneliti, dan pada akhirnya memutuskan suatu produk atau jasa, hal ini disebut dengan keputusan pembelian.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa keputusan pembelian adalah proses ketika konsumen memilih dan menentukan suatu produk atau jasa dari berbagai alternatif yang tersedia, melalui serangkaian tahapan mulai dari pencarian informasi, evaluasi, hingga akhirnya memutuskan untuk melakukan pembelian sesuai kebutuhan dan preferensinya.

Menurut (Sari & Rastini, 2022) indikator keputusan pembelian meliputi beberapa faktor yang memengaruhi konsumen dalam memutuskan untuk membeli suatu produk atau jasa.

1. Kepercayaan mengacu pada keyakinan konsumen terhadap keandalan dan kredibilitas perusahaan serta produk atau jasa yang ditawarkan.
2. Kepuasan adalah indikator yang menggambarkan sejauh mana

konsumen merasa puas setelah membeli dan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan.

3. Niat beli ulang mengacu pada seberapa besar kemungkinan konsumen akan membeli produk atau jasa yang sama di masa depan.
4. Word-of-mouth (WOM) mengacu pada seberapa sering konsumen merekomendasikan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada orang lain.

Dalam penelitiannya (Prayoni & Respati, 2020) mengukur Keputusan Pembelian dengan menggunakan indikator sebagai berikut : (1) Memiliki kesadaran pembelian awal, (2) Evaluasi pasca pembelian, (3) Melakukan pembelian Kembali, (4) Terpenuhinya harapan konsumen.

Kualitas Produk

Kualitas produk yaitu keahlian, kelengkapan spesifikasi serta jasa maupun karakter produk yang bersangkutan dengan kemampuan dalam memberikan kepuasan serta melengkapi kebutuhan konsumen yang tersirat dengan perusahaan (Hutagalung & Waluyo, 2020).

Kualitas produk merupakan kemampuan sebuah produk dalam memperagakan fungsinya hal tersebut termasuk keseluruhan durabilitas, reabilitas, ketepatan, kemudahan pengoperasian, dan reparasi produk (Sinollah et al., 2022).

Kualitas produk mencakup keseluruhan karakteristik dari suatu produk yang memungkinkan, bahwa produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan yang tidak secara langsung dinyatakan oleh pelanggan. Kapasitas suatu produk hanya mencakup keandalan dan daya tahan tetapi juga kesederhanaan penggunaan, ketepatan dalam menggambarkan kualitas produk, dan fitur relevan lainnya (Gandawidjaya et al., 2025).

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas produk adalah

berdasarkan berbagai temuan empiris, kualitas produk dan citra perusahaan umumnya dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Meskipun terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan yang tidak signifikan, mayoritas studi menegaskan bahwa kedua aspek tersebut tetap menjadi pertimbangan utama bagi pelanggan dalam memilih suatu produk. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas produk meliputi keandalan, daya tahan, kemudahan penggunaan, dan fitur relevan lainnya serta memperkuat citra perusahaan untuk mendorong peningkatan keputusan pembelian. Dengan demikian, kualitas produk yang baik dan citra perusahaan yang positif menjadi dasar strategis dalam membangun daya saing dan menarik minat konsumen.

Dalam implementasinya menurut (Stiyoko et al., 2025) menjelaskan bahwa ada delapan dimensi untuk mengukur kualitas produk yaitu:

1. *Performance* (Kinerja), ini sehubungan dengan aspek fungsional suatu barang/jasa dan merupakan fitur utama yang dapat dipertimbangkan oleh pelanggan untuk membeli barang atau menggunakan jasa tersebut.
2. *Aesthetics* (Estetika), yaitu merupakan karakteristik yang bersifat subjektif atas nilai-nilai estetik, ini terkait dengan pertimbangan pribadi, refleksi, dan preferensi individual.
3. *Special features* (Fitur special), merupakan aspek performansi berfungsi untuk menambahkan fitur dasar, berupa pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
4. *Comformance* (Kesesuaian), adalah tingkat kemiripan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya yang berdasarkan kebutuhan pelanggan.
5. *Reliability* (Keandalan), yaitu berhubungan dengan probabilitas suatu barang, apakah produk yang

pelanggan gunakan telah berhasil menjalankan.

6. *Durability* (daya tahan), yang mengacu pada umur pakai produk dalam kondisi penggunaan normal.
7. *Serviceability* (kemampuan pelayanan), yang menggambarkan kemudahan perbaikan atau pemeliharaan produk.
8. *Perceived quality* (kualitas persepsi), yang merujuk pada citra merek atau reputasi yang memengaruhi persepsi pelanggan terhadap produk.

Harga

Penetapan harga memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pembelian konsumen karena semakin tinggi harga suatu produk, semakin sedikit unit yang terjual. Sebaliknya, produk yang dijual dengan harga lebih rendah dari harga pasar diasumsikan terjual dalam volume yang lebih tinggi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa penetapan harga lebih penting dan relevan terhadap perilaku pembelian konsumen (Zhao et al., 2021).

Persepsi harga adalah proses di mana konsumen menafsirkan harga dan memberikan nilai pada suatu barang atau jasa yang diinginkan. Harga adalah jumlah nilai yang ditukar oleh konsumen untuk memperoleh manfaat dari suatu produk (Hongdiyanto et al., 2023).

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa harga adalah harga memiliki pengaruh penting terhadap perilaku pembelian konsumen, di mana harga yang lebih tinggi cenderung menurunkan minat beli dan harga yang lebih rendah dapat meningkatkan penjualan. Persepsi harga juga berperan besar, karena konsumen menilai nilai dan manfaat yang mereka peroleh dari suatu produk. Dengan demikian, penetapan harga yang tepat dan mampu membentuk persepsi nilai yang positif menjadi kunci dalam mendorong keputusan pembelian.

Menurut (Rachmawansyah & Rohman, 2023) terdapat beberapa indikator yang mencirikan harga yaitu:

1. Daftar Harga
Daftar harga yaitu uraian harga yang dicantumkan pada daftar menu atau pada produk secara langsung.
2. Diskon
Diskon yaitu pengurangan harga langsung terhadap pembelian dalam mlah yang banyak selama periode waktu tertentu.
3. Potongan Harga
Potongan harga yaitu pengurangan harga yang dikenakan pada suatu produk yang diberikan oleh produsen kepada konsumen.

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan atau kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. kualitas pelayanan yang diterima konsumen dinyatakan besarnya perbedaan antara harapan dan keinginan konsumen dengan tingkat persepsi mereka (Abdurrahman & Anggriani, 2020).

Kualitas pelayanan merupakan cara atau strategi yang diterapkan pada perusahaan untuk lebih meningkatkan kepercayaan terhadap jasa yang diberikan perusahaan (R. Hidayat et al., 2024).

Kualitas pelayanan menentukan kepuasan pelanggan karena jika pelanggan puas dengan barang atau pelayanan yang diharapkan yang diterimanya, dia tidak akan ragu untuk kembali (Aras et al., 2023).

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah Kualitas pelayanan merupakan faktor penting yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. Kualitas ini ditentukan oleh perbedaan antara harapan dan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima. Penerapan strategi pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepercayaan konsumen, dan pada akhirnya menentukan tingkat

kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan merasa puas, mereka cenderung kembali dan tetap loyal terhadap perusahaan.

Menurut (Tjiptono & Diana, 2020) mengemukakan terdapat lima indikator kualitas pelayanan diantara lain:

1. Keandalan (*Reliability*)
Keandalan adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan, terpercaya, akurat serta konsisten.
2. Ketanggapan (*Responsiveness*)
Ketanggapan adalah suatu kemampuan untuk memberikan pelayanan ke pelanggan dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan pelanggan.
3. Jaminan (*Assurance*)
Jaminan adalah mengukur kemampuan dan kesopanan karyawan serta sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki karyawan.
4. Empati (*Empathy*)
Empati adalah memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para konsumen dengan berupaya memahami keinginan konsumen.
5. Berwujud (*Tangibles*)
Berwujud adalah penampilan fasilitas fisik, peralatan yang baik yang digunakan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen.

Pembahasan kajian pustaka ini dalam konsentrasi manajemen pemasaran. Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan yang dianalisis dan digunakan dalam kajian ini disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Author, Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	(Ratnasari & Ali, 2025)	Kualitas produk, reputasi toko dan pemasaran digital berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian	Kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Reputasi toko dan pemasaran digital
2	(Putri, 2021)	Harga, desain produk, promosi, kemudahan & informasi, kualitas produk, kecepatan & kepraktisan, keamanan & kepercayaan berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Harga dan kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Desain produk, promosi, kemudahan & informasi, kecepatan & kepraktisan, keamanan & kepercayaan
3	(Pasmawati & Pegi Andrian, 2023)	Desain produk dan kualitas produk berpengaruh signifikan dan simultan terhadap keputusan pembelian	Kualitas produk Berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Desain produk
4	(Abdurrahman & Anggriani, 2020)	Kualitas produk, kualitas layanan, harga dan lokasi berpengaruh simultan terhadap keputusan pembelian	Kualitas produk, kualitas layanan, dan harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Lokasi
5	(Yedida Esther Giovanni Purnomo et al., 2025)	Kualitas produk, kualitas pelayanan dan kemudahan penggunaan berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian	Kualitas produk, kualitas pelayanan dan berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Kemudahan penggunaan
6	(Satria, 2023)	Citra merek, persepsi harga dan kualitas produk berpengaruh simultan maupun parsial terhadap keputusan pembelian	Persepsi harga dan kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Citra merek
7	(Budiono, 2020)	Secara simultan pengaruh Kualitas Layanan, Harga, Promosi, dan Citra Merek terhadap Keputusan Pembelian	Kualitas produk, kualitas pelayanan, harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Promosi dan Citra Merek
8	(Stiyoko et al., 2025)	kualitas produk dan pelayanan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan pelanggan	Kualitas pelayanan, kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Kepuasan Pelanggan
9	(Gandawidjaya et al., 2025)	Price, service quality and company image have a significant influence on purchasing decisions	Price and service quality influence purchasing decisions	Corporate image
10	(Assakhir &	Location, marketing	Perception of price and	Location and

No	Author, Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
	Permana, 2021)	communications, price, perception and service quality have a positive and significant influence on purchasing decisions	service influence decisions	quality purchasing marketing communications
11	(Assidiki & Budiman, 2023)	Price, promotion, product quality, and consumer satisfaction influence purchasing decisions	Product price and quality influence purchasing decisions	Promotion and Consumer satisfaction
12	(Aras et al., 2023)	Service quality, trust and facilities simultaneously have a positive and significant influence on purchasing decisions	Service quality influences purchasing decisions	Trust and facilities
13	(Sondari et al., 2023)	Promotion of effectiveness and quality of service has a positive impact and significant influence on purchasing decisions	Service quality influences purchasing decisions	Promotion of effectiveness
14	(Zhao et al., 2021)	Product pricing has a statistically significant effect, product packaging influences consumers purchasing decision	Product pricing has a statistically significant effect	Product Packaging
15	(N. J. S. Wicaksono & Sutanto, 2022)	Product variety, product quality and service quality have a significant influence on purchasing decisions	Product quality and service influence purchasing decisions	Product variations

Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian

Kualitas produk (jasa) adalah sejauh mana produk (jasa) memenuhi spesifikasi-spesifikasinya. Kualitas produk merupakan kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan pelanggan. Definisi ini berfokus pada pelanggan dan bagaimana pelanggan berfikir suatu produk akan memenuhi tujuan tertentu. Selain itu kualitas produk merupakan faktor yang terdapat dalam suatu produk yang menyebabkan produk tersebut bernilai sesuai dengan maksud untuk apa produk itu diproduksi.

Proses pembelian barang, konsumen menghadapi risiko dan ketidakpastian yang terjadi karena adanya informasi yang asimetris. Dengan adanya produk

berkualitas akan menarik perhatian pelanggan untuk membelinya. Penelitian mengenai pengaruh kualitas produk terhadap keputusan pembelian sudah pernah dikaji oleh (Abdurrahman & Anggriani, 2020; Hutagalung & Waluyo, 2020; Pasmawati & Pegi Andrian, 2023; Putri, 2021; Ratnasari & Ali, 2025) menyatakan bahwa kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian dan pengaruh kualitas produk terhadap keputusan pembelian sangat besar. Oleh sebab itu maka dapat ditentukan bahwa hipotesis pertama diterima.

Pengaruh Harga Terhadap Keputusan Pembelian

Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi keputusan pembelian

seorang konsumen diantaranya harga produk yang ditawarkan. Harga merupakan salah satu variabel penting, yang dimana harga dapat mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli suatu produk, karena berbagai alasan. Alasan ekonomis akan menunjukkan harga yang rendah atau harga terlalu berkompetisi merupakan salah satu pemicu penting untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Penelitian mengenai pengaruh harga terhadap keputusan pembelian sudah pernah dikaji oleh (Assakhir & Permana, 2021; Assidiki & Budiman, 2023; Gandawidjaya et al., 2025; Zhao et al., 2021) menyatakan bahwa harga berpengaruh signifikan terhadap Keputusan pembelian. Harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Oleh sebab itu maka dapat ditentukan bahwa hipotesis kedua diterima.

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian

Faktor lain yang juga mempengaruhi keputusan pembelian yaitu selain harga dan produk, untuk selanjutnya adalah kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Apabila jasa atau pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa atau pelayanan yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aras et al., 2023; Budiono, 2020; Sondari et al., 2023; N. J. S. Wicaksono & Sutanto, 2022) menyatakan bahwa ada pengaruh antara kualitas pelayanan dengan keputusan pembelian. Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Oleh sebab itu maka dapat ditentukan hipotesis ketiga diterima.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian teori dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kualitas produk, harga, dan kualitas pelayanan merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap keputusan pembelian konsumen. Konsumen cenderung membuat keputusan pembelian ketika mereka merasa bahwa produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik, sesuai dengan kebutuhan, serta mampu memberikan manfaat yang diharapkan. Produk yang berkualitas menciptakan rasa percaya dan meminimalkan risiko pembelian, sehingga meningkatkan kecenderungan konsumen untuk memilih produk tersebut.

Selain itu, harga juga memainkan peran penting dalam memengaruhi keputusan pembelian. Harga yang dianggap wajar, terjangkau, dan sebanding dengan kualitas produk akan membentuk persepsi nilai yang positif bagi konsumen. Ketika konsumen merasa bahwa harga yang dibayarkan sesuai dengan manfaat yang diterima, mereka cenderung lebih yakin untuk melakukan pembelian.

Faktor berikutnya adalah kualitas pelayanan, yang meliputi kecepatan, ketanggapan, keramahan, dan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan. Pelayanan yang baik mampu menciptakan pengalaman berbelanja yang menyenangkan, meningkatkan kepuasan, serta membentuk kepercayaan konsumen. Hal ini mendorong konsumen untuk melakukan pembelian dan bahkan berpotensi menciptakan loyalitas.

Secara simultan, ketiga variabel kualitas produk, harga, dan kualitas pelayanan bekerja bersama-sama membentuk keputusan pembelian konsumen. Artinya, keputusan pembelian tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek saja, melainkan hasil dari perpaduan kualitas produk yang baik, harga yang kompetitif, dan pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan ketiga

faktor tersebut secara seimbang untuk meningkatkan minat beli dan daya saing di pasar.

Untuk itu disarankan agar perusahaan terus meningkatkan kualitas produk melalui inovasi, pengawasan mutu yang konsisten, serta penyesuaian fitur produk dengan kebutuhan dan preferensi konsumen. Di sisi harga, perusahaan perlu menetapkan strategi harga yang kompetitif dan proporsional dengan manfaat yang diberikan, sehingga mampu menciptakan persepsi nilai yang positif bagi konsumen. Selain itu, peningkatan kualitas pelayanan harus menjadi prioritas, terutama dalam hal kecepatan, ketanggapan, dan sikap ramah dalam melayani pelanggan, karena pelayanan yang baik terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap ketiga aspek tersebut untuk memastikan bahwa kualitas produk, harga, dan pelayanan tetap relevan dengan kondisi pasar yang terus berubah. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti promosi, kepercayaan merek, atau pengalaman pelanggan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, & Anggriani, R. (2020). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan, Harga, dan Lokasi terhadap Keputusan Pembelian. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(4), 224–231. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i4.174>
- Aras, M., Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The Influence of Service Quality, Trust, and Facilities on The Decision to Choose SP Hotel Batam. *IJAMESC: International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 1(4), 417–431. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.39>
- Assakhir, R. Z., & Permana, D. (2021). Decision Analysis of Selecting Postgraduate Programs Through Place, Marketing Communication, Price Perception and Service Quality (Survey of Engineering Faculty Students At West Jakarta Regional University). *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(3), 446–455. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i3.706>
- Assidiki, Z., & Budiman, A. N. (2023). The Influence of Price, Promotion, Product Quality, and Consumer Satisfaction on Purchasing Decisions of HAUS! *Research of Business and Management*, 1(1), 21–31. <https://doi.org/10.58777/rbm.v1i1.20>
- Budiono, A. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, Promosi, Dan Citra Merek Terhadap Kepuasan Pelanggan Melalui Keputusan Pembelian. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 17(02), 1–15. <https://doi.org/10.25134/equi.v17i02.2664>
- Dyatmika, S. W., & Firdaus, L. M. (2021). The Effect of Price, Service Quality, and Company Image on Purchase Decisions on JalanJalan.ID Gresik. *IJEBAR: International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(2), 304–317. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i2.2468>
- Fadillah, H. (2023). Promosi Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Di Dealer Yamaha Suryanata Amuntai. *Jurnal Inovatif*, Vol. 5, No.2, 5(2), 1–12.
- Gandawidjaya, V., Pahar, B. H., & Sukianto, G. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Harga dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian di Family Mart Embong Malang Surabaya. *BIP'S: Jurnal Bisnis Perspektif*, 17(2), 119–130. <https://doi.org/10.37477/bip.v17i2.781>
- Gunarsih, C. M., Kalangi, J. A. F., & Tamengkel, L. F. (2021). Pengaruh

- Harga Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Di Toko Pelita Jaya Buyungon Amurang. *Productivity*, 2(1), 69–72.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/32911>
- Hidayat, R., Ardianto, B., & Nusyirwan. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk terhadap Kepuasan Pelanggan UNIQLO Living World Pekanbaru. *AMBITEK : Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi*, 4(1), 57–66.
<https://doi.org/10.56870/ambitek.v4i1.115>
- Hidayat, R., Piliang, A., Safrizal, & Sugianto. (2022). Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Cititel Sisingamangaraja Pekanbaru. *JUKIM : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(5), 131–136.
<https://doi.org/10.56127/jukim.v1i05.523>
- Hidayat, R. R., & Rayuwanto. (2022). Pengaruh Harga dan Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian. *KEIZAI : Jurnal Kajian Ekonomi, Manajemen & Akuntansi*, 3(2), 105–116.
<https://doi.org/10.56589/keizai.v3i2.292>
- Hongdiyanto, C., Koesmono, T., & Rachmawati, D. (2023). The Influence of Perceived Price, Product Quality and Service Quality towards KFC Consumer Satisfaction in Indonesia. *IJSMS : International Journal of Science and Management Studies*, 6(6), 21–32.
<https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v6i6p103>
- Hutagalung, Y. M., & Waluyo, H. D. (2020). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus Pada Kopi Benteng 2 Banyumanik). *JIAB : Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(3), 209–215.
<https://doi.org/10.14710/jiab.2020.27985>
- Pasmawati, Y., & Pegi Andrian, M. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Produk. *Jurnal Tekno*, 20(1), 118–125.
<https://doi.org/10.33557/jtekn.v20i1.2559>
- Prayoni, I. A., & Respati, N. N. R. (2020). Peran Kepuasan Konsumen Memediasi Hubungan Kualitas Produk dan Persepsi Harga Dengan Keputusan Pembelian Ulang. *E-Jurnal Manajemen*, 9(4), 1379–1400.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i04.p08>
- Putri, G. E. (2021). Faktor-Faktor Mempengaruhi Keputusan Pembelian Produk Fashion Secara Online Melalui E-Commerce. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 16(1), 1–8.
- Rachmawansyah, R., & Rohman, M. B. S. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Smartphone Iphone di Daerah Karawang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(6), 469–481.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7785344>
- Ratnasari, & Ali, H. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Reputasi Toko dan Pemasaran Digital Terhadap Keputusan Pembelian di Marketplace. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 3(2), 124–135.
<https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2.335>
- Rivaldi, Mega, Purba, L. F., & Aminuddin. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Penetapan Harga, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan Pada PT. Medan Jaya Makmur. *MSEJ : Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(1), 318–325.
<https://doi.org/10.37385/msej.v6i1.7080>
- Sari, N. K. A. Y., & Rastini, N. M. (2022). Pengaruh e-WOM, Kepercayaan, dan Kepuasan Terhadap Niat Beli Kembali: Studi Pada Pelanggan Situs Shopee. *E-Jurnal Manajemen*, 11(4), 635–657.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.20>

- 22.v11.i04.p01
- Satria, E. (2023). Citra Merek, Persepsi Harga, dan Kualitas Produk (Studi Kasus Pada Toko Bangunan Berkah Desa Lempur Danau). *Al Dzahab: Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, 4(2808–7631), 92–102. <https://doi.org/10.32939/dhb.v4i2.2429>
- Sinollah, S., Wahida, S. M., & Khoiriyah, N. (2022). Analisis Kualitas Produk, Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Handphone. *JIBE : Journal Islamic Business and Entrepreneurship*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.33379/jibe.v1i1.1596>
- Sondari, T., Satriawan, B., & Afriliani, D. (2023). The Influence of Promotion and Service Quality on Consumer Purchase Decisions. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 179–192. <https://doi.org/10.36555/almana.v7i1.2152>
- Stiyoko, A., Angeliza, W., Noval, & Memondi. (2025). Analisis Pengaruh Kualitas Produk dan Layanan Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus di Warkop Wedang Rempah Plaju). *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(4), 145–150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14715662>
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2020). *Pemasaran*. Yogyakarta : Andi.
- Wicaksono, D. A., Laksanawati, T. A., & Ningsih, D. B. (2021). Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Serta Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Bakso Pak Miad Kecamatan Taman Kabupaten Pematang. *Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan Dan Bisnis*, 2(2), 91–100. <https://doi.org/10.36490/value.v2i2.220>
- Wicaksono, N. J. S., & Sutanto, J. . (2022). the Impact of Product Variation, Product Quality, and Service Quality on Purchase Decision of Ko-Kopian Products. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 570. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.4860>
- Yedida Esther Giovanni Purnomo, Muljono, V. M., & Dewi, I. C. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Kemudahan Penggunaan Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Aplikasi Pesan Makanan Go-Food di Kota Surabaya. *JIMEA : Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 9(2), 885–897. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5717>
- Zhao, H., Yao, X., Liu, Z., & Yang, Q. (2021). Impact of Pricing and Product Information on Consumer Buying Behavior With Customer Satisfaction in a Mediating Role. *Frontiers in Psychology*, 12, 720151. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720151>

PERAN MEDIA SOSIAL, GAYA HIDUP DIGITAL, DAN KEPERCAYAAN KONSUMEN TERHADAP PERILAKU PEMBELIAN PRODUK DIGITAL

Arini Krisnawati¹⁾, Nur Hasanah²⁾, Suci Afridani³⁾, Rahmadani Hidayat⁴⁾
^{1,2,3,4}Program Studi S1 Manajemen, STIE Mahaputra Riau

Correspondence author: A. Krisnawati, arinikrisnawati88@gmail.com, Pekanbaru, Indonesia

Abstract

Rapid technological developments have made social media the primary means for Generation Z to seek information, interact, and conduct digital transactions. This study aims to analyze the roles of social media, the digital lifestyle, and consumer trust in digital product purchasing behavior among Generation Z. The research method is a qualitative descriptive approach, with a literature review. The results show that social media plays a significant role in purchasing behavior through advertising exposure, user reviews, and influencer recommendations. Digital lifestyle also plays a positive role, reflecting Generation Z's practical, technology-based consumption patterns. In addition, consumer trust is a key factor in determining digital product purchasing decisions. Simultaneously, these three variables have a significant role in digital product purchasing behavior among Generation Z.

Keywords: social media, digital lifestyle, consumer trust, purchasing behavior

Abstrak

Perkembangan teknologi yang pesat menjadikan media sosial sebagai sarana utama bagi generasi Z dalam mencari informasi, berinteraksi, dan melakukan transaksi digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen terhadap perilaku pembelian produk digital pada generasi Z. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa media sosial sangat berperan terhadap perilaku pembelian melalui paparan iklan, ulasan pengguna, dan rekomendasi influencer. Gaya hidup digital juga memberikan peran positif yang mencerminkan pola konsumsi generasi Z yang praktis dan berbasis teknologi. Selain itu, kepercayaan konsumen menjadi faktor kunci dalam menentukan keputusan pembelian produk digital. Secara simultan, ketiga variabel tersebut memiliki peran yang signifikan terhadap perilaku pembelian produk digital oleh generasi Z.

Kata Kunci: media sosial, gaya hidup digital, kepercayaan konsumen, perilaku pembelian

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang sangat signifikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, terutama dalam pola konsumsi masyarakat. Pemanfaatan internet, perangkat mobile, serta berbagai aplikasi digital telah menjadikan aktivitas manusia semakin cepat, praktis, dan efisien. Perubahan tersebut tidak hanya dirasakan dalam bidang komunikasi dan informasi, tetapi juga dalam bidang ekonomi, khususnya dalam aktivitas pembelian dan konsumsi produk. Salah satu kelompok masyarakat yang paling merasakan dampak besar dari perkembangan teknologi ini adalah Generasi Z yang dikenal sebagai digital native. Generasi ini tumbuh dan berkembang bersamaan dengan kemajuan teknologi internet, media sosial, serta perangkat digital yang semakin canggih

Generasi Z merupakan generasi yang sejak usia dini telah mengenal dan menggunakan teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari. Mereka terbiasa mengakses informasi melalui internet, berinteraksi melalui media sosial, serta memanfaatkan berbagai layanan berbasis aplikasi. Akses yang mudah terhadap berbagai platform digital membuat Generasi Z memiliki gaya hidup yang sangat bergantung pada teknologi. Media sosial tidak hanya digunakan sebagai sarana hiburan, tetapi juga sebagai sumber utama informasi, termasuk informasi mengenai produk dan layanan yang sedang tren. Kondisi ini menjadikan media sosial sebagai salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam membentuk minat dan keputusan pembelian Generasi Z (Regina, 2024).

Media sosial saat ini telah mengalami pergeseran fungsi yang sangat signifikan. Jika sebelumnya media sosial hanya digunakan untuk berkomunikasi dan berbagi aktivitas pribadi, kini media sosial juga dimanfaatkan sebagai media promosi

dan pemasaran digital. Melalui berbagai platform seperti Instagram, TikTok, YouTube, dan X, pelaku usaha dapat dengan mudah menjangkau konsumen dalam jumlah yang luas. Konten promosi yang dikemas secara menarik, ulasan pengguna, serta pengaruh influencer marketing mampu membentuk persepsi dan sikap konsumen terhadap suatu produk. Bagi Generasi Z yang aktif dalam menggunakan media sosial, paparan terhadap konten tersebut dapat mendorong munculnya minat beli terhadap produk digital seperti aplikasi berbayar, langganan konten, game online, serta berbagai produk virtual lainnya

Selain media sosial, gaya hidup digital juga menjadi indikator utama dalam memahami perilaku konsumtif Generasi Z. Gaya hidup digital mencerminkan pola hidup seseorang yang sangat bergantung pada teknologi dan internet dalam berbagai aktivitasnya. Generasi Z cenderung mengutamakan kecepatan, kemudahan, dan efisiensi dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Mereka lebih memilih melakukan berbagai kegiatan secara daring dibandingkan secara langsung, termasuk dalam hal berbelanja. Transaksi pembelian yang dapat dilakukan hanya melalui ponsel pintar dianggap lebih praktis dan menghemat waktu. Kondisi ini menyebabkan meningkatnya minat Generasi Z terhadap berbagai produk digital yang dapat digunakan secara instan tanpa harus menunggu proses pengiriman fisik.

Keterikatan Generasi Z dengan dunia digital juga membentuk cara mereka mengekspresikan identitas diri. Konsumsi tidak lagi sekadar sebagai pemenuhan kebutuhan, tetapi juga sebagai bagian dari gaya hidup dan citra diri di ruang virtual. Kepemilikan aplikasi premium, langganan platform hiburan digital, hingga item virtual dalam game online menjadi simbol status dan bagian dari aktualisasi diri. Pola konsumsi seperti ini menunjukkan bahwa

gaya hidup digital memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk perilaku pembelian Generasi Z di era modern (Fadillah et al., 2025).

Di sisi lain, perkembangan transaksi digital yang semakin pesat juga diiringi dengan meningkatnya risiko dalam transaksi daring. Risiko tersebut dapat berupa penyalahgunaan data pribadi, penipuan daring, hingga kegagalan sistem pembayaran. Oleh karena itu, kepercayaan konsumen menjadi faktor yang sangat penting dalam keputusan pembelian produk digital. Konsumen akan lebih berani melakukan transaksi apabila mereka merasa aman terhadap sistem pembayaran yang digunakan, percaya pada kredibilitas platform digital, serta yakin terhadap kualitas produk yang dibeli. Kepercayaan ini terbentuk melalui pengalaman positif, reputasi merek, serta ulasan dari pengguna lain.

Keamanan transaksi, kredibilitas platform digital, dan keandalan merek sangat memengaruhi tingkat keyakinan konsumen dalam melakukan pembelian secara daring (Tiurmaida & Suhardi, 2025). Jika konsumen merasa adanya risiko yang tinggi atau tidak adanya jaminan keamanan, maka mereka akan cenderung menunda bahkan membatalkan keputusan pembelian. Kurangnya kepercayaan terhadap sistem pembayaran digital atau perlindungan data pribadi dapat menurunkan minat beli, meskipun media sosial dan gaya hidup digital memberikan pengaruh yang kuat dalam proses promosi suatu produk.

Fenomena meningkatnya pembelian produk digital di kalangan Generasi Z menunjukkan adanya perubahan besar dalam pola konsumsi masyarakat. Jika pada masa sebelumnya masyarakat lebih banyak melakukan pembelian produk secara langsung di toko fisik, kini transaksi pembelian semakin beralih ke sistem digital. Perubahan ini tidak hanya dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, tetapi juga oleh perubahan gaya hidup dan

tingkat kepercayaan terhadap sistem digital. Media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen menjadi faktor yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam membentuk perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z.

Dalam dunia bisnis, Generasi Z merupakan segmen pasar yang sangat potensial. Jumlahnya yang besar, tingkat konsumsi digital yang tinggi, serta daya adaptasi yang cepat terhadap teknologi menjadikan Generasi Z sebagai target utama dalam pemasaran produk digital. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai perilaku pembelian Generasi Z menjadi hal yang sangat penting bagi pelaku usaha. Dengan mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian mereka, pelaku usaha dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih efektif, tepat sasaran, dan sesuai dengan karakteristik pasar digital saat ini.

Dalam bidang akademik, penelitian mengenai perilaku konsumen Generasi Z di era digital juga memiliki nilai yang sangat penting. Kajian mengenai pengaruh media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen terhadap perilaku pembelian produk digital dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen pemasaran dan perilaku konsumen. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik sejenis dengan sudut pandang atau variabel yang berbeda.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa media sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen, khususnya generasi muda. Konten promosi yang menarik, visual yang kreatif, serta peran influencer terbukti mampu meningkatkan minat beli konsumen. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa gaya hidup digital memperkuat perilaku konsumtif, karena individu yang terbiasa hidup dalam lingkungan digital cenderung lebih sering

melakukan pembelian secara daring. Selain itu, kepercayaan konsumen terbukti menjadi salah satu faktor penentu utama dalam keberhasilan transaksi digital, mengingat tingginya risiko yang dirasakan dalam transaksi online.

Meskipun demikian, perilaku konsumen dapat berbeda-beda tergantung pada latar belakang sosial, ekonomi, dan lingkungan tempat mereka berada. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana pengaruh media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen terhadap perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z, khususnya di lingkungan mahasiswa. Mahasiswa sebagai bagian dari Generasi Z memiliki tingkat penggunaan teknologi yang sangat tinggi dan akses informasi yang luas, sehingga menjadi objek penelitian yang relevan untuk menggambarkan perilaku konsumen digital masa kini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen terhadap perilaku pembelian produk digital oleh Generasi Z. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian digital, serta menjadi acuan bagi pelaku bisnis dalam merancang strategi pemasaran yang efektif di era ekonomi digital.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur sebagai metode untuk memperoleh dan mengkaji data penelitian. Data dikumpulkan melalui penelusuran berbagai karya ilmiah yang membahas perilaku pembelian Generasi Z, media sosial, gaya hidup digital, serta kepercayaan konsumen terhadap produk digital. Literatur yang digunakan berasal dari artikel jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik penelitian serta memiliki

kredibilitas akademik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Sumber pustaka diperoleh melalui berbagai basis data ilmiah dan publikasi hasil penelitian terdahulu yang membahas karakteristik dan perilaku konsumsi Generasi Z, antara lain mengenai pembelian online, pengaruh diskon, gaya hidup konsumtif, serta penggunaan teknologi digital dalam aktivitas belanja. Pemilihan sumber didasarkan pada kesesuaian variabel penelitian, yaitu media sosial, gaya hidup digital, kepercayaan konsumen, dan perilaku pembelian produk digital (Isnawati & Purwanto, 2022; Pospos et al., 2023; Utamanyu & Darmastuti, 2022).

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu dengan cara mengkaji isi penelitian terdahulu, membandingkan hasil temuan antarliteratur, serta menarik kesimpulan berdasarkan pola hubungan antarkonsep yang ditemukan. Analisis ini digunakan untuk memahami bagaimana media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen memengaruhi perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z (Hardianti & Murtadlo, 2025; Salma & Permatasari, 2025).

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Media sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pembelian produk digital oleh Generasi Z.

Media sosial menjadi sarana utama bagi Generasi Z dalam memperoleh informasi produk dan melakukan interaksi dengan merek. Pengaruh konten digital, promosi, serta peran influencer marketing terbukti mampu mendorong minat dan keputusan pembelian. Perilaku konsumsi yang muncul di media sosial juga dipengaruhi oleh kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan sosial (Hafan, 2023; Seruni et al., 2024).

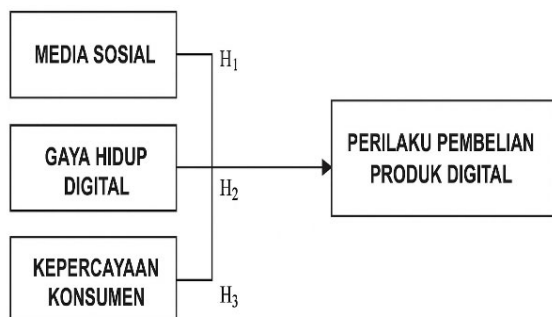
H2: Gaya hidup digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pembelian produk digital oleh Generasi Z.

Gaya hidup digital Generasi Z tercermin dari intensitas penggunaan teknologi, kecenderungan berbelanja online, serta orientasi terhadap efisiensi waktu dan kemudahan transaksi. Perilaku konsumtif, dorongan FoMO, serta pencarian diskon merupakan karakteristik utama dalam pola konsumsi digital Generasi Z (Malini, 2021; Pospos et al., 2023).

H3: Kepercayaan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pembelian produk digital oleh Generasi Z.

Kepercayaan konsumen terbentuk dari pengalaman positif, persepsi terhadap keandalan sistem, serta keamanan transaksi digital. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan keyakinan Generasi Z dalam melakukan pembelian produk digital, termasuk dalam penggunaan e-wallet dan transaksi daring lainnya (Sahay et al., 2025; Salma & Permatasari, 2025).

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, di peroleh kerangka berfikir



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan gambar konseptual di atas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen sangat berpengaruh terhadap perilaku pembelian produk digital.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai sumber literatur yang relevan, diperoleh gambaran bahwa perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen. Ketiga faktor tersebut saling berhubungan dan membentuk pola perilaku konsumsi digital yang semakin kuat pada generasi muda.

Pengaruh media sosial terhadap perilaku pembelian produk digital terlihat sangat signifikan. Generasi Z merupakan generasi yang sangat aktif menggunakan media sosial sebagai sarana komunikasi, hiburan, sekaligus sumber informasi. Konten yang ditampilkan di media sosial, baik berupa promosi, ulasan produk, maupun aktivitas influencer, terbukti mampu membentuk persepsi serta minat beli. Fenomena flexing yang banyak terjadi di media sosial juga mendorong Generasi Z untuk melakukan pembelian sebagai bentuk aktualisasi diri dan pengakuan sosial (Hafan, 2023). Selain itu, peran influencer marketing terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk, khususnya produk berbasis digital dan kecantikan di kalangan Generasi Z (Seruni et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas paparan media sosial, maka semakin besar pula kecenderungan Generasi Z untuk melakukan pembelian produk digital.

Gaya hidup digital juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku pembelian produk digital. Generasi Z memiliki kecenderungan untuk menjalankan berbagai aktivitas secara daring, mulai dari belajar, bekerja, hingga berbelanja. Pola hidup yang mengutamakan kecepatan, kemudahan, dan efisiensi mendorong meningkatnya aktivitas konsumsi produk digital. Dorongan perilaku konsumtif, fenomena fear of missing out (FoMO), serta ketertarikan

terhadap diskon dan promo menjadi karakteristik utama dalam pola belanja online Generasi Z (Pospos et al., 2023). Selain itu, gaya konsumsi yang berorientasi pada aktualisasi diri juga tampak dalam aktivitas nongkrong di warung kopi untuk keperluan sosial dan pembaruan status di media sosial, yang mencerminkan orientasi konsumtif dalam gaya hidup Generasi Z (Malini, 2021). Temuan ini memperkuat bahwa gaya hidup digital mendorong tingginya intensitas pembelian produk digital pada Generasi Z.

Kepercayaan konsumen merupakan faktor yang sangat menentukan dalam transaksi digital. Produk digital tidak dapat dilihat secara langsung, sehingga keputusan pembelian sangat bergantung pada tingkat kepercayaan terhadap platform, sistem pembayaran, serta penyedia layanan. Kepercayaan terbentuk melalui pengalaman positif serta persepsi terhadap keandalan dan kejujuran suatu pihak (Mowen & Minor, 2002). Dalam konteks ekonomi digital, manfaat yang dirasakan oleh konsumen, seperti kemudahan, kecepatan, dan keamanan transaksi melalui e-wallet, terbukti sangat memengaruhi sikap dan keputusan pembelian Generasi Z (Salma & Permatasari, 2025). Selain itu, Generasi Z juga menaruh perhatian besar pada aspek keamanan transaksi serta pelayanan pasca-pembelian sebagai bagian dari kepercayaan terhadap perusahaan digital (Sahay et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan konsumen, maka semakin besar kemungkinan Generasi Z untuk melakukan pembelian produk digital.

Selain ketiga variabel utama tersebut, hasil kajian juga menunjukkan bahwa perilaku pembelian Generasi Z dipengaruhi oleh faktor pendukung lainnya, seperti harga, promo, dan kemudahan penggunaan aplikasi. Generasi Z cenderung mempertimbangkan efisiensi waktu, harga yang terjangkau, serta ulasan dari pengguna lain sebelum mengambil keputusan

pembelian (Hardianti & Murtadlo, 2025; Utamanyu & Darmastuti, 2022). Diskon dan pengalaman pelanggan (customer experience) juga terbukti memberikan dampak signifikan terhadap keputusan pembelian Generasi Z (Ningsih & Cahya, 2022). Temuan ini memperkuat bahwa perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis, tetapi juga oleh faktor teknis dan ekonomis.

Dalam konteks perilaku konsumsi digital yang lebih luas, Generasi Z juga menunjukkan ketertarikan terhadap produk berbasis teknologi baru seperti Non-Fungible Token (NFT) yang didorong oleh keinginan untuk mengekspresikan diri dan memiliki sesuatu yang unik di dunia digital (Huang, 2023). Namun demikian, sejumlah penelitian juga menyoroti adanya ambiguitas dan risiko perilaku tidak etis dalam transaksi digital, sehingga perilaku pembelian Generasi Z dalam ekonomi digital perlu dikaji secara normatif dan kritis (Zhulal et al., 2024).

Secara keseluruhan, hasil kajian literatur menunjukkan bahwa media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z, baik secara parsial maupun simultan. Media sosial berperan sebagai sarana utama pembentukan minat dan persepsi, gaya hidup digital membentuk kebiasaan konsumsi, dan kepercayaan konsumen menjadi penentu keberanian dalam melakukan transaksi. Ketiga faktor tersebut membentuk satu kesatuan yang saling memperkuat dalam mendorong meningkatnya perilaku pembelian produk digital di kalangan Generasi Z.

Temuan ini sejalan dengan kerangka penelitian yang telah disusun, yang menunjukkan bahwa media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap perilaku pembelian

produk digital. Oleh karena itu, pelaku usaha digital perlu merancang strategi pemasaran yang tidak hanya berfokus pada promosi di media sosial, tetapi juga pada pembentukan gaya hidup digital yang positif serta peningkatan kepercayaan konsumen melalui keamanan sistem,

transparansi informasi, dan kualitas layanan yang baik.

Pembahasan kajian pustaka ini dalam konsentrasi manajemen pemasaran. Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan yang dianalisis dan digunakan dalam kajian ini disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Author, Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	(Utamanyu & Darmastuti, 2022)	Perilaku belanja Milenial dipengaruhi oleh ulasan orang kepercayaan, sementara Gen Z lebih didominasi faktor harga, promo, dan efisiensi waktu dalam belanja online.	Membandingkan perilaku Gen Z dan Milenial dalam konteks belanja online.	Menyoroti faktor penentu pembelian yang berbeda secara spesifik antara dua generasi (Milenial pada trust, Gen Z pada value).
2	(Pospos et al., 2023)	Gen Z sering membeli online didorong oleh keinginan (konsumtif/FoMO) dan mencari diskon. Perilaku ini dinilai tidak sesuai dengan syariat Islam (mubazir).	Fokus pada sifat konsumtif dan motivasi diskon/promo dalam belanja online Gen Z.	Menganalisis perilaku konsumen dalam perspektif Ekonomi Islam (kepatuhan terhadap prinsip non-mubazir).
3	(Turmudi & Agustini, 2025)	Kualitas produk dan harga memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian Gen Z pada produk makanan.	Mengidentifikasi harga dan kualitas sebagai faktor tradisional yang tetap relevan bagi Gen Z.	Memfokuskan objek penelitian pada produk makanan dan menguji faktor pemasaran tradisional (iklan, harga, kualitas)
4	(Malini, 2021)	Gaya Konsumsi Gen Z di warung kopi didorong oleh kebutuhan sosialisasi dan aktualisasi diri (update status), menunjukkan orientasi konsumtif.	Menghubungkan konsumsi Gen Z dengan kebutuhan sosial dan eksistensi digital.	Fokus pada budaya konsumsi di tempat fisik (Warung Kopi) sebagai fenomena sosial.
5	(Isnawati & Purwanto, 2022)	Gen Z mengharapkan teknologi pintar di ritel (smart retailing) untuk otonomi yang lebih besar, transaksi yang lebih cepat, dan keputusan belanja yang lebih terinformasi.	Meneliti ekspektasi tinggi Gen Z terhadap teknologi dalam pengalaman berbelanja.	Fokus pada ekspektasi interaksi dan layanan di ritel pintar (smart retailing).
6	(Hardianti & Murtadlo, 2025)	Kemudahan penggunaan (ease of use), ulasan, dan kualitas desain visual adalah pendorong utama keputusan pembelian produk digital Gen Z.	Menekankan pentingnya kemudahan digital dan informasi (review) dalam proses pembelian Gen Z.	Fokus eksklusif pada produk digital (seperti layanan berlangganan atau konten digital)
7	(Hafan, 2023)	Fenomena Flexing di media sosial pada Gen Z didorong oleh keinginan pengakuan kelas sosial/aktualisasi diri, perilaku ini dinilai bertentangan dengan Etika Konsumsi Islam.	Menghubungkan perilaku Gen Z dengan dorongan untuk pengakuan sosial di media sosial.	Menganalisis perilaku flexing dalam lensa Etika/Konsumsi Islam.
8	(Seruni et al., 2024)	Peran Influencer Marketing memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keputusan pembelian produk kecantikan (Brand Azarine) Gen Z.	Menguatkan peran media sosial dan figur publik (influencer) sebagai pendorong pembelian Gen Z	Spesifik meneliti dampak Influencer Marketing pada merek dan kategori produk tertentu (Azarine, kosmetik).

No	Author, Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
9	(Ningsih & Cahya, 2022)	Pengaruh diskon dan layanan customer experience berdampak signifikan terhadap keputusan pembelian Gen Z.	Menyoroti faktor promosi/diskon dan pengalaman pelanggan sebagai kunci bagi Gen Z.	Fokus pada kombinasi diskon dan pengalaman pelanggan (customer experience) sebagai variabel penentu.
10	(Mason et al., 2022)	Terdapat hubungan positif antara kecanduan ponsel pintar (smartphone addiction) dengan perilaku pembelian kompulsif online (online compulsive buying) pada Gen Z	Menghubungkan ketergantungan pada teknologi (smartphone) dengan perilaku belanja Gen Z.	Meneliti aspek psikologis yang lebih dalam (kecanduan) yang berujung pada pembelian yang kompulsif.
11	(Trissentianto & Mujito, 2025)	Peran literasi digital dan digital storytelling berpengaruh kuat terhadap niat pembelian Gen Z pada produk ramah lingkungan (sustainable products).	Mengaitkan preferensi Gen Z terhadap nilai etika/lingkungan (keberlanjutan) sebagai faktor keputusan pembelian.	Mengangkat variabel literasi digital dan fokus pada produk ramah lingkungan.
12	(Sahay et al., 2025)	Gen Z mengharapkan Kedalaman dan Luasnya Teknologi (Technology Breadth and Depth) yang ditawarkan perusahaan, terutama untuk keamanan transaksi dan penyelesaian keluhan pasca-pembelian	Konsisten dengan ekspektasi Gen Z terhadap layanan teknologi yang canggih dan aman.	Memberikan kerangka skala baru (TBD) untuk mengukur ekspektasi teknologi di sepanjang customer journey.
13	(Huang, 2023)	Perilaku konsumen Gen Z terhadap pakaian Non-Fungible Token (NFT) didorong oleh faktor ekspresi diri dan keinginan untuk memiliki sesuatu yang unik di dunia digital.	Mengaitkan perilaku Gen Z dengan motif ekspresi diri dan individualitas.	Fokus pada konsumsi produk virtual/metaverse (pakaian NFT), menunjukkan sifat Gen Z yang adaptif terhadap tren teknologi terbaru.
14	(Zhulal et al., 2024)	Profil perilaku pembelian Gen Z dalam ekonomi digital harus dikaji secara normatif karena adanya ambiguitas dalam transaksi digital, menyoroti risiko perilaku yang tidak etis.	Menyoroti tingginya aktivitas pembelian Gen Z di pasar online (digital economy).	Menganalisis perilaku Gen Z dari sudut pandang analisis normatif (etika/hukum) di pasar online.
15	(Salma & Permatasari, 2025)	Manfaat yang dirasakan (perceived usefulness) sangat penting dalam membentuk sikap dan keputusan Gen Z untuk menggunakan e-wallet (dompet digital).	Menguatkan bahwa manfaat/kegunaan teknologi adalah pendorong utama adopsi teknologi oleh Gen Z.	Fokus pada perilaku Gen Z dalam adopsi dan penggunaan metode pembayaran digital (e-wallet).

Pengaruh Media Sosial terhadap Perilaku Pembelian Produk Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa media sosial memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pembelian produk digital oleh Generasi Z. Semakin sering generasi ini terpapar konten digital seperti ulasan produk, rekomendasi influencer, promosi berbayar, maupun pengalaman pengguna

lain, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk mencoba dan membeli produk digital.

Media sosial berperan sebagai sumber informasi utama bagi Generasi Z, terutama karena mereka lebih percaya konten visual, testimoni singkat, dan rekomendasi dari figur yang dianggap relevan. Paparan konten yang menarik mampu menciptakan rasa ingin mencoba, meningkatkan persepsi manfaat, dan akhirnya mendorong

keputusan pembelian. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa media sosial menjadi media yang efektif dalam membentuk minat beli dan perilaku konsumtif generasi digital.

Pengaruh Gaya Hidup Digital terhadap Perilaku Pembelian Produk Digital

Analisis menunjukkan bahwa gaya hidup digital berpengaruh signifikan terhadap perilaku pembelian produk digital. Generasi Z adalah kelompok yang sangat akrab dengan teknologi dan mengintegrasikan aktivitas digital dalam kehidupan sehari-hari, seperti belajar, hiburan, komunikasi, hingga belanja.

Semakin tinggi tingkat ketergantungan mereka pada teknologi, semakin besar pula kebutuhan terhadap produk digital yang mendukung aktivitas tersebut. Contohnya pembelian aplikasi, langganan streaming, fitur premium, dan top-up game. Pola ini menunjukkan bahwa perilaku pembelian bukan hanya dipengaruhi faktor promosi, tetapi juga dipicu kebutuhan yang muncul dari gaya hidup yang sepenuhnya terhubung dengan dunia digital.

Penelitian sebelumnya juga menguatkan bahwa gaya hidup digital memiliki hubungan kuat dengan perilaku konsumsi, terutama pada generasi yang tumbuh dalam era internet.

Pengaruh Kepercayaan Konsumen terhadap Perilaku Pembelian Produk Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen juga memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pembelian produk digital. Generasi Z akan lebih yakin bertransaksi apabila mereka merasa aman dengan metode pembayaran digital, percaya terhadap platform penjualan, dan menilai produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang dapat diandalkan.

Kepercayaan ini dibentuk dari berbagai faktor, seperti keamanan sistem, transparansi pembelian, ulasan pengguna lain, serta reputasi platform digital. Ketika

rasa amandan keyakinan meningkat, generasi Z cenderung tidak ragu melakukan pembelian maupun pembelian ulang produk digital.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan faktor penting dalam transaksi digital karena konsumen tidak dapat melihat produk secara langsung sehingga membutuhkan jaminan keamanan. Secara keseluruhan, ketiga variabel—media sosial, gaya hidup digital, dan kepercayaan konsumen—memiliki pengaruh yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku pembelian Generasi Z. Media sosial memberi stimulus dan eksposur informasi, gaya hidup digital menciptakan kebutuhan secara terus-menerus, dan kepercayaan memberikan rasa aman dalam proses pembelian.

Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pembelian produk digital bukan hanya dipengaruhi satu faktor, tetapi merupakan hasil interaksi antara paparan media, kebutuhan gaya hidup, dan tingkat kepercayaan terhadap platform digital.

D. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pembelian produk digital pada Generasi Z dipengaruhi oleh beberapa aspek penting dalam kehidupan digital mereka. Media sosial menjadi ruang utama bagi Generasi Z untuk menemukan informasi, melakukan eksplorasi produk, dan membentuk ketertarikan terhadap produk digital. Selain itu, gaya hidup digital yang semakin melekat pada aktivitas sehari-hari membuat Generasi Z lebih terbiasa melakukan transaksi digital serta memilih produk yang sesuai dengan kebutuhan modern mereka. Kepercayaan konsumen juga terbukti menjadi faktor penting, karena keyakinan terhadap keamanan transaksi, kualitas produk, dan keandalan platform digital sangat mempengaruhi keputusan pembelian.

Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut memberikan gambaran bahwa perilaku pembelian produk digital Generasi Z merupakan hasil dari interaksi antara paparan media sosial, pola hidup berbasis teknologi, dan tingkat kepercayaan terhadap ekosistem digital yang mereka gunakan.

Disarankan bagi pelaku bisnis untuk mengoptimalkan kehadiran di media sosial dengan konten yang relevan, komunikatif, dan mudah dijangkau oleh Generasi Z. Pemanfaatan teknologi serta strategi pemasaran berbasis digital perlu diperkuat agar mampu menyesuaikan dengan gaya hidup digital mereka.

Bagi Peneliti Selanjutnya dapat memperluas objek penelitian, menambah variabel lain seperti persepsi risiko atau kualitas produk digital, atau menggunakan metode yang berbeda untuk memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai perilaku konsumen digital.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Fadillah, S., Setiawan, R. A., & Syaifuddin. (2025). Pengaruh Gaya Hidup dan Media Sosial Terhadap Perilaku Konsumtif pada Generasi Z. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(4), 2378–2399. <https://doi.org/10.30651/jms.v10i4.27571>
- Hafan, A. A. (2023). *Analisis Fenomena Flexing di Sosial Media pada Generasi Z dalam Perspektif Konsumsi Islam (Studi Kasus Pada Mahasiswa Universitas Islam Indonesia)*. Program Studi Ekonomi Islam Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Hardianti, S., & Murtadlo, K. (2025). Pengaruh Literasi Digital dan User Interface Terhadap Keputusan Pembelian dengan Perceive Ease of Use Sebagai Variabel Intervening pada Pengguna Acces By KAI Generasi Milenial dan Z di Kabupaten Pasuruan. *MES Management Journal*, 4(2), 606–618. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i4.507>
- Huang, T. (2023). Analysis of Consumer Behavior of Generation Z from Prospects for Non-Fungible Token Clothing Consumption. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 47, 102–108. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/47/20230363>
- Isnawati, S. I., & Purwanto, A. (2022). Analisis Perilaku Membeli Generasi Z Terhadap Peluang Bisnis Ritel. *JIBAKU: Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 11–21. <https://doi.org/10.35473/jibaku.v2i2.1788>
- Malini, H. (2021). Gaya Konsumsi dan Perilaku Konsumen Generasi Z di Warung Kopi. *Seminar Akuntansi, Perpajakan, Ekonomi, Dan Studi Pembangunan (SATIESP)*.
- Mason, M. C., Zamparo, G., Marini, A., & Ameen, N. (2022). Glued to your phone? Generation Z's smartphone addiction and online compulsive buying. *Computers in Human Behavior*, 136, 107404. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107404>
- Ningsih, H. R., & Cahya, S. B. (2022). Pengaruh Sales Promotion dan Online Customer Experiences Terhadap Keputusan Pembelian Pada E-Commerce Shopee (Studi Pada Mahasiswa Aktif FEB UNESA). *JPTN: Jurnal Pendidikan Tata Niaga*, 10(2), 1689–1700. <https://doi.org/10.26740/jptn.v10n2.p1689-1700>
- Pospos, A. F. F., Fiteri, M., & Hamid, A. (2023). Perilaku Konsumtif Mahasiswa Dalam Belanja Online Ditinjau Dari

- Perspektif Ekonomi Islam. *JUBIMA: Jurnal Bintang Manajemen*, 1(1), 347–356.
<https://doi.org/10.55606/jubima.v1i1.1280>
- Regina, T. (2024). Dampak Media Sosial Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Generasi Z. *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 13(1), 50–57.
<https://doi.org/10.56486/kompleksitas.v13no1.501>
- Sahay, A., Kumar, A., Bhattacharyya, S. S., & Sahay, A. (2025). Generation Z and Millennial customer expectation from technology breadth and depth in firm offerings during customer journey: scale development study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1–31.
<https://doi.org/10.1108/APJML-08-2024-1099>
- Salma, S. N., & Permatasari, D. (2025). Investigating E-Wallet Adoption Among Gen Z Students: Determinants of Behavioral Intention and Actual Use. *JED: Journal of Enterprise and Development*, 7(1), 192–205.
<https://doi.org/10.20414/jed.v7i1.13106>
- Seruni, N. N. A., Suryaniadi, S. M., & Dewi, N. I. K. (2024). Pengaruh Influencer Marketing Terhadap Minat Pembelian Produk Kecantikan Brand Azarine Pada Generasi Z: Studi Kasus Kabupaten Badung. *MEA: Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 8(3), 885–900.
<https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4534>
- Tiurmaida, Y. A., & Suhardi. (2025). Pengaruh Kepercayaan, Keamanan dan Kemudahan terhadap Keputusan Pembelian pada E-commerce Shopee di Kota Batam. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(3), 1656–1667.
<https://doi.org/10.37481/jmkeb.v5i3.1604>
- Trisientianto, A. C., & Mujito. (2025). Pemasaran Digital Berkelanjutan Membangun Brand Yang Ramah Lingkungan. *Economicus: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 15(2), 57–68.
<https://doi.org/10.47860/economicus.v15i2.6>
- Turmudi, I., & Agustini, P. M. (2025). Perilaku Konsumen dalam Mengonsumsi Makanan Viral: Studi Kasus Tren Kuliner Mie Gacoan di Kalangan Gen Z di Media Sosial. *J-Ceki: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(4), 2239–2254.
<https://doi.org/10.56799/jceki.v4i4.9359>
- Utamanyu, R. A., & Darmastuti, R. (2022). Budaya Belanja Online Generasi Z dan Generasi Milenial di Jawa Tengah (Studi Kasus Produk Kecantikan di Online Shop Beauty by ASAME). *Scriptura: Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 12(1), 58–71.
<https://doi.org/10.9744/scriptura.12.1.58-71>
- Zhulal, M., Marits, S. A., & Herman, S. (2024). Generation Z Purchasing Behavior Profile in the Digital Economy: Normative Analysis in Online Markets. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1355–1362.
<https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2330>

PERAN STRATEGI PROMOSI DAN HARGA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN

Muthia Zahra¹⁾, Neyza Duwi Apriliani²⁾, Zahara Nengsi³⁾, Rahmadani Hidayat⁴⁾
^{1,2,3,4}Program Studi S1 Manajemen, STIE Mahaputra Riau

Correspondence author: M. Zahra, zhrxxxa@gmail.com, Pekanbaru, Indonesia

Abstract

A promotional strategy is a series of communication efforts to inform, persuade, and remind consumers about a product or brand. Price, on the other hand, is the perception of value and financial sacrifice that are the primary considerations of consumers. The purpose of this study is to discuss the role of promotional strategy and price on consumer purchasing decisions. The method used is a library research approach that examines marketing theory and empirical findings from various previous studies. The results show that both variables have a positive and significant influence on purchasing decisions, both partially and simultaneously. The analysis confirms that effective promotions can increase awareness and preference, while competitive and fair pricing is the primary driver of transactions. The optimal combination of the two is a crucial determinant in winning market competition and driving sales conversions.

Keywords: promotional strategy, price, purchasing decisions

Abstrak

Strategi promosi dipahami sebagai serangkaian upaya komunikasi untuk memberitahu, membujuk, dan mengingatkan konsumen tentang suatu produk atau merek. Harga, di sisi lain, merupakan persepsi nilai dan pengorbanan finansial yang menjadi pertimbangan utama konsumen. Tujuan penelitian ini membahas peran strategi promosi dan harga terhadap keputusan pembelian konsumen. Metode yang digunakan adalah pendekatan library research yang menelaah teori pemasaran dan temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, baik secara parsial maupun simultan. Analisis menegaskan bahwa promosi yang efektif mampu meningkatkan kesadaran dan preferensi, sementara penetapan harga yang kompetitif dan adil menjadi pemicu utama transaksi. Kombinasi optimal dari keduanya menjadi determinan krusial dalam memenangkan persaingan pasar dan mendorong konversi penjualan.

Kata Kunci: strategi promosi, harga, keputusan pembelian

A. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu menerapkan strategi pemasaran yang efektif agar dapat menarik perhatian konsumen dan memengaruhi keputusan pembelian mereka. Salah satu aspek penting dalam pemasaran adalah kemampuan perusahaan untuk mengomunikasikan produk secara tepat melalui strategi promosi, serta memberikan harga yang sesuai dengan nilai yang dipersepsikan konsumen. Kedua variabel ini terbukti menjadi faktor yang sangat memengaruhi perilaku konsumen dalam proses pengambilan keputusan.

Promosi merupakan salah satu elemen dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) yang berfungsi untuk menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan konsumen mengenai keberadaan produk atau jasa yang ditawarkan. Menurut (Kotler et al., 2022), promosi adalah aktivitas komunikasi yang dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen melakukan tindakan pembelian melalui pesan yang disampaikan secara persuasive. Dalam konteks pemasaran digital, promosi telah berkembang melalui berbagai bentuk seperti iklan media sosial, endorsement, diskon, dan program loyalitas yang terbukti mampu meningkatkan minat beli konsumen (Lim & Novita, 2023).

Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh (Suwanto, 2021) menunjukkan bahwa strategi promosi memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen karena promosi mampu membangun persepsi positif, menambah daya tarik produk, serta meningkatkan urgensi pembelian melalui *limited offer*, potongan harga, dan *free gift*. Temuan ini menegaskan bahwa promosi bukan hanya alat komunikasi, tetapi juga strategi yang mampu memengaruhi pola pikir dan perilaku pembelian konsumen.

Selain promosi, variabel harga juga menjadi faktor penting yang sering menjadi

pertimbangan utama konsumen dalam melakukan pembelian. Harga dipandang sebagai representasi nilai produk sekaligus indikator kualitas di mata konsumen. Menurut (Kotler et al., 2022), harga merupakan satu-satunya unsur dalam *marketing mix* yang menghasilkan pendapatan, sehingga perusahaan harus mampu menetapkan harga yang kompetitif tanpa mengorbankan persepsi nilai dari konsumen. Penelitian oleh (Negara et al., 2023) menunjukkan bahwa harga yang sesuai dengan manfaat produk dapat meningkatkan kecenderungan konsumen untuk melakukan pembelian karena mereka merasa mendapatkan *value for money*.

Harga yang dianggap rasional, transparan, serta sepadan dengan kualitas produk terbukti meningkatkan kepercayaan konsumen sehingga pada akhirnya memperbesar peluang terjadinya pembelian (Fauzi & Sijabat, 2023). Dalam industri ritel maupun e-commerce, konsumen semakin sensitif terhadap harga karena kemudahan akses informasi membuat mereka dapat membandingkan harga antar merek secara cepat. Oleh karena itu, strategi penetapan harga yang kompetitif dapat menjadi keunggulan yang mampu menarik konsumen, terutama ketika dikombinasikan dengan promosi jangka pendek seperti voucher gratis ongkir atau *cashback*.

Variabel promosi dan harga tidak hanya berpengaruh secara parsial, tetapi juga saling melengkapi satu sama lain dalam memengaruhi keputusan pembelian. Sejumlah penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengaruh simultan promosi dan harga lebih kuat dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah. Kombinasi tersebut dapat meningkatkan minat beli, menciptakan persepsi nilai, dan membangun urgensi pembelian (Octaviani et al., 2025). Sinergi antara promosi dan harga juga menambah daya tarik konsumen dalam proses evaluasi alternatif sebelum mengambil keputusan pembelian.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*literature review*) sebagai metode utama. Studi literatur merupakan metode yang dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan, terutama artikel jurnal terbitan tahun 2020–2025, buku teori pemasaran, serta laporan ilmiah lain yang telah melalui proses publikasi akademik. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian adalah merangkum, membandingkan, dan menjelaskan hubungan antar variabel strategi promosi, harga, dan keputusan pembelian konsumen berdasarkan hasil penelitian terdahulu.

Studi literatur merupakan metode sistematis yang bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan temuan penelitian yang relevan untuk memberikan dasar teoretis yang kuat dalam pengembangan artikel ilmiah. Pada masa kini, metode *literature review* semakin banyak digunakan untuk penelitian sosial dan bisnis karena mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap variabel tertentu tanpa perlu melakukan pengumpulan data lapangan.

Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis fenomena secara mendalam berdasarkan sumber-sumber tertulis dan temuan ilmiah yang relevan (Sugiyono, 2021). Sementara itu, pendekatan deskriptif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel strategi promosi, harga, dan keputusan pembelian melalui pemaparan teori serta hasil penelitian terdahulu, tanpa melakukan pengujian hipotesis secara empiris. Metode library research diterapkan sebagaimana dikemukakan oleh (Wajdi et al., 2024), yang menyatakan bahwa riset kepustakaan memiliki keunggulan dalam penyusunan kerangka teori dan pemahaman konseptual

secara sistematis tanpa memerlukan kontak langsung dengan objek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sumber-sumber ilmiah berupa jurnal nasional dan internasional yang diperoleh dari basis data terpercaya seperti Google Scholar, Garuda, ScienceDirect, serta berbagai jurnal open-access. Artikel yang digunakan dipilih berdasarkan beberapa kriteria, yaitu diterbitkan dalam rentang waktu 2020–2025, memiliki relevansi dengan variabel strategi promosi, harga, dan keputusan pembelian, serta telah melalui proses peer-review. Proses seleksi artikel dilakukan dengan menyaring abstrak dan hasil penelitian untuk memastikan kesesuaian topik. Tahapan seleksi ini mengikuti prinsip Preferred Reporting Items for Systematic Reviews (PRISMA), yang meliputi proses identifikasi, penyaringan, dan eliminasi artikel yang tidak relevan. Selanjutnya, data yang terpilih dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi pola hubungan, tema, dan kecenderungan antar variabel promosi, harga, dan keputusan pembelian konsumen. Hasil analisis kemudian disintesis secara naratif menggunakan teknik narrative synthesis, yang bertujuan merangkum dan mengintegrasikan temuan penelitian secara sistematis. Teknik sintesis naratif ini banyak digunakan dalam penelitian bidang manajemen dan pemasaran untuk memberikan pemahaman komprehensif terhadap fenomena yang dikaji.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Strategi Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa strategi promosi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen, terutama dalam konteks pemasaran digital. Promosi melalui media online seperti TikTok Shop, Instagram Ads, dan berbagai platform marketplace terbukti mampu meningkatkan

kesadaran merek (*awareness*), minat beli, hingga mendorong terjadinya keputusan pembelian. (Suwanto, 2021) menjelaskan bahwa bentuk promosi seperti diskon harga, voucher belanja, dan program loyalitas dapat menciptakan persepsi urgensi (*sense of urgency*) yang mendorong konsumen untuk segera melakukan pembelian. Selain itu, promosi berperan sebagai stimulus yang mempercepat proses evaluasi konsumen terhadap berbagai alternatif produk yang tersedia.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian (Lim & Novita, 2023) yang menyatakan bahwa promosi online memiliki tingkat pengaruh yang lebih tinggi dibandingkan promosi tradisional karena kemampuannya menjangkau konsumen secara cepat, luas, dan masif. Promosi digital juga dinilai mampu meningkatkan engagement konsumen, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan keputusan pembelian. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian (Fauzi & Sijabat, 2023) menemukan bahwa fitur promosi pada platform TikTok Shop, seperti *flash sale* dan voucher gratis ongkir, sangat efektif dalam mendorong keputusan pembelian, khususnya pada produk kebutuhan sehari-hari. Dalam studi tersebut, konsumen memandang promosi sebagai faktor utama yang dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan untuk membeli suatu produk.

Penelitian yang dilakukan oleh (Octaviani et al., 2025) turut memperkuat

temuan ini dengan menunjukkan bahwa promosi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian pada industri perlengkapan bayi. Konsumen yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap harga dan promosi cenderung lebih responsif terhadap kampanye pemasaran berbasis diskon. Secara teoretis, temuan-temuan tersebut sejalan dengan pendapat (Kotler et al., 2022) yang menyatakan bahwa promosi merupakan salah satu elemen penting dalam bauran pemasaran yang berperan utama dalam membentuk kesadaran, minat, dan tindakan konsumen dalam proses pembelian. Promosi yang dilakukan secara intensif melalui media sosial tidak hanya mampu menarik perhatian konsumen, tetapi juga memberikan persepsi nilai tambah terhadap produk yang ditawarkan.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa strategi promosi akan efektif dalam memengaruhi keputusan pembelian apabila dirancang sesuai dengan kebutuhan konsumen, memanfaatkan media digital dengan jangkauan luas, didukung oleh komunikasi visual yang menarik, serta mampu menciptakan rasa urgensi melalui penawaran dengan batas waktu tertentu.

Pembahasan kajian pustaka ini dalam konsentrasi manajemen pemasaran. Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan yang dianalisis dan digunakan dalam kajian ini disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Author, Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Strategi Promosi dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Konsumen (Suwanto, 2021)	Promosi dan harga berpengaruh positif signifikan terhadap keputusan pembelian.	Meneliti pengaruh promosi & harga terhadap keputusan pembelian.	Konteks penelitian pada industri bahan baku biji plastik.
2	Pengaruh Harga dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian Konsumen (Negara et al., 2023)	Harga dan promosi secara simultan meningkatkan keputusan pembelian konsumen.	Variabel sama: harga, promosi, keputusan pembelian.	Fokus pada perilaku konsumen ritel modern.
3	Pengaruh Harga Produk dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian TikTok Shop	Harga dan promosi di TikTok Shop berpengaruh signifikan terhadap	Sama-sama meneliti e-commerce.	Objek penelitian pada pengguna TikTok Shop Magelang.

No	Author, Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
	(Fauzi & Sijabat, 2023)	pembelian.		
4	Pengaruh Strategi Promosi terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Alfamart (Prihanto et al., 2021)	Promosi meningkatkan keputusan pembelian konsumen Alfamart.	Meneliti pengaruh promosi.	Tidak memasukkan variabel harga dalam model.
5	Pengaruh Promosi dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Kedai Kopi (Fatih et al., 2023)	Promosi dan harga meningkatkan keputusan beli di kedai kopi.	Sama: pengaruh promosi & harga.	Konteks UMKM food & beverage.
6	Pengaruh Kualitas Produk, Harga, dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian MS Glow (Setiawan et al., 2025)	Harga & promosi memengaruhi keputusan pembelian produk kecantikan.	Variabel promosi & harga.	Menambahkan variabel kualitas produk.
7	Pengaruh Kualitas Produk, Harga, dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian di Shopee (Junianto & Vildayanti, 2025)	Kualitas, harga, promosi meningkatkan pembelian sepatu Compass di Shopee.	Ada variabel harga & promosi.	Fokus pada marketplace Shopee & brand lokal.
8	Pengaruh Strategi Harga dan Promosi terhadap Minat Beli Konsumen (Leki & Zuraida, 2025)	Harga & promosi meningkatkan minat beli konsumen supermarket.	Variabel inti sama.	Menggunakan variabel minat beli (bukan keputusan pembelian langsung).
9	The Effect of Promotion and Price on Consumer Purchase Decisions (Lim & Novita laia, 2023)	Promosi & harga signifikan meningkatkan keputusan beli konsumen.	Meneliti variabel sama.	Studi luar negeri dengan metode kuantitatif berbasis e-market behavior.
10	The Influence of Promotion and Price on Purchase Decision (Agachi et al., 2024)	Promosi dan harga adalah prediktor kuat keputusan pembelian.	Kesamaan pada promosi & harga.	Fokus analisis pada pembeli online global.
11	Digital Promotion and Price on Consumer Purchase Decisions (Octaviani et al., 2025)	Harga dan promosi digital berpengaruh terhadap keputusan pembelian perlengkapan bayi.	Identik pada variabel utama.	Konteks studi pada segmen ibu & bayi di marketplace.
12	The Effect of Price, Brand Image and Promotion on Easy Shopping Customer Repurchase Intention Mediated By Customer Satisfaction (Muthi & Utama, 2023)	Harga & promosi meningkatkan niat beli ulang dan keputusan pembelian.	Promosi dan harga sebagai variabel independen.	Menambahkan variabel Customer Satisfaction sebagai mediator.
13	Analysis of Promotions, Price Perceptions, and Product Quality on Purchasing Decisions (Silvia, 2024)	Promosi, persepsi harga, dan kualitas produk berpengaruh pada keputusan pembelian.	Sama ada promosi & harga.	Menambahkan persepsi kualitas produk sebagai variabel tambahan.
14	Promotion and Price on Consumer Purchase Decision in Coffee Shop (Wau & Yosepha, 2025)	Promosi dan harga meningkatkan pembelian di kedai kopi lokal.	Variabel inti sama.	Fokus pada pengaruh promosi di usaha mikro lokal.
15	Literature Review of Price and Promotion toward Purchase Decision (Andika & Rummyeni, 2024)	Harga dan promosi secara signifikan meningkatkan keputusan pembelian berbagai merek.	Selaras pada variabel harga & promosi.	Studi berbasis literature review, bukan lapangan.

Pengaruh Harga terhadap Keputusan Pembelian Konsumen

Harga merupakan salah satu variabel paling sensitif yang memengaruhi keputusan

pembelian konsumen. Berdasarkan sintesis berbagai penelitian terdahulu, konsumen tidak semata-mata mempertimbangkan harga yang paling murah, tetapi lebih menekankan pada kesesuaian antara harga dan kualitas produk (*value for money*). (Negara et al., 2023) menyatakan bahwa harga memiliki pengaruh signifikan karena menjadi indikator awal yang diperhatikan konsumen dalam proses pengambilan keputusan pembelian. Pada tahap ini, konsumen cenderung melakukan perbandingan harga antar produk untuk menentukan pilihan yang memberikan manfaat paling besar dengan pengorbanan biaya yang paling rendah.

Dalam konteks usaha kedai kopi, (Fatih et al., 2023) menemukan bahwa harga berpengaruh kuat terhadap keputusan pembelian, khususnya pada segmen konsumen muda yang relatif sensitif terhadap perubahan harga. Konsumen pada segmen ini cenderung memilih produk yang sesuai dengan anggaran mereka namun tetap menawarkan kualitas yang sepadan. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian (Junianto & Vildayanti, 2025) yang mengkaji pembelian sepatu Compass melalui platform Shopee menunjukkan bahwa persepsi harga menjadi faktor dominan dalam memengaruhi keputusan pembelian generasi milenial dan Generasi Z. Konsumen pada kelompok ini bersedia membayar harga yang lebih tinggi apabila produk tersebut dinilai memiliki kualitas, desain, dan citra merek yang memberikan nilai tambah, meskipun tersedia alternatif produk dengan harga yang lebih rendah.

Penelitian (Octaviani et al., 2025) juga mengungkapkan bahwa harga memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan pembelian produk keperluan bayi. Produk dengan harga yang lebih kompetitif cenderung memiliki tingkat pembelian yang lebih cepat, terutama pada konsumen dengan keterbatasan anggaran yang membutuhkan produk tersebut secara rutin. Selain itu, studi internasional yang dilakukan oleh (Muthi & Utama, 2023)

menegaskan bahwa harga tidak hanya memengaruhi keputusan pembelian, tetapi juga berkontribusi terhadap niat pembelian ulang (*repurchase intention*). Ketika harga dipersepsikan sebagai wajar dan transparan, konsumen cenderung membangun kepercayaan serta loyalitas terhadap produk yang ditawarkan.

Secara teoretis, temuan-temuan tersebut sejalan dengan pandangan (Kotler et al., 2022) yang menyatakan bahwa harga bukan hanya merepresentasikan biaya moneter yang harus dikeluarkan konsumen, melainkan juga memiliki dimensi psikologis yang membentuk persepsi nilai terhadap suatu produk. Dengan demikian, hasil kajian ini menunjukkan bahwa penetapan harga akan efektif dalam memengaruhi keputusan pembelian apabila ditetapkan secara kompetitif dibandingkan produk sejenis, mampu memberikan nilai yang lebih tinggi daripada biaya yang dikeluarkan, disajikan secara transparan tanpa menimbulkan persepsi manipulatif, serta disesuaikan dengan daya beli dan karakteristik segmen pasar yang dituju.

Pengaruh Simultan Strategi Promosi dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen

Hasil analisis simultan menunjukkan bahwa strategi promosi dan harga memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap keputusan pembelian dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial. Temuan ini tercermin dalam penelitian (Setiawan et al., 2025) yang menyatakan bahwa kombinasi promosi dan penetapan harga yang tepat secara signifikan meningkatkan keputusan pembelian produk kecantikan MS Glow. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas promosi akan semakin optimal apabila didukung oleh harga yang sesuai dengan persepsi nilai konsumen.

Sejalan dengan temuan tersebut, (Lim & Novita, 2023) menegaskan bahwa promosi dan harga bekerja secara sinergis dalam meningkatkan permintaan produk. Promosi berperan sebagai daya tarik awal yang

mampu menarik perhatian dan membangun minat konsumen, sementara harga menjadi faktor penentu dalam tahap akhir pengambilan keputusan pembelian. Dalam konteks perdagangan elektronik, (Fauzi & Sijabat, 2023) menemukan bahwa pada platform seperti TikTok Shop, promosi dan harga merupakan dua faktor utama yang paling diprioritaskan konsumen sebelum memutuskan untuk membeli suatu produk. Konsumen cenderung mempertimbangkan besarnya potongan harga, ketersediaan voucher, serta kesesuaian harga dengan manfaat produk yang ditawarkan.

Penelitian (Leki & Zuraida, 2025) juga menunjukkan pola yang serupa dalam konteks ritel modern, di mana konsumen lebih mudah mengambil keputusan pembelian ketika promosi yang menarik dipadukan dengan harga yang sesuai dan kompetitif di lingkungan supermarket. Secara teoretis, hubungan simultan antara promosi dan harga ini sejalan dengan konsep stimulus–organism–response (SOR), yang menyatakan bahwa konsumen merespons rangsangan pemasaran berupa promosi dan harga melalui proses kognitif dan afektif, yang selanjutnya memengaruhi perilaku dan keputusan pembelian (Kotler et al., 2022).

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan sintesis literatur dari berbagai penelitian terdahulu pada periode 2020–2025, dapat disimpulkan bahwa strategi promosi dan penetapan harga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen, baik secara parsial maupun simultan. Temuan terhadap keputusan pembelian, khususnya dalam lingkungan pemasaran ini menunjukkan pola hubungan yang konsisten pada berbagai sektor industri, mulai dari ritel, e-commerce, makanan dan minuman (F&B), hingga produk kecantikan, sehingga memperkuat relevansi kedua variabel tersebut dalam konteks pemasaran modern.

Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi promosi memiliki pengaruh yang kuat digital. Berbagai bentuk promosi seperti diskon, cashback, flash sale, bundling product, serta kampanye melalui media sosial terbukti efektif dalam meningkatkan brand awareness, memperkuat minat beli, dan mendorong konsumen untuk mengambil keputusan pembelian dalam waktu yang lebih singkat (Fauzi & Sijabat, 2023; Lim & Novita, 2023; Suwanto, 2021)). Temuan ini sejalan dengan pandangan (Kotler et al., 2022) yang menyatakan bahwa promosi merupakan elemen penting dalam bauran pemasaran yang berfungsi sebagai penggerak utama dalam proses persuasi konsumen.

Selain promosi, variabel harga juga terbukti menjadi determinan penting dalam memengaruhi keputusan pembelian. Konsumen tidak hanya mempertimbangkan tingkat harga yang ditawarkan, tetapi juga menilai kesesuaian antara harga dan manfaat yang diperoleh (*value for money*). Persepsi nilai, keterjangkauan, serta keadilan harga (*price fairness*) menjadi faktor utama yang membentuk respons konsumen terhadap suatu produk. Penelitian oleh (Fatih et al., 2023; Junianto & Vildayanti, 2025; Negara et al., 2023) menegaskan bahwa harga yang kompetitif, transparan, dan sesuai dengan kualitas produk mampu mendorong keputusan pembelian sekaligus membuka peluang terjadinya pembelian ulang.

Lebih lanjut, ketika strategi promosi dan harga dianalisis secara simultan, pengaruhnya terhadap keputusan pembelian terbukti lebih kuat dibandingkan ketika masing-masing variabel diuji secara terpisah. Penelitian (Leki & Zuraida, 2025; Octaviani et al., 2025; Setiawan et al., 2025) menunjukkan bahwa kombinasi promosi yang menarik dengan harga yang sesuai mampu meningkatkan konversi pembelian secara signifikan. Kondisi ini terjadi karena konsumen merasa memperoleh nilai yang lebih besar melalui satu kesatuan strategi pemasaran yang saling mendukung.

Secara keseluruhan, hasil kajian ini mengindikasikan adanya konsistensi temuan lintas konteks, baik dalam penelitian nasional maupun internasional. Hal tersebut memperkuat teori pemasaran yang menyatakan bahwa promosi dan harga merupakan dua komponen utama dalam marketing mix yang secara langsung memengaruhi perilaku dan keputusan pembelian konsumen (Kotler et al., 2022). Oleh karena itu, implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya bagi perusahaan untuk merancang strategi promosi yang kreatif, relevan, dan tepat sasaran, serta menetapkan harga yang kompetitif dan sesuai dengan segmen pasar. Sinergi yang optimal antara promosi dan harga diharapkan mampu meningkatkan daya saing produk, memperkuat nilai yang dirasakan konsumen, dan mendorong pertumbuhan penjualan secara berkelanjutan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agachi, R. T., Salim, E., & Putri, D. A. (2024). The Influence Of Promotions And Prices On Purchasing Decisions At PT. Hana Asia Tours Kerinci Branch With Social Media As Intervening Variable. *Jurnal Bisnis Digital*, 2(2), 50–63. <https://doi.org/10.52060/j-bisdig.v2i2.1883>
- Andika, B., & Rummyeni. (2024). Pengaruh Iklan Dan Promosi Penjualan Terhadap Keputusan Pembelian Produk Azwa Perfume Pekanbaru. *Jurnal Komunikasi Universitas Garut*, 10(2), 230–245. <https://doi.org/10.52434/jk.v10i2.3922>
- Fatih, M. R. I., Winarso, W., & Anas, H. (2023). Pengaruh Promosi Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada Kedai Kopi Kawula Muda Bekasi Timur. *Jurnal Economina*, 2(10), 2756–2774. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i10.902>
- Fauzi, A. A., & Sijabat, Y. P. (2023). Pengaruh Harga Produk dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen TikTok Shop di Kota Magelang. *JIBEKA : Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Ekonomi Kreatif*, 2(1), 51–62. <https://doi.org/10.26877/jibeka.v2i1.96>
- Junianto, B., & Vildayanti, R. A. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Harga dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian: Studi pada Konsumen Sepatu Compass di Aplikasi Shopee Jakarta Selatan. *Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 3(4), 291–306. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i4.2224>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Harlow UK: Pearson Education Limited.
- Leki, N., & Zuraida, L. (2025). Pengaruh Strategi Harga Dan Promosi Terhadap Minat Beli Konsumen Di Supermarket Yogyakarta. *Yudishtira Journal : Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside*, 5(1), 32–48. <https://doi.org/10.53363/yud.v5i1.124>
- Lim, A., & Novita. (2023). The Effect Of Promotion And Price On Purchase Decisions In Ayam Kremes Pramban Wahidin Medan. *Outline Journal of Management and Accounting*, 2(2), 47–55. <https://doi.org/10.61730/ojma.v2i2.138>
- Muthi, L. H., & Utama, A. P. (2023). The Effect of Price, Brand Image and Promotion on Easy Shopping Customer Repurchase Intention Mediated By Customer Satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 613–626. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4.1668>
- Negara, I. M. W., Febianti, F., & Paramita, P. D. Y. (2023). Pengaruh Harga dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(10), 2205–2218.

- <https://doi.org/10.22334/paris.v2i10.573>
Octaviani, S. N., Sucipto, R. H., & Annisa, T. I. (2025). Pengaruh Harga dan Promosi Digital terhadap Keputusan Pembelian Konsumen pada Online Shop Perlengkapan Bayi Lanugo Baby Jakarta Barat. *Ebisnis Manajemen*, 3(3), 16–35. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v3i3.1040>
- Prihanto, A., Huzaifi, A., Idvan, I., Yopi, Y., & Ahidin, U. (2021). Pengaruh Strategi Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada Alfamart Pondok Pucung Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(1), 111–117. <https://doi.org/10.32493/JEE.v4i1.14515>
- Setiawan, B. D., Hariasih, M., & Sari, D. K. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Harga, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen MS Glow di Sidoarjo. *JESYA: Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 8(1), 351–367. <https://doi.org/10.36778/jesya.v8i1.1937>
- Silviah, R. (2024). Analysis of Promotions, Price Perceptions, and Product Quality on Purchasing Decisions (Marketing Management Literature Review). *SIJET: Siber International Journal of Education Technology*, 1(4), 145–152. <https://doi.org/10.38035/sijet.v1i4.98>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan Ketiga*. Bandung : Alfabeta.
- Suwanto. (2021). Pengaruh Strategi Promosi Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Produk Bahan Baku Biji Plastik Pada Pt. Kurnia Makmur Jaya Lestari Di Gading Serpong. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 145–151. <https://doi.org/10.32493/JEE.v3i2.8731>
- Wajdi, F., Atiningsih, S., Sinurat, J., Agustina, E. B., Ridhasyah, R., Lidyawati, Hozairi, Aman, A. P. O., Hantono, Jumiaty, E., Suprpto, F. M., Rijal, K., Ginting, R., & Yanto, H. (2024). *Metodologi Penelitian & Analisis Data Komprehensif*. Bandung : Widina Media Utama.
- Wau, P., & Yosepha, S. Y. (2025). Analysis of Promotional Strategy, Product Quality, and Price Perception on Purchasing Decisions (A Study on Consumers at Cililitan Wholesale Center). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 6(2), 701–710. <https://doi.org/10.38035/dijdbm.v6i2.4385>

FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN KEPUTUSAN PEMBELIAN: KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN PROMOSI

Romiana Br Sihombing¹⁾, Nadya Putri²⁾, Nurmila Sari³⁾, Rahmadani Hidayat⁴⁾

^{1,2,3,4}Program Studi S1 Manajemen, STIE Mahaputra Riau

Correspondence author: RB Sihombing, aromi2688@gmail.com, Pekanbaru, Indonesia

Abstract

Service quality, product quality, and promotional effectiveness have been identified as key factors influencing consumer purchasing decisions. This study aims to analyze the influence of these three factors on purchasing decisions. The study used a qualitative, literature-based approach to examine the influence of service quality, product quality, and promotions on purchasing decisions. Data were collected from various relevant scientific sources, including national and international journals, reference books, academic articles, and prior research. The primary data sources included Google Scholar and ScienceDirect. The research framework was built on a problem formulation, a theoretical review, previous research, and a discussion of the influence of variables. The literature review indicates that service quality positively and significantly influences customer purchasing decisions. Good service quality creates customer satisfaction and loyalty, which in turn enhances purchasing decisions. Service quality dimensions such as reliability, responsiveness, assurance, empathy, and physical aspects contribute significantly to customer perceptions. In addition, product quality has been shown to have a positive, significant influence on purchasing decisions. Good product quality includes features, performance, reliability, and durability that meet or exceed customer expectations. This study found that service quality, product quality, and promotions simultaneously have a positive and significant influence on customer purchasing decisions. This concept is supported by the integrated marketing communications model, which emphasizes the importance of coordinating all marketing elements to create a consistent and impactful message for customers. The results of this study have practical implications for companies seeking to develop effective marketing strategies. Companies are advised to invest in improving service and product quality, as well as in promotions, to enhance customer purchasing decisions. Companies should adopt an integrated marketing approach to ensure that all marketing elements work together to achieve the same goal. In doing so, companies can increase their competitiveness and achieve long-term success in a competitive marketplace.

Keywords: service quality, product quality, promotion, purchasing decisions

Abstrak

Kualitas layanan, kualitas produk, dan efektivitas promosi telah diidentifikasi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap keputusan pembelian. Penelitian menggunakan metode kualitatif

dengan pendekatan tinjauan literatur untuk memahami pengaruh kualitas layanan, kualitas produk, dan promosi terhadap keputusan pembelian. Data dikumpulkan dari berbagai sumber ilmiah yang relevan, termasuk jurnal nasional dan internasional, buku referensi, artikel akademik, dan hasil penelitian sebelumnya. Sumber data utama meliputi basis data seperti Google Scholar dan ScienceDirect. Kerangka penelitian dibangun berdasarkan formulasi masalah, tinjauan teoretis, penelitian sebelumnya, dan pembahasan pengaruh antara variabel. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Kualitas layanan yang baik menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan keputusan pembelian. Dimensi kualitas layanan seperti keandalan, responsivitas, jaminan, empati, dan aspek fisik berkontribusi secara signifikan terhadap persepsi pelanggan. Selain itu, kualitas produk juga telah terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Kualitas produk yang baik mencakup fitur, kinerja, keandalan, dan ketahanan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Penelitian ini menemukan bahwa kualitas layanan, kualitas produk, dan promosi secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Konsep ini didukung oleh model komunikasi pemasaran terpadu, yang menekankan pentingnya mengoordinasikan semua elemen pemasaran untuk menciptakan pesan yang konsisten dan berdampak bagi pelanggan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi pemasaran yang efektif. Perusahaan disarankan untuk berinvestasi dalam meningkatkan kualitas layanan, kualitas produk, dan promosi guna meningkatkan keputusan pembelian pelanggan. Perusahaan harus mengadopsi pendekatan pemasaran terintegrasi untuk memastikan bahwa semua elemen pemasaran bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan mencapai kesuksesan jangka panjang di pasar yang kompetitif.

Kata Kunci: kualitas pelayanan, kualitas produk, promosi, keputusan pembelian

A. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan konsumen untuk meningkatkan minat beli. Kualitas pelayanan, kualitas produk, dan promosi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi minat beli konsumen. Perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.

Kualitas pelayanan yang baik dan ramah dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan mempengaruhi keputusan pelanggan. Kualitas produk yang baik dan terjamin dapat menentukan keputusan para pembeli. Selain itu, promosi yang efektif dapat meningkatkan kesadaran konsumen dan mempengaruhi minat beli. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kualitas pelayanan, kualitas produk dan promosi untuk meningkatkan minat beli konsumen.

Keputusan pembelian adalah proses yang dilalui konsumen saat mempertimbangkan dan memilih untuk

membeli suatu produk atau jasa (Kumbara, 2021). Keputusan pembelian merupakan sikap konsumen dalam menentukan suatu pemilihan suatu produk untuk mencapai kepuasan yang di inginkan. Proses ini meliputi identifikasi kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif, pengambilan keputusan pembelian, dan perilaku pasca pembelian. keputusan pembelian merupakan tahap evaluasi, konsumen dari preferensi di antara merek di set pilihan dan mungkin juga dari niat untuk membeli merek yang paling disukai (Putri et al., 2021). Sedangkan menurut (Kotler et al., 2022) keputusan pembelian mengacu pada perilaku pembelian akhir dari konsumen, baik individual, maupun rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk konsumsi pribadi. Kemudian menurut (Schiffman & Wisenblit, 2019), pembeli akan merasa puas bila harapan yang diinginkan mereka terpenuhi dan merasa senang jika harapan mereka terlampaui. Menurut pemahaman yang paling umum, keputusan pembelian adalah pemilihan antara dua atau lebih pilihan alternatif. Dengan kata lain, pilihan alternatif harus tersedia bagi seseorang saat membuat keputusan. Pilihan alternatif yang dihadapi dapat berupa apakah akan melakukan pembelian atau tidak, pilihan antara merek yang berbeda, pilihan lokasi dan tempat pembelian, dan sebagainya.

Terdapat beberapa indikator yang mencirikan keputusan pembelian konsumen menurut (Kotler et al., 2022) yaitu: (1) Kemantapan pada sebuah produk, yaitu kemantapan konsumen dalam memilih suatu produk yang akan dibelinya; (2) Kebiasaan dalam membeli produk, yaitu kebiasaan konsumen untuk membeli produk yang sama, karena produk tersebut telah sesuai dengan apa yang diharapkannya; (3) Memberikan rekomendasi kepada orang lain, yaitu kesedian konsumen untuk merekomendasikan produk yang telah dirasakannya kepada teman atau keluarga, baik dari segi layanan maupun manfaat yang didapat dari pembelian produk tersebut; (4) Melakukan pembelian ulang, yaitu kesedian

konsumen untuk membeli kembali produk yang telah mereka beli dan rasakan kualitasnya.

Kualitas pelayanan itu adalah seberapa baik layanan yang diberikan bisa memenuhi atau bahkan melampaui apa yang diharapkan pelanggan. Jika layanan yang diberikan memuaskan atau menyenangkan pelanggan, berarti kualitas pelayanan sudah bagus. Jika layanan mengecewakan, berarti kualitasnya buruk. Menurut Moenir, pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat (Ilhamalimy & Mahaputra, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan berkaitan dengan kepuasan batin dari penerimaan pelayanan. Sedangkan menurut (Jegen & Sudarman, 2024) Kualitas layanan adalah ukuran seberapa baik tingkat layanan yang diberikan memenuhi harapan pelanggan. Kualitas layanan dapat dicapai dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mengomunikasikannya dengan akurat agar sesuai dengan harapan pelanggan. Menurut (Djafar et al., 2023) kualitas pelayanan adalah kesesuaian dan derajat kemampuan untuk digunakan dari keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang disediakan dalam pemenuhan harapan yang dikehendaki konsumen dengan atribut atau faktor yang meliputi: keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, bukti langsung langsung.

Kualitas pelayanan adalah serangkaian kegiatan berkelanjutan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memberikan kepuasan batin. (Tjiptono & Diana, 2022) mengungkapkan ada terdapat lima faktor dominan atau penentu kualitas pelayanan jasa, kelima faktor dominan tersebut diantaranya yaitu: (1) Berwujud (*Tangible*), yaitu berupa penampilan fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi yang baik; (2) Empati (*Empathy*), yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan. Misalnya

karyawan harus mencoba menempatkan diri sebagai pelanggan. Jika pelanggan mengeluh maka harus dicari solusi segera, agar selalu terjaga hubungan harmonis, dengan menunjukkan rasa peduli yang tulus. Dengan cara perhatian yang diberikan para pegawai dalam melayani dan memberikan tanggapan atas keluhan para konsumen; (3) Cepat tanggap (*Responsiveness*), yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan konsumen. Dengan cara keinginan para pegawai dalam membantu dan memberikan pelayanan dengan tanggap, kemampuan memberikan pelayanan dengan cepat dan benar, kesigapan para pegawai untuk ramah pada setiap konsumen, kesigapan para pegawai untuk bekerja sama dengan konsumen; (4) Keandalan (*Reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya dan akurat, serta konsisten. Contoh dalam hal ini antara lain, kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang terbaik, kemampuan pegawai dalam menangani kebutuhan konsumen dengan cepat dan benar, kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan harapan konsumen; (5) Kepastian (*Assurance*), yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen. Contoh dalam hal ini antara lain, pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugasnya, pegawai dapat diandalkan, pegawai dapat memberikan kepercayaan kepada konsumen, pegawai memiliki keahlian teknis yang baik.

Kualitas produk adalah seberapa baik suatu barang (produk fisik) dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pengguna/pelanggan, serta seberapa andal dan awet barang tersebut saat digunakan. kualitas merupakan sebuah faktor penting yang wajib diperhatikan dalam rangka

mendorong niat pembelian konsumen agar berujung menjadi sebuah keputusan pembelian menurut Karnowati et al., (Dalam Werdiasih et al., 2022). Menurut teori (Ratnawati et al., 2025) Kualitas dari produk merupakan salah satu nilai utama yang diharapkan konsumen dari pihak produsen. Kualitas produk memiliki dampak secara langsung pada keputusan pembelian produk maka dari itu kualitas berhubungan erat dengan nilai dan keputusan pembelian dari konsumen, dalam arti sempit kualitas bisa didefinisikan sebagai "bebas dari kerusakan", kualitas berarti kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya; termasuk keawetan, keandalan, ketepatan, kemudahan dipergunakan dan diperbaiki (Muhajir, 2022).

Kualitas produk merupakan nilai utama yang diharapkan konsumen dari produsen dan memiliki dampak langsung terhadap keputusan pembelian. Berdasarkan pendapat David Garvin dalam (Arianto, 2022), agar menentukan dimensi kualitas produk dapat melalui delapan indikator yaitu: (1) Kinerja (*performance*); (2) Fitur produk (*features*); (3) Keandalan (*reability*); (4) Kesesuaian (*conformance*); (5) Daya tahan (*durability*); (6) Kemampuan memperbaiki (*servieceability*); (7) Keindahan/estetika (*asthetics*), dan (8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Kegiatan yang dilakukan secara sungguh- sungguh dan berbagai macam cara dalam kurun waktu yang relatif singkat untuk menarik konsumen agar memakai barang atau jasa tersebut disebut dengan promosi. Promosi juga merupakan proses menginformasikan, membujuk, dan memengaruhi konsumen untuk membeli produk atau layanan. Ini melibatkan komunikasi tentang produk atau merek untuk meningkatkan penjualan dan membangun loyalitas pelanggan. Promosi mengacu pada seluruh rangkaian kegiatan yang mengkomunikasikan produk, merek, atau layanan kepada pengguna (Anim & Indiani, 2020). Sedangkan menurut

(Ernawati et al., 2021), promosi merupakan suatu kegiatan untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang produk yang akan ditawarkan agar konsumen tertarik untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Menurut (Meme & Byre, 2020) Promosi adalah aliran informasi atau persuasi satu arah yang dirancang untuk mengarahkan individu atau organisasi menuju tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.

Promosi bertujuan untuk meningkatkan penjualan, membangun loyalitas pelanggan, dan menciptakan pertukaran dalam pemasaran. Terdapat beberapa Indikator yang mencirikan promosi pada penelitian ini yaitu: (1) Jangkauan Promosi; (2) Kualitas Update di Media Sosial; (3) Kualitas Pesan; dan (4) Ketepatan Sasaran Promosi.

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas pelayanan, kualitas produk, dan promosi terhadap keputusan pembelian konsumen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori pemasaran dan memberikan saran bagi perusahaan untuk meningkatkan minat beli konsumen.

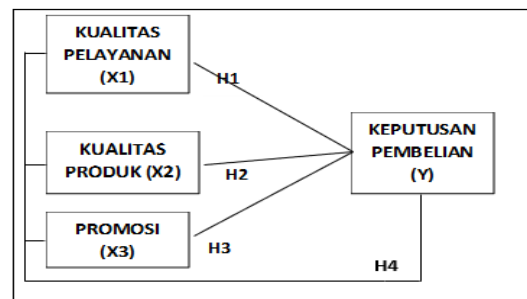
B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah metode kualitatif dengan studi kepustakaan untuk memahami faktor sebagai variabel yang dapat mempengaruhi variabel yang diteliti. Tinjauan pustaka adalah proses usaha yang dilakukan untuk menganalisis dan mengevaluasi serangkaian karya ilmiah tentang topik tertentu yang berkaitan dengan tema penelitian yang di ambil. *Literatur review* sebagai pemetaan dan evaluasi untuk mengidentifikasi potensi gap penelitian dan mengidentifikasi pengetahuan, biasanya melalui pengulangan untuk menentukan istilah pencarian yang sesuai, dan kemudian menyelesaikan analisis. Oleh karena itu, tahapan dalam penelitian ini sebagai berikut mengumpulkan data

yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah yang relevan seperti jurnal nasional dan internasional, buku referensi, artikel akademik, serta hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel-variabel penelitian, yaitu kualitas pelayanan (X_1), kualitas produk (X_2), promosi (X_3), dan keputusan pembelian (Y).

Data yang digunakan berasal dari sumber akademik yang telah dipublikasikan melalui databes seperti Google Scholar, ScienceDirect, atau aplikasi lainnya. Selama proses penyusunan artikel ini, aplikasi Mendeley juga digunakan untuk mempermudah manajemen referensi dan sitasis.

Berdasarkan permasalahan penelitian, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka diperoleh kerangka berfikir artikel ini seperti dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan gambar konseptual di atas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas pelayanan, kualitas produk, promosi, sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan kajian pustaka ini dalam konsentrasi manajemen pemasaran. Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan yang dianalisis dan digunakan dalam kajian ini disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	(Galieno et al., 2021)	Kualitas produk dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli	Promosi berpengaruh terhadap minat beli konsumen.	Kualitas produk berpengaruh terhadap minat beli
2	(Yuliana & Maskur, 2022)	Pengaruh kualitas produk, persepsi harga, kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian	Kualitas pelayanan sangat mempengaruhi minat beli pelanggan	Presepsi harga tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian
3	(Siregar, 2020)	Harga, promosi, kepercayaan, citra merek dan kualitas produk berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel keputusan pembelian pada konsumen	Promosi dan kualitas produk berpengaruh secara positif signifikan terhadap keputusan pembelian.	Kepercayaan dan citra merek berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel keputusan pembelian
4	(Kumbara, 2021)	Banyak faktor lain yang mempengaruhi nilai pelanggan dan keputusan pembelian, selain dari kualitas produk dan desain produk pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan	Kualitas produk berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.	Desain produk berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian
5	(Ilhamalimy & Mahaputra, 2020)	Kualitas pelayanan dan kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Kualitas pelayanan dan kualitas produk berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Keputusan pembelian berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.	Kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian	Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Kualitas pelayanan dan kualitas produk berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Keputusan pembelian berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.
6	(Prinia et al., 2022)	Literrature Review word of mouth dalam membentuk minat pembelian ulang: Kualitas produk dan Kualitas Pelayanan	Kualitas produk berpengaruh terhadap minat beli	Kualitas layanan berpengaruh terhadap minat beli ulang; Kualitas produk dan kualitas layanan berpengaruh terhadap word of mouth; dan Word of mouth berpengaruh terhadap minat beli ulang.
7	(Sari & Harti, 2021)	Secara simultan kualitas produk, harga dan promosi berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.	Kualitas produk, persepsi harga dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian	semakin sesuai harga dengan nilai produk, dan semakin efektif promosi yang dijalankan, maka semakin besar kemungkinan konsumen untuk memutuskan membeli produk tersebut.

No	Penulis, Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
8	(Maulana & Saputri, 2024)	Strategi Pemasaran, Kualitas Pelayanan dan Persepsi Harga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan Pembelian	Kualitas Pelayanan memberikan pengaruh signifikan terhadap Keputusan Pembelian	Persepsi Harga memberikan pengaruh signifikan terhadap Keputusan Pembelian
9	(Sandra & Prawoto, 2024)	Pengaruh Kualitas Produk, Persepsi Harga, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Pada Kedai Kopi Konnichiwa	Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk memberikan pengaruh signifikan terhadap Keputusan Pembelian	Persepsi Harga memberikan pengaruh signifikan terhadap Keputusan Pembelian
10	(Qotrunnida et al., 2021)	<i>The Impact of Promotion, Services Quality and Website Quality on Purchase Intention of Flight Tickets</i>	Menguji promosi (X3) dan kualitas pelayanan / service quality (X1) terhadap purchase intention / keputusan pembelian (Y1); menemukan service quality dan promosi berpengaruh positif pada purchase intention	Menambahkan variabel website quality menunjukkan bahwa kualitas situs/EService memoderasi/menambah pengaruh promosi & service quality pada purchase intention di saluran online; konteks layanan perjalanan/ airline membuat website quality sangat penting.
11	(Setianingsih et al., 2022)	<i>The Effect of Quality of Service and Promotion on Purchase Decision (Sandy Make Up, Tasikmalaya)</i>	Menguji X1 (service quality) dan X3 (promotion) → Y1; hasil keduanya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian.	Studi ini bersifat micro-retail (make up shop) dan metode survei sederhana (N ≈ 100) — menunjukkan bahwa dalam usaha ritel kecantikan, kombinasi layanan + promosi nyata mendorong keputusan beli. (tidak memasukkan X2).
12	(Mardiyono & Digdowiseiso, 2023)	<i>Effect of Product Quality, Promotion and Personal Selling on Purchase Intention</i>	Menguji kualitas produk (X2) dan promosi (X3) bersama elemen penjualan personal → menemukan X2 & X3 berpengaruh positif signifikan pada purchase intention.	Menambahkan personal selling sebagai variabel; cocok untuk produk yang butuh edukasi / demonstrasi memperlihatkan bahwa untuk beberapa kategori, personal selling memperkuat efek promosi & kualitas produk.
13	(Sudrajat et al., 2024)	<i>The Effects Of Product Quality And Promotion On Customer Purchase Intention On Foods Offered Through Online Delivery Services</i>	Fokus pada kualitas produk (X2) dan promosi (X3) terhadap purchase decision; keduanya ditemukan positif & signifikan.	Penelitian ini menegaskan pola umum: untuk banyak produk (terutama barang konsumsi), kualitas produk & promosi lebih dominan dibanding variabel layanan, terutama bila

No	Penulis, Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
				pembelian bersifat cepat/impulsif.
14	(Maharani & Wiyadi, 2024)	<i>Price Perception, Product Variety, Service Quality, And Promotion: Their Influence On Consumer Purchase Decisions At Superindo Boyolali</i>	Menguji service quality (X1), promotion (X3), dan memasukkan product variety/price; menemukan bahwa service quality sering berpengaruh positif, sementara signifikansi promosi bisa bervariasi menurut konteks.	Menunjukkan hasil beragam: promosi kadang tidak signifikan tergantung kategori & sample; menegaskan bahwa efek promosi tidak konsisten lintas industri dan bergantung pada faktor lain (harga, variasi produk, ekspektasi).
15	(Nabella, 2021)	<i>Improve Consumer Purchasing Decisions Through Quality of Service, Promotion And Quality of Information</i>	Menguji service quality dan promotion terhadap purchasing decision menemukan kedua variabel berpengaruh positif signifikan.	Menambahkan variabel information quality (kualitas informasi) yang memperkuat pengaruh service & promotion pada keputusan pembelian; konteks penelitian pada perusahaan teknologi/penyuplai komponen.

Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Hipotesis ini didukung oleh beberapa studi yang tersedia di Google Scholar. Misalnya, penelitian oleh (Tjiptono & Diana, 2022) menekankan bahwa kualitas layanan yang baik menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan keputusan pembelian. Mereka menjelaskan bahwa dimensi kualitas layanan seperti keandalan, responsivitas, jaminan, empati, dan aspek fisik berkontribusi secara signifikan terhadap persepsi pelanggan dan keputusan pembelian. Selain itu, studi oleh (Parasuraman et al., 1998) berjudul “*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*” juga memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami bagaimana kualitas layanan mempengaruhi keputusan pembelian. Meskipun artikel ini

lebih tua, ia tetap relevan dan sering dikutip dalam studi-studi terbaru tentang kualitas layanan. Penelitian terdahulu dengan temuan yang sama diantaranya penelitian oleh (Aprilliani & Meryati, 2021; Nabella, 2021).

Pengaruh Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Dukungan untuk hipotesis ini dapat ditemukan dalam penelitian (Hovde et al., 1943) dalam buku “*Principles of Marketing*”. Mereka menyatakan bahwa kualitas produk merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan keputusan pembelian. Kualitas produk yang baik mencakup fitur, kinerja, keandalan, dan ketahanan yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Selain itu, penelitian terdahulu yang menghasilkan temuan yang sama diantaranya oleh (Aditya et al., 2021). Penelitian (Garvin, 1984) berjudul “What

Does Product Quality Really Mean?" memberikan wawasan mendalam tentang dimensi-dimensi kualitas produk dan bagaimana dimensi-dimensi ini mempengaruhi persepsi pelanggan dan keputusan pembelian. Dimensi-dimensi tersebut meliputi : (1) Kinerja (*performance*); (2) fitur (*features*); (3) keandalan (*reliability*); (4) kesesuaian (*conformance*); (5) daya tahan (*durability*); (6) kemampuan pelayanan (*serviceability*); (7) estetika (*aesthetics*); dan (8) kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Pengaruh Promosi terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa promosi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (George Belch, 2014) dalam buku mereka *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Mereka menjelaskan bahwa promosi merupakan alat penting dalam mempengaruhi kesadaran, minat, keinginan, dan tindakan pelanggan. Promosi yang efektif mencakup berbagai elemen seperti periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, dan pemasaran langsung. Selain itu, studi oleh (Keller, 2001) berjudul "*Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*" menyoroti pentingnya promosi dalam membangun ekuitas merek yang kuat. Merek yang kuat cenderung mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan karena menciptakan asosiasi positif dan kepercayaan.

Promosi memiliki pengaruh yang signifikan langsung terhadap keputusan pembelian. (Aditya et al., 2021) Menyatakan bahwa promosi merupakan kegiatan penjualan jangka pendek yang tidak dilakukan secara berulang atau rutin, bertujuan untuk mendorong respons yang lebih cepat dari pasar sasaran sebagai alat promosi dengan menggunakan berbagai

bentuk (Hidayat, 2020). Dengan promosi, hal ini dapat mengubah pikiran seseorang dari tidak tertarik menjadi tertarik pada suatu produk dan mencoba produk tersebut sehingga konsumen melakukan pembelian. (Septyadi et al., 2022) Promosi tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi antara perusahaan dan konsumen, tetapi juga sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian atau penggunaan layanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

Pengaruh Bersamaan Kualitas Layanan, Kualitas Produk, dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa kualitas layanan, kualitas produk, dan promosi secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Konsep ini didukung oleh model komunikasi pemasaran terpadu, yang menekankan pentingnya mengoordinasikan semua elemen pemasaran untuk menciptakan pesan yang konsisten dan berdampak bagi pelanggan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sari & Harti, 2021)

Implikasi Penelitian

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa perusahaan harus fokus pada peningkatan kualitas pelayanan secara polistik sekaligus menjaga kualitas produk sehingga pelanggan dapat mempertahankan kualitas pasar yang kompetitif. (Sandra & Prawoto, 2024) Kualitas pelayanan bergantung pada memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan; melayani pelanggan dengan baik adalah kuncinya. Kualitas layanan memiliki signifikansi besar bagi perusahaan karena berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan. Menurut sebuah studi oleh (Maulana & Saputri, 2024) Kepuasan pelanggan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh kualitas layanan.

Disarankan kepada perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas produk dengan memperhatikan

semua dimensi dan faktor utama agar dapat melampaui harapan pelanggan dan membuat pelanggan puas secara konsisten. Pelatihan staff layanan dalam soft skill seperti empati dan komunikasi efektif perlu dilakukan agar mereka mampu menangani permasalahan pelanggan dengan baik dan membangun hubungan emosional yang kuat dalam jangka panjang sehingga keseluruhan strategi ini akan membantu perusahaan meningkatkan dan mempertahankan keputusan pembelian ditengan persaingan pasar yang semakin ketat.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian teori, literatur penelitian terdahulu, serta pembahasan yang dilakukan, ditemukan bahwa Kualitas layanan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Layanan yang ramah, responsif, dan dapat diandalkan yang memberikan rasa aman dan empati telah terbukti meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong mereka untuk melakukan pembelian. Ketika pelanggan merasa dilayani dengan baik, mereka akan memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap produk dan perusahaan.

Kualitas produk memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Produk berkualitas tinggi dalam hal kinerja, keandalan, ketahanan, fitur, dan estetika merupakan faktor utama yang dipertimbangkan oleh konsumen. Semakin tinggi kualitas produk, semakin besar kemungkinan konsumen untuk memutuskan membeli dan melakukan pembelian ulang.

Promosi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pelanggan. Promosi yang ditargetkan dengan baik, pesan yang informatif dan menarik, serta jangkauan promosi yang luas membantu meningkatkan kesadaran konsumen, membentuk persepsi positif, dan mempengaruhi keinginan untuk membeli.

Secara bersamaan, kualitas layanan, kualitas produk, dan promosi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian. Ketiga variabel ini saling melengkapi dalam mempengaruhi perilaku konsumen, sehingga kombinasi antara layanan yang baik, produk berkualitas, dan promosi yang efektif merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk meningkatkan keputusan pembelian.

Kesimpulannya, kualitas layanan, kualitas produk, dan promosi merupakan faktor-faktor kunci yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keputusan pembelian pelanggan.

Untuk Perusahaan agar dapat meningkatkan Kualitas Pelayanan dengan cara : (1) Memberikan pelatihan pelayanan prima (*service excellence*) kepada karyawan; (2) Menyediakan layanan yang cepat, tepat, dan ramah; (3) Meningkatkan kemampuan komunikasi dan empati karyawan kepada pelanggan.

Perlu juga untuk selalu mengoptimalkan Kualitas Produk melalui: (1) Memastikan produk memiliki standar kualitas yang konsisten; (2) Melakukan inovasi produk sesuai kebutuhan dan tren konsumen; (3) Memperhatikan aspek keawetan, fungsi, estetika, dan kemudahan penggunaan.

Perusahaan juga perlu memperkuat Strategi Promosi dengan cara : (1) Memanfaatkan media sosial untuk meningkatkan jangkauan promosi; (2) Membuat pesan promosi yang kreatif, informatif, dan tepat sasaran; (3) Menggunakan strategi promosi modern seperti influencer marketing, program loyalty, diskon khusus, atau bundling produk.

Perusahaan sebaiknya tidak hanya fokus pada satu aspek saja. Kombinasi layanan yang baik + produk berkualitas + promosi efektif akan memberikan dampak terbaik dalam meningkatkan keputusan pembelian.

Untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti harga,

citra merek, kepercayaan, pengalaman pelanggan, atau kualitas website, agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif. Menggunakan metode kuantitatif dengan survei lapangan untuk memperoleh hasil empiris yang lebih kuat. Memperluas objek penelitian ke sektor berbeda (ritel, makanan, layanan digital, pariwisata, dsb.) agar hasil dapat dibandingkan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, G., Ristanto, H., & Catur. (2021). Pengaruh Kualitas Produk dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian (Studi pada CV Mitra Sejati Foamindo Semarang). *JBE: Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(2), 11. <https://doi.org/10.54066/jbe.v6i1.99>
- Anim, A., & Indiani, N. L. P. (2020). Pengaruh Promosi dan Kualitas Layanan Terhadap Keputusan Pembelian Kembali. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 99–108. <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2432>
- Aprilliani, S., & Meryati, A. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian pada Dealer Motor Honda Cabang Bintaro Tangerang Selatan. *Jurnal Arastirma*, 2(1), 9. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v2i1.16843>
- Arianto, N. (2022). *Manajemen Pemasaran*. Surabaya : Cipta Media Nusantara.
- Djafar, N., Yantu, I., Sudirman, Hineo, R., & Hasiru, R. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian. *JEBE: Journal of Economic and Business Education*, 1(2), 76–82. <https://doi.org/10.37479/jebe.v1i2.18046>
- Ernawati, R., Dwi, A. B., & Argo, J. G. (2021). Analisis Pengaruh Promosi, Harga, dan Citra Merek terhadap Keputusan Pembelian pada Situs E-commerce Zalora di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 80–98. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6663>
- Galieno, R., Rahmawati, V., & Mettan, S. V. (2021). Peran Kualitas Produk dan Promosi terhadap Minat Beli Produk Coklat. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 1(2), 259–272. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v1i2.57>
- Garvin, D. A. (1984). *What Does "Product Quality" Really Mean?*
- George Belch, M. B. (2014). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. *Ekonomski Horizonti*, 16(3), 175–176. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1403175p>
- Hidayat, T. (2020). Analisis Pengaruh Produk, Harga, Promosi, Dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian rumah makan Koki Jody di Magelang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 95–105.
- Hovde, H. T., Clark, F. E., & Clark, C. P. (1943). Principles of Marketing. *Journal of the American Statistical Association*, 38(223), 376. <https://doi.org/10.2307/2279799>
- Ilhamalimy, R. R., & Mahaputra, M. R. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Dan Kepuasan Pelanggan. *Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik*, 1(1), 85–97. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i1.604>
- Jejen, L., & Sudarman, L. (2024). Pengaruh Digital Marketing Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Konsumen. *EKUILNOMI: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 6(3), 249–258. <https://doi.org/10.36985/y5xhfq13>
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Journal of Marketing Communications*,

- 15(2–3), 139–155.
<https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Harlow UK: Pearson Education Limited.
- Kumbara, V. B. (2021). Determinasi Nilai Pelanggan dan Keputusan Pembelian: Analisis Kualitas Produk, Desain Produk dan Endorse. *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 604–630.
<https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.568>
- Maharani, P. S., & Wiyadi. (2024). Price Perception, Product Variety, Service Quality, and Promotion: Their Influence on Consumer Purchase Decisions at Superindo Boyolali. *IJJSE: Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(2), 2731–2749.
<https://doi.org/10.31538/ijjse.v7i2.4895>
- Mardiyono, F., & Digdowiseiso, K. (2023). Effect of Product Quality, Promotion and Personal Selling on Purchase Decisions Through Intention to Buy Amazink Ink Consumers in Cirebon City. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 4(1), 78–89.
<https://doi.org/10.37385/ijedr.v4i2.2989>
- Maulana, R., & Saputri, M. E. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Persepsi Harga Dan Strategi Pemasaran Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Mie Gacoran Karawang. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(1), 304.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i1.997>
- Meme, R., & Byre, R. O. (2020). Pengaruh Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Yang Di Mediasi Oleh Minat Beli Konsumen Roxy Swalayan Ende. *Analisis*, 10(2), 1–13.
<https://doi.org/10.37478/als.v10i2.686>
- Muhajir, H. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Promosi, dan Kualitas Layanan terhadap Keputusan Pembelian Konsumen pada PT. Finansia Multi Finance Kredit Plus. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 1–12.
<https://doi.org/10.37531/amar.v2i1.137>
- Nabella, S. D. (2021). Improve Consumer Purchasing Decisions Through Quality of Service, Promotion And Quality of Information At PT. Ng Tech Supplies. *International Journal Of Science, Technology & Management*, 2(3), 880–889.
<https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i3.210>
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1998). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prinia, D., Fatih, M. R. I., & Rahmawati, N. D. (2022). Literature Review Word of Mouth dalam Membentuk Minat Pembelian Ulang: Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Da Ilmu Sosial (JMPIS)*, 3(1), 225–239.
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.868>
- Putri, W. N., Levyda, L., & Hardiyanto, T. (2021). Pengaruh Harga, Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian Produk. *Management and Accounting Expose*, 4(2), 129–138.
<https://doi.org/10.36441/mae.v4i2.372>
- Qotrunnida, A., Nugroho, A., & Sihite, J. (2021). The Impact of Promotion, Services Quality and Website Quality towards Purchase Intention on the Airflight Tickets. *International Journal of Research and Review*, 8(2), 310–322.
<https://doi.org/10.52403/ijrr.20210244>
- Ratnawati, R., Puspitasari, W., Awaludin, D. T., Yusat, K. S., & Launtu, A. (2025). Pengaruh Desain Produk, Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Online. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(4), 1332–1339.

- <https://doi.org/10.31539/qbjrc626>
- Sandra, T. J., & Prawoto. (2024). Pengaruh Kualitas Produk, Persepsi Harga, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Pada Kedai Kopi Konnichiwa. *MANEKSI: Jurnal Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 13(2), 370–377. <https://doi.org/10.31959/jm.v13i2.2176>
- Sari, I. R., & Harti, H. (2021). Pengaruh kualitas produk, harga dan promosi terhadap keputusan pembelian. *AKUNTABEL: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 18(3), 444–451.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). New Jersey : Pearson Education Inc.
- Septyadi, M. A. K., Salamah, M., & Nujiyatillah, S. (2022). Literature Review Keputusan Pembelian Dan Minat Beli Konsumen Pada Smartphone: Harga Dan Promosi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.876>
- Setianingsih, N., Muhamad Pauzy, D., & Putri Lestari, S. (2022). The Effect Of Quality Of Service And Promotion On Purchase Decision (Consumer Survey at Sandy Make up Tasikmalaya). *Journal of Indonesian Management*, 2(3), 703–714. <https://doi.org/10.53697/jim.v2i3.925>
- Siregar, R. G. (2020). Studi Pustaka Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian: Harga, Promosi, Kepercayaan, Citra Merek Dan Kualitas Produk Pada Toko Online Gudanggrosiran. Com. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 560–572. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i2.316>
- Sudrajat, D., Wijayanti, S. K., Wibowo, S. N., & Fajarianto, O. (2024). The Effects of Product Quality and Promotion on Customer Purchase Intention on Foods Offered Through Online Delivery Services. *IJEBAR : International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v8i1.12961>
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2022). *Manajemen dan Strategi Kepuasan Pelanggan*. Yogyakarta : Andi.
- Werdiasih, R. D., Karnowati, N. B., & Yoana, Y. (2022). Analisis Pengaruh Persepsi Harga, Citra Merek, Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Inovasi Daerah*, 1(1), 48–57. <https://doi.org/10.56655/jid.v1i1.6>
- Yuliana, S., & Maskur, A. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Persepsi Harga, Kualitas Layanan dan Lokasi terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Pelanggan Sinestesa Coffeeshop Pati). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 559–573. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1772>

TRANSFORMASI DIGITAL PEMERINTAHAN TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT DI KOTA MAKASSAR

Nur Ade Andriani¹⁾, Andi M. Rusli²⁾, Andi Lukman Irwan³⁾

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Hasanuddin

Correspondence author: NA Andriani, adeadrn@gmail.com, Makassar, Indonesia

Abstract

Digital government transformation is a strategic effort to improve the quality of public services and enhance public satisfaction. This study aims to analyze the effect of digital government transformation on public satisfaction in Makassar City. Digital transformation is measured through three variables, namely public service digitalization, government information system quality, and digital accessibility and literacy. This research employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through a questionnaire distributed to 105 respondents who are residents of Makassar City and have used digital-based public services. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the support of statistical software. The results indicate that public service digitalization has a positive and significant effect on public satisfaction. Furthermore, the quality of government information systems also shows a positive and significant influence and emerges as the most dominant variable in enhancing public satisfaction. Digital accessibility and literacy are also found to have a positive and significant impact on public satisfaction in the use of digital public services. These findings suggest that the success of digital government transformation is not solely determined by the availability of digital services, but also by the quality of information systems and the ability of the public to access and utilize digital technologies. This study is expected to provide practical insights for local governments in formulating digital transformation policies oriented toward improving public satisfaction.

Keywords: digital government transformation, public service, information system quality, digital literacy, public satisfaction

Abstrak

Transformasi digital pemerintahan merupakan upaya strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital pemerintahan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Transformasi digital diukur melalui tiga variabel, yaitu digitalisasi layanan publik, kualitas sistem informasi pemerintahan, serta aksesibilitas dan literasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 105 responden yang merupakan masyarakat Kota Makassar dan telah menggunakan layanan publik berbasis digital. Teknik analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares–*

Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan bantuan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Selain itu, kualitas sistem informasi pemerintahan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan masyarakat. Aksesibilitas dan literasi digital masyarakat turut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat dalam penggunaan layanan publik digital. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan layanan digital, tetapi juga oleh kualitas sistem informasi dan kemampuan masyarakat dalam mengakses serta memanfaatkan teknologi digital. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan transformasi digital yang berorientasi pada peningkatan kepuasan masyarakat.

Kata Kunci: transformasi digital pemerintahan, digitalisasi layanan publik, kualitas sistem informasi, literasi digital, kepuasan masyarakat

A. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Perkembangan teknologi informasi mendorong pemerintah untuk mengubah pola pelayanan publik yang konvensional menuju pelayanan berbasis digital yang lebih cepat, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat. Transformasi digital pemerintahan tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan sistem, proses kerja, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan literasi digital masyarakat (Natika, 2024).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berperan penting dalam memperluas aksesibilitas layanan publik. (Isma et al., 2025) menegaskan bahwa digitalisasi layanan publik mampu mengurangi hambatan geografis dan administratif, sehingga masyarakat dapat mengakses layanan pemerintah secara lebih efisien. Hal ini diperkuat oleh (Fauzi & Hakim, 2024) yang menemukan bahwa implementasi digitalisasi pelayanan publik di pemerintah daerah berkontribusi terhadap

peningkatan efektivitas dan kualitas layanan yang diterima masyarakat.

Namun, keberhasilan transformasi digital pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem informasi dan layanan yang disediakan. Penelitian (Febrianti & Fiddin, 2024) serta (Pradipta et al., 2024) menunjukkan bahwa kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna aplikasi layanan publik. Sistem yang andal, informasi yang akurat, serta layanan yang responsif menjadi faktor utama dalam membentuk persepsi positif masyarakat terhadap pelayanan digital pemerintah.

Selain aspek teknologi, literasi digital juga menjadi faktor krusial dalam transformasi digital pemerintahan. (Zulfah et al., 2024) dan (Amirulkamar, 2024) menekankan bahwa rendahnya literasi digital dapat menghambat optimalisasi pelayanan publik berbasis digital. Masyarakat yang belum memiliki kemampuan memadai dalam menggunakan teknologi cenderung mengalami kesulitan dalam mengakses layanan digital, sehingga berdampak pada tingkat kepuasan mereka. Oleh karena itu, transformasi digital harus diiringi dengan

upaya peningkatan literasi digital dan sosialisasi yang berkelanjutan.

Berbagai studi empiris di tingkat daerah juga menunjukkan adanya hubungan erat antara kualitas pelayanan digital dan kepuasan masyarakat. (Lubis & Ginting, 2024), (Sanjaya et al., 2024) serta (Adamuddin & Yamin, 2025) menemukan bahwa kualitas pelayanan dan sistem informasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat dalam penggunaan layanan publik berbasis digital. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh (Hamim et al., 2024) dan (Sahputra et al., 2025) yang menegaskan bahwa penerapan *e-government* mampu meningkatkan kepuasan masyarakat apabila diimplementasikan secara optimal.

Di sisi lain, keberhasilan transformasi digital juga bergantung pada kesiapan sumber daya manusia aparatur. (Sulastris & Methasari, 2025) menyatakan bahwa transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia berdampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya akan memengaruhi kualitas pelayanan kepada masyarakat. (Putri & Yuliyana, 2023) juga menegaskan bahwa kompetensi SDM aparatur dan implementasi digitalisasi pelayanan publik secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat.

Kota Makassar sebagai salah satu kota besar di Indonesia telah mengimplementasikan berbagai inovasi pelayanan publik berbasis digital dalam rangka meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Namun demikian, sejauh mana transformasi digital pemerintahan tersebut mampu memberikan dampak nyata terhadap kepuasan masyarakat masih memerlukan kajian empiris yang mendalam. Perbedaan tingkat literasi digital, kualitas sistem, serta aksesibilitas layanan digital di masyarakat Kota Makassar menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi transformasi digital pemerintahan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh transformasi digital

pemerintahan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian administrasi publik serta menjadi bahan masukan praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan dan strategi transformasi digital yang berorientasi pada peningkatan kepuasan masyarakat.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (Alrasyid, 2023), yang bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh transformasi digital pemerintahan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antar variabel secara objektif melalui data numerik yang diperoleh dari responden.

Penelitian dilaksanakan di Kota Makassar dengan objek penelitian adalah masyarakat yang telah menggunakan layanan publik berbasis digital yang disediakan oleh pemerintah daerah. Responden dalam penelitian ini berjumlah 105 orang, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria berdomisili di Kota Makassar, berusia minimal 17 tahun, serta pernah menggunakan layanan publik digital pemerintah. Jumlah responden tersebut dianggap telah memenuhi kebutuhan analisis statistik dalam penelitian kuantitatif.

Variabel yang diteliti terdiri atas tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen meliputi digitalisasi layanan publik (X_1), kualitas sistem informasi pemerintahan (X_2), serta aksesibilitas dan literasi digital (X_3). Sementara itu, variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan masyarakat (Y). Masing-masing variabel dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator yang dapat diukur secara kuantitatif.

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 105 responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel penelitian. Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh studi kepustakaan untuk memperkuat landasan teori dan mendukung analisis hasil penelitian.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik, melalui beberapa tahapan analisis. Tahapan tersebut meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan masyarakat. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh parsial dan uji F untuk melihat pengaruh simultan, serta dilengkapi dengan analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil analisis data diharapkan mampu memberikan gambaran empiris (Alrasyid & Sultan, 2024), mengenai sejauh mana transformasi digital pemerintahan, yang tercermin melalui digitalisasi layanan, kualitas sistem informasi, serta aksesibilitas dan literasi digital, berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat di Kota Makassar.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 105 orang, yang merupakan masyarakat Kota Makassar dan telah menggunakan layanan publik berbasis digital pemerintah. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang demografis responden, yang meliputi jenis kelamin,

usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, serta frekuensi penggunaan layanan publik digital. Penyajian karakteristik responden ini penting untuk menunjukkan keterwakilan responden serta mendukung interpretasi hasil penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah (Orang)	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	52	49,5
		Perempuan	53	50,5
		Total	105	100
2	Usia	17–20 Tahun	15	14,3
		21–30 Tahun	45	42,9
		31–40 Tahun	30	28,6
		> 40 Tahun	15	14,2
		Total	105	100
3	Pendidikan Terakhir	SMP/Sederajat	10	9,5
		SMA/Sederajat	45	42,9
		Diploma	20	19,0
		Sarjana (S1)	25	23,8
		Pascasarjana (S2/S3)	5	4,8
		Total	105	100
4	Pekerjaan	Pelajar/Mahasiswa	30	28,6
		PNS	20	19,0
		Pegawai Swasta	25	23,8
		Wiraswasta	15	14,3
		Lainnya	15	14,3
		Total	105	100
5	Frekuensi Penggunaan Layanan Digital	1 Kali	25	23,8
		2–3 Kali	45	42,9
		> 3 Kali	35	33,3
		Total	105	100

Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan laki-laki, namun perbedaannya tidak signifikan, sehingga data yang diperoleh mencerminkan pandangan yang relatif seimbang dari kedua kelompok. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 21–30 tahun, yang menunjukkan bahwa layanan publik berbasis digital lebih banyak dimanfaatkan oleh kelompok usia produktif yang memiliki tingkat adaptasi teknologi yang tinggi.

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/ sederajat hingga sarjana (S1). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan menengah dan tinggi mendominasi pengguna layanan publik digital, yang berpotensi memengaruhi pemahaman serta kemudahan dalam penggunaan sistem digital pemerintahan. Berdasarkan pekerjaan, responden berasal dari berbagai latar belakang, dengan proporsi terbesar adalah pelajar/mahasiswa dan pegawai swasta, yang menunjukkan bahwa layanan publik digital digunakan oleh beragam kelompok masyarakat.

Selanjutnya, berdasarkan frekuensi penggunaan layanan publik digital, mayoritas responden telah menggunakan layanan tersebut lebih dari satu kali. Kondisi ini menunjukkan bahwa layanan publik digital pemerintah Kota Makassar tidak hanya digunakan secara sesekali, tetapi telah dimanfaatkan secara berulang oleh masyarakat. Secara keseluruhan, karakteristik responden yang beragam diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai persepsi masyarakat terhadap transformasi digital pemerintahan dan tingkat kepuasan yang dirasakan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara akurat dan konsisten. Pengujian ini bertujuan untuk menilai tingkat keandalan dan ketepatan indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti, yaitu digitalisasi layanan publik, kualitas sistem informasi, aksesibilitas dan literasi digital, serta kepuasan masyarakat. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Digitalisasi Layanan Publik	0.934	0.953	0.834
Kualitas Sistem Informasi	0.886	0.921	0.745
Aksesibilitas dan Literasi Digital	0.897	0.928	0.764
Kepuasan Masyarakat	0.904	0.933	0.776

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Variabel digitalisasi layanan publik memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,934, kualitas sistem informasi sebesar 0,886, aksesibilitas dan literasi digital sebesar 0,897, serta kepuasan masyarakat sebesar 0,904. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang tinggi pada masing-masing konstruk.

Selain itu, nilai Composite Reliability pada seluruh variabel juga berada di atas nilai ambang 0,70, yang menandakan bahwa konstruk penelitian memiliki reliabilitas komposit yang kuat. Variabel digitalisasi layanan publik memiliki nilai composite reliability sebesar 0,953, kualitas sistem informasi sebesar 0,921, aksesibilitas dan literasi digital sebesar 0,928, dan kepuasan masyarakat sebesar 0,933. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten membentuk konstruk yang diukur.

Selanjutnya, hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE masing-masing variabel adalah 0,834 untuk digitalisasi layanan publik, 0,745 untuk kualitas sistem informasi, 0,764 untuk aksesibilitas dan literasi digital, serta 0,776 untuk kepuasan masyarakat. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai,

sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam menguji pengaruh transformasi digital pemerintahan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu kepuasan masyarakat. Pengujian ini bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh digitalisasi layanan publik, kualitas sistem informasi, serta aksesibilitas dan literasi digital terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Hipotesis

Variabel	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
X1 → Y	3.023	0.003	Diterima
X2 → Y	4.999	0.000	Diterima
X3 → Y	2.749	0.006	Diterima

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 3, variabel digitalisasi layanan publik (X₁) menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 3,023 dengan *P Value* sebesar 0,003, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat, sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima.

Selanjutnya, variabel kualitas sistem informasi (X₂) memiliki nilai *T Statistics* sebesar 4,999 dengan *P Value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kualitas sistem informasi pemerintahan berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat dinyatakan diterima.

Variabel aksesibilitas dan literasi digital (X₃) juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *T Statistics* sebesar 2,749 dan *P Value* sebesar 0,006, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa aksesibilitas dan literasi digital berpengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa seluruh variabel transformasi digital pemerintahan yang diteliti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan layanan digital, tetapi juga oleh kualitas sistem informasi serta tingkat aksesibilitas dan literasi digital masyarakat.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital pemerintahan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar, yang diukur melalui tiga variabel utama, yaitu digitalisasi layanan publik, kualitas sistem informasi pemerintahan, serta aksesibilitas dan literasi digital. Berdasarkan hasil uji hipotesis, seluruh variabel independen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat.

Pengaruh Digitalisasi Layanan Publik terhadap Kepuasan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan layanan publik berbasis digital, maka semakin tinggi tingkat kepuasan masyarakat. Digitalisasi layanan publik mampu memberikan kemudahan akses,

mempercepat proses pelayanan, serta mengurangi prosedur birokrasi yang berbelit, sehingga masyarakat merasakan manfaat langsung dari penggunaan layanan digital.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Isma et al., 2025) yang menyatakan bahwa transformasi digital berperan sebagai instrumen penting dalam memperluas aksesibilitas layanan publik. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Fauzi & Hakim, 2024) dan (Natika, 2024), yang menyimpulkan bahwa digitalisasi pelayanan publik mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pemerintah. Dengan demikian, digitalisasi layanan publik di Kota Makassar dapat dikatakan telah memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kepuasan masyarakat.

Pengaruh Kualitas Sistem Informasi terhadap Kepuasan Masyarakat

Variabel kualitas sistem informasi pemerintahan menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap kepuasan masyarakat dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh keberadaan layanan digital, tetapi juga oleh kualitas sistem yang mendukung layanan tersebut. Sistem yang andal, aman, dan mampu menyajikan informasi yang akurat serta terkini akan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Febrianti & Fiddin, 2024) dan (Pradipta et al., 2024) menyatakan bahwa kualitas sistem informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna layanan publik berbasis digital. Selain itu, (Lubis & Ginting, 2024) juga menegaskan bahwa kualitas pelayanan dan sistem informasi yang baik akan meningkatkan kepuasan masyarakat dalam penggunaan aplikasi pelayanan publik. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sistem informasi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital pemerintahan di Kota Makassar.

Pengaruh Aksesibilitas dan Literasi Digital terhadap Kepuasan Masyarakat

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa aksesibilitas dan literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kemudahan akses layanan digital serta kemampuan masyarakat dalam menggunakan teknologi informasi sangat menentukan tingkat kepuasan terhadap pelayanan publik. Masyarakat yang memiliki literasi digital yang baik cenderung lebih mudah memahami dan memanfaatkan layanan publik digital secara optimal.

Temuan ini mendukung penelitian (Zulfah et al., 2024) menekankan pentingnya literasi digital dalam optimalisasi pelayanan publik berbasis digital. Rendahnya literasi digital dapat menjadi hambatan dalam pemanfaatan layanan digital dan berpotensi menurunkan tingkat kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, upaya peningkatan literasi digital melalui sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh pemerintah daerah.

D. PENUTUP

Berdasarkan Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital pemerintahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kota Makassar. Digitalisasi layanan publik, kualitas sistem informasi pemerintahan, serta aksesibilitas dan literasi digital terbukti mampu meningkatkan kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan publik. Di antara ketiga variabel tersebut, kualitas sistem informasi memiliki pengaruh paling kuat, yang menunjukkan bahwa keberhasilan layanan publik berbasis digital sangat ditentukan oleh keandalan sistem, keamanan data, serta kualitas informasi yang disajikan. Dengan demikian, transformasi digital pemerintahan menjadi faktor penting dalam upaya

peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat.

Berdasarkan simpulan penelitian, disarankan agar Pemerintah Kota Makassar terus meningkatkan kualitas dan keberlanjutan transformasi digital pemerintahan dengan memprioritaskan pengembangan sistem informasi yang andal, aman, dan mudah digunakan. Selain itu, pemerintah perlu memperluas aksesibilitas layanan digital serta meningkatkan literasi digital masyarakat melalui sosialisasi dan edukasi yang berkelanjutan, khususnya bagi kelompok masyarakat yang masih memiliki keterbatasan dalam penggunaan teknologi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain, seperti kepercayaan publik atau kualitas sumber daya manusia aparatur, serta menggunakan pendekatan atau metode yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Adamuddin, A., & Yamin, A. (2025). Pengaruh Kualitas Layanan dan Sistem Informasi terhadap Kepuasan Masyarakat di Kelurahan Menala Kecamatan Taliwang Kabupaten Sumbawa Barat. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(5), 5096–5108. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i5.7885>
- Alrasyid, H. (2023). Application of SAK EMKM to MSME Business Actors. *International Journal of Sustainable Applied Sciences*, 1(2), 139–152. <https://doi.org/10.59890/ijzas.v1i2.239>
- Alrasyid, H., & Sultan. (2024). Malempu Na Mapaccing Sebagai Nilai Kearifan Lokal Dalam Menjaga Kualitas Audit. *REMITTANCE: Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perbankan*, 5(2), 100–105. <https://doi.org/10.56486/remittance.vol5.no2.683>
- Amirulkamar, S. (2024). Dampak literasi digital terhadap pelayanan publik di indonesia dalam perspektif etika. *TheJournalish: Social and Government*, 5(1), 87–94. <https://doi.org/10.55314/tsg.v5i1.700>
- Fauzi, A. R., & Hakim, A. (2024). Digitalisasi terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik di Pemerintah Kota Kediri dan Kabupaten Jember). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(10), 3727–3734. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i10.6146>
- Febrianti, T., & Fiddin, F. (2024). Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Kualitas Layanan, dan Persepsi Manfaat Terhadap Kepuasan Pengguna Aplikasi SIPD. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 5(1), 29–37.
- Hamim, R. N., Meidiana, A., Helmi, C., & Nurdin, N. (2024). Dampak implementasi e-government terhadap kepuasan masyarakat dalam pelayanan publik di Desa Sukajaya. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 1–16. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2800>
- Isma, Y. S., Kardiati, D., & Fadhillah, S. K. (2025). Transformasi Digital Sebagai Instrumen untuk Memperluas Aksesibilitas Layanan Publik. *Journal of Administrative and Social Science*, 6(3), 78–88. <https://doi.org/10.55606/jass.v6i2.1904>
- Lubis, T. A., & Ginting, W. O. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Masyarakat dalam Penggunaan Aplikasi Identitas Kependudukan Digital di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Medan. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 104–118. <https://doi.org/10.35797/jap.v10i2.56753>
- Natika, L. (2024). Transformasi Pelayanan Publik Di Era Digital: Menuju Pelayanan Masa Depan Yang Lebih Baik. *The World of Public*

- Administration Journal*, 6(1), 1–11.
<https://doi.org/10.37950/wpaj.v6i1.2040>
- Pradipta, K. W., Desi, Y. P., & Khuntari, D. (2024). Pengaruh Kualitas Sistem dan Kualitas Informasi Aplikasi Jogja Smart Services (JSS) Terhadap Kepuasan Pengguna Pada Masyarakat Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Informasi Dan Komunikasi*, 8(1), 45–57.
<https://doi.org/10.56873/jimik.v8i1.333>
- Putri, M. C., & Yuliyana, W. (2023). Implementasi Digitalisasi Pelayanan Publik dan Kompetensi Sdm Terhadap Kepuasan Masyarakat pada Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pariwisata Bisnis Digital Dan Manajemen*, 2(1), 1–8.
<https://doi.org/10.33480/jasdim.v2i1.3926>
- Sahputra, E. S. A., Pujadiaraka, P., Hernawan, A., Aluwy, E. R., & Alamsyah, B. (2025). Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Desa Mekarsari: Studi Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Administrasi Desa. *Jurnal Syntax Admiration*, 6(9), 1675–1684.
<https://doi.org/10.46799/jsa.v6i9.2365>
- Sanjaya, H., Hilman, H., & Mayza, T. M. (2024). Penerapan Sistem Pelayanan Informasi Publik terhadap Kepuasan Masyarakat Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(8), 482–490.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11107652>
- Sulastri, S., & Methasari, M. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM serta Dampaknya Terhadap Produktivitas dan Kepuasan Pegawai. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 4034–4038.
<https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.7150>
- Zulfah, M. A., Mukti, R. I., Habib, F. Z., & Fauziyah, E. N. (2024). Seminar Web Sistem Informasi Desa (SID) dan Literasi Digital Informasi dalam Optimasi Pelayanan Publik Kepada Perangkat Desa Kedungrejo Jombang. *Jumat Informatika: Jurnal Pengabdian Masyarakat Bidang Informatika*, 5(1), 28–35.
<https://doi.org/10.32764/abdimasif.v5i1.4192>

PENGARUH *INTERNSHIP* MAHASISWA, TRANSFER PENGETAHUAN, DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA LAYANAN INFORMASI PEMERINTAH

Liah Lestari¹⁾, I Dewa Ketut Kerta Widana²⁾

^{1,2}Prodi Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Correspondence author: L Lestari, lihlestari@gmail.com, Jakarta, Indonesia

Abstract

This study aims to examine and measure the influence of the student internship program (student interns), the knowledge transfer process, and digital competency on the performance of government information service units. The research used a quantitative, explanatory approach. Data were obtained through questionnaires distributed to employees and interns at government information service units, supplemented by brief interviews. Statistical analysis used multiple linear regression to determine each variable's contribution. The following results were obtained: (1) the student internship program has a positive impact on service quality through additional human resources, adaptive capabilities, and digital skills relevant to the information service unit; (2) knowledge transfer plays a role in strengthening the learning process and maintaining service standards at government information service units; (3) digital competency is the variable that most influences the performance of information service units, as evidenced by the increased effectiveness of technology use, the accuracy of information delivered, and the speed of response to the public. The collaboration among the internship program, knowledge-sharing mechanisms, and improvements in digital competency is a key factor in strengthening the performance of government information services in the digital era.

Keywords: internship, knowledge transfer, digital competency, government information, service performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengukur pengaruh program *internship* mahasiswa (mahasiswa magang), proses transfer pengetahuan, dan kompetensi digital terhadap kinerja unit layanan informasi pemerintah. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai dan peserta magang (*internship*) di unit layanan informasi pemerintah, dilengkapi wawancara singkat. Analisis statistik menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel. Hasil penelitian yang diperoleh : (1) program mahasiswa magang memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan melalui tambahan sumber daya manusia, kemampuan adaptif, serta keterampilan digital yang relevan dengan unit layanan informasi; (2) transfer pengetahuan berperan memperkuat proses pembelajaran serta

menjaga standar pelayanan unit layanan informasi pemerintah; (3) kompetensi digital merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja unit layanan informasi, terlihat dari meningkatnya efektivitas penggunaan teknologi, ketepatan informasi yang disampaikan, serta kecepatan respon kepada publik. Sinergi antara program magang, mekanisme berbagi pengetahuan, dan peningkatan kompetensi digital merupakan faktor kunci dalam memperkuat kinerja layanan informasi pemerintah pada era digital.

Kata Kunci: *internship*, transfer pengetahuan, kompetensi digital, kinerja layanan, informasi pemerintah

A. PENDAHULUAN

Pada era digital, kualitas kinerja tidak hanya diukur dari efektivitas penyampaian informasi, tetapi juga dari kemampuan instansi mengelola arus data, memanfaatkan teknologi, serta memastikan proses internal berjalan optimal (Sangaji & Irianto, 2025). Kinerja unit layanan informasi pemerintah dapat diukur dengan menggunakan indikator kinerja utama (IKU) yang menjadi dasar dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). IKU berfungsi sebagai cermin kinerja organisasi dan alat ukur efektivitas program pelayanan publik (Rukundin et al., 2024).

Unit layanan informasi pemerintah memiliki kedudukan strategis dalam memastikan terpenuhinya hak masyarakat untuk mendapatkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Tuntutan transformasi digital mendorong unit layanan informasi pemerintah untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola informasi publik secara profesional, sehingga kapasitas sumber daya manusia, khususnya dalam hal kompetensi digital, menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan layanan (Pakpahan et al., 2026).

Unit layanan informasi pemerintah berperan strategis dalam mendukung keterbukaan informasi publik. Kinerja yang baik tercermin dari keberhasilan unit tersebut menyediakan informasi publik secara proaktif, memanfaatkan berbagai media digital, dan memastikan aksesibilitas

bagi kelompok masyarakat yang beragam (Ulumiyah & Gati, 2024).

Namun pada banyak instansi pemerintah, kesenjangan kompetensi digital, keterbatasan jumlah sumber daya manusia, dan beban kerja layanan informasi yang semakin meningkat menjadi permasalahan yang harus segera diatasi (Mustika et al., 2025). Program *internship* mahasiswa menjadi salah satu langkah strategis yang relevan dalam memperkuat kapasitas unit layanan informasi.

Program *internship* merupakan bentuk pembelajaran *experiential learning* yang menggabungkan teori akademik dengan praktik kerja nyata. Di sektor pemerintahan, *internship* dipandang sebagai strategi penguatan SDM melalui alih pengalaman kerja, pemanfaatan energi kreatif generasi muda, dan dukungan terhadap operasional harian unit layanan informasi (Hidayanti & Khotimah, 2025).

Selain pemenuhan sumber daya manusia pada unit layanan informasi, mahasiswa peserta *internship* mampu memberikan keterampilan digital dan adaptif dengan perkembangan teknologi informasi. Penelitian (Reni et al., 2026) juga menunjukkan bahwa keberadaan mahasiswa magang dapat memperbaiki proses administrasi dan layanan publik melalui kontribusi kemampuan digital yang mereka bawa. (Febrianti et al., 2026) menyatakan bahwa kompetensi digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas layanan informasi publik, terutama dalam memperkuat transparansi dan keterbukaan

informasi di pemerintah daerah. (Batrila, 2025) mencatat bahwa formasi tim kreatif antara pegawai inti dan mahasiswa magang menghasilkan *engagement rate* yang lebih tinggi pada kanal komunikasi pemerintah daerah.

Dalam organisasi publik, transfer pengetahuan diperlukan untuk memastikan keberlanjutan layanan dan menjaga mutu pelayanan. Penelitian (Abdussamad & Susilowati, 2024) menemukan bahwa ketika pegawai rutin mentransfer pengetahuan teknis kepada mahasiswa magang, terjadi peningkatan akurasi konten dan peningkatan produktivitas hingga 34%. Sedangkan kompetensi digital menjadi penentu utama keberhasilan unit layanan informasi. Penelitian (Azelya, 2025) menyebut kompetensi digital sebagai penentu utama keberhasilan komunikasi publik pemerintah modern.

Proses transfer pengetahuan antara pegawai pada unit layanan informasi pemerintah dan peserta internship, menjadi bagian penting dalam beradaptasi dengan teknologi. (Azhary & Hikmah, 2025) menemukan bahwa proses berbagi pengetahuan antara pegawai senior, pegawai baru, dan mahasiswa magang mampu mempercepat adopsi teknologi baru, meningkatkan inovasi, dan memperbaiki kualitas layanan publik. Proses ini menjadi semakin penting ketika instansi menghadapi tuntutan digitalisasi yang dinamis, tetapi kapasitas pegawai tidak merata. Selain itu dalam proses penguatan layanan informasi di era digital, kompetensi digital merupakan hal yang esensial. Jika kompetensi digital belum memadai, kualitas layanan informasi dapat menurun dan capaian kinerja menjadi terhambat.

Dengan adanya sinergi program *internship* dan efektifitas transfer pengetahuan serta kompetensi digital dapat memperkuat kinerja unit layanan informasi pemerintah.

B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatori. yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian (Dirwan, 2021). Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran Kuesioner berskala Likert digunakan untuk mendapatkan data terukur mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian. Penyebaran dilakukan secara online dan melaksanakan wawancara kepada informan kunci. (Pejabat pada unit layanan, admin media sosial inti dan mahasiswa magang) Hasil wawancara digunakan untuk memperkaya interpretasi hasil kuantitatif. Sedang objek penelitian yaitu program *internship* mahasiswa, proses transfer pengetahuan dan kompetensi digital serta kinerja unit layanan informasi.

Pengolahan dan Analisa data dilakukan menggunakan model regresi linear berganda.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Internship Mahasiswa

Program *internship* mahasiswa memiliki skor rata-rata yang tinggi (4,15 dari 5), menandakan bahwa mahasiswa yang menjalani program magang berperan aktif dan memberikan kontribusi positif kepada unit layanan informasi pemerintah. Partisipasi mahasiswa magang tidak hanya sebagai peserta belajar, tetapi juga sebagai agen transfer pengetahuan dan inovasi yang memperkuat kapasitas sumber daya manusia dan teknologi unit layanan informasi.

Tabel 1. Skor Rata-rata Partisipasi dan Kontribusi Program *Internship* Mahasiswa

Indikator	Skor Rata-rata	Standar Deviasi	Interpretasi
Keterlibatan aktif dalam tugas	4.25	0.48	Sangat Baik
Kontribusi terhadap proyek	4.10	0.52	Baik
Transfer kompetensi kepada pegawai	4.10	0.46	Baik

Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan yang terjadi selama program *internship* menunjukkan tingkat efektivitas yang cukup tinggi, dengan skor rata-rata 3,9. Hal ini menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan dan keterampilan antara mahasiswa magang dan pegawai unit layanan berlangsung cukup efektif, namun masih ada ruang untuk diperbaiki melalui pelatihan yang lebih terstruktur dan dukungan manajemen.

Dalam wawancara kepada informan inti, briefing pengelolaan layanan informasi secara tatap muka dilaksanakan rutin satu kali dalam seminggu, dan setiap hari melalui group whatsapp. Semua hasil tugas yang dikerjakan melalui pemeriksaan atau monitoring pembimbing magang.

Tabel 2. Tingkat Efektivitas Transfer Pengetahuan

Aspek Transfer	Skor Rata-rata	Standar Deviasi	Interpretasi
Keterbukaan komunikasi	3.95	0.60	Cukup Efektif
Dukungan manajemen	3.80	0.65	Sedang
Penerimaan pegawai	3.90	0.58	Cukup Baik

Kompetensi Digital

Kompetensi digital berada pada tingkat sedang, menegaskan adanya ketimpangan yang signifikan yang memerlukan pelatihan berkelanjutan dan dukungan transfer pengetahuan dari mahasiswa magang.

Tabel 3. Tingkat Kompetensi Digital Pegawai

Kompetensi Digital	Skor Rata-rata	Standar Deviasi	Interpretasi
Pemahaman teknologi baru	3.70	0.68	Sedang
Keterampilan aplikasi IT	3.80	0.64	Sedang
Adaptasi sistem digital	3.75	0.70	Sedang

Kinerja Unit Layanan Informasi

Kinerja unit layanan menunjukkan peningkatan signifikan, yang didukung oleh sinergi pengembangan kompetensi digital dan transfer pengetahuan dari program *internship* mahasiswa, berdampak positif terhadap kualitas layanan publik.

Tabel 4. Indikator Kinerja Unit Layanan

Indikator Kinerja	Skor Rata-rata	Standar Deviasi	Interpretasi
Kepuasan masyarakat layanan	4.05	0.50	Baik
Kecepatan respon pelayanan	4.00	0.54	Baik
Pemanfaatan teknologi digital	4.01	0.52	Baik

Pembahasan

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa program *internship* mahasiswa memiliki hubungan kuat dengan peningkatan kinerja unit layanan melalui tiga mekanisme utama:

1. Kontribusi langsung terhadap pekerjaan
Mahasiswa magang mempercepat alur produksi layanan informasi, khususnya pada aktivitas operasional seperti desain grafis, editing video, peliputan, dan monitoring media. Ini selaras dengan studi (Hidayanti & Khotimah, 2025) yang menyebutkan bahwa presentase kontribusi magang dapat meningkatkan output layanan hingga 30%.
2. Penguatan transfer pengetahuan dua arah
Mahasiswa membawa perspektif baru yang memperkaya praktik digital pegawai, sementara pegawai memberikan pengalaman birokrasi dan standar layanan. Interaksi ini membangun lingkungan kerja kolaboratif yang berorientasi pada inovasi.
3. Peningkatan adaptasi teknologi digital
Kompetensi digital pegawai yang masih sedang meningkat secara bertahap melalui pembelajaran informal, *on-the-job learning*, dan pendampingan mahasiswa magang.

Secara umum, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kolaborasi antara pegawai dan mahasiswa magang adalah strategi efektif untuk mengakselerasi kinerja layanan publik, khususnya dalam lingkungan yang menuntut adaptasi digital cepat seperti Diskominfo..

Sesuai dengan metode kuantitatif yang digunakan, yaitu regresi linear berganda, pembahasan difokuskan pada hubungan antara variabel bebas Program *Internship* Mahasiswa (X_1), Transfer Pengetahuan (X_2), dan Kompetensi Digital (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Unit Layanan Informasi (Y).

Pengaruh Program *Internship* Mahasiswa terhadap Kinerja Unit Layanan Informasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program *Internship* Mahasiswa memiliki skor rata-rata 4,15 dan menjadi variabel dengan kontribusi tertinggi terhadap peningkatan kinerja layanan informasi. Dari hasil regresi linear berganda, diperoleh bahwa X_1 memiliki koefisien positif dan signifikan, yang berarti semakin baik pelaksanaan program magang, semakin meningkat kinerja unit.

Temuan ini mendukung hipotesis penelitian (H1) yang menyatakan bahwa program *internship* berpengaruh positif terhadap kinerja unit. Data deskriptif memperlihatkan bahwa keterlibatan aktif mahasiswa magang (4,25) menjadi dimensi paling dominan, menunjukkan kontribusi mereka dalam membantu penyelesaian tugas-tugas layanan informasi.

Program magang memberikan *additional manpower* yang secara langsung meningkatkan kapasitas produksi konten, monitoring media, dan dokumentasi kegiatan.

Di Diskominfo Kota Bogor, mahasiswa magang membantu mempercepat proses *content cycle*, seperti: mempercepat pembuatan desain publikasi, memperbaiki kualitas editing video kegiatan

pemerintahan, memperluas jangkauan monitoring media sosial.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hidayanti & Khotimah, 2025) yang menyatakan bahwa kontribusi SDM magang dapat meningkatkan produktivitas unit layanan hingga 25–35% dalam instansi pemerintah daerah.

Dari perspektif teori manajemen SDM, program *internship* berfungsi sebagai bentuk *strategic human resource supplementation*, yaitu penambahan tenaga kerja sementara tetapi berdampak jangka panjang pada peningkatan kualitas layanan.

Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Unit Layanan Informasi

Skor rata-rata transfer pengetahuan adalah 3,9, menunjukkan efektivitas yang baik namun belum optimal. Berdasarkan hasil regresi, transfer pengetahuan (X_2) juga berpengaruh positif terhadap kinerja layanan informasi (Y), walaupun kontribusinya tidak sekuat variabel program *internship*.

Variabel transfer pengetahuan memiliki koefisien positif dalam model regresi, menandakan bahwa ketika transfer pengetahuan meningkat baik dari mahasiswa ke pegawai maupun sebaliknya kinerja unit juga meningkat. Hasil uji parsial (t-test) menunjukkan pengaruh signifikan. Transfer pengetahuan terjadi melalui briefing mingguan, komunikasi harian via WhatsApp group, supervisi dan koreksi langsung dari pembimbing magang, dan praktik kolaboratif dalam produksi konten.

Penelitian (Abdussamad & Susilowati, 2024) mendukung temuan ini, bahwa transfer pengetahuan efektif akan mempercepat adaptasi teknologi, memperbaiki ketepatan tugas, dan meningkatkan kapabilitas layanan informasi publik.

Temuan lapangan memperlihatkan bahwa transfer pengetahuan mendorong peningkatan kemampuan pegawai dalam menggunakan aplikasi editing, pemahaman lebih baik terkait manajemen konten,

pembaruan pengetahuan yang diperoleh dari mahasiswa yang lebih adaptif terhadap tren digital.

Meskipun demikian, dukungan manajemen masih pada kategori sedang (3,80), yang menandakan perlunya penyusunan program *knowledge management* yang lebih formal di Diskominfo.

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Unit Layanan Informasi

Skor kompetensi digital berada pada angka 3,7–3,8 yang menunjukkan kategori sedang, namun secara statistik kompetensi digital (X_3) memberikan pengaruh positif terhadap kinerja layanan informasi (Y) berdasarkan model regresi.

Koefisien X_3 dalam model regresi menunjukkan arah positif, berarti peningkatan kompetensi digital pegawai akan meningkatkan efektivitas unit layanan informasi. Hasil pengujian hipotesis mendukung H_3 (kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja layanan informasi).

Kompetensi digital merupakan salah satu pilar utama pelaksanaan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik). Pegawai yang memiliki kompetensi digital memadai dapat mengoperasikan aplikasi layanan publik dengan cepat, memproses informasi digital secara lebih akurat, memberikan respon lebih cepat dalam layanan aduan, menjalankan fungsi monitoring dan analisis media sosial dengan baik.

Temuan ini konsisten dengan penelitian (Azahry & Hikmah, 2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki *direct effect* terhadap efektivitas pelayanan publik di instansi daerah. Dalam konteks Diskominfo Kota Bogor, kompetensi digital pegawai yang masih bervariasi membuat program *internship* dan transfer pengetahuan menjadi instrumen kunci untuk mempersempit skill gap. Dengan demikian, kompetensi digital bukan hanya variabel individual, tetapi juga hasil

dari interaksi sosial dan pembelajaran organisasional.

Pengaruh Simultan Program *Internship*, Transfer Pengetahuan, dan Kompetensi Digital

Model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan X_1 (*internship*) + X_2 (transfer pengetahuan) + X_3 (kompetensi digital) $\rightarrow$ berpengaruh signifikan terhadap Y (kinerja unit layanan).

Dengan demikian, ketiga variabel tersebut berperan secara bersama-sama dalam membentuk kualitas layanan informasi. Model ini sejalan dengan kerangka teori sumber daya berbasis kompetensi (*Competency Based View* – CBV), bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas pegawai, tetapi juga oleh kolaborasi (*internship*), sistem pembelajaran (transfer pengetahuan), kemampuan teknologi (kompetensi digital).

Temuan ini memperkuat konsep *digital public service enhancement*, bahwa kinerja layanan publik pada era digital sangat bergantung pada sinergi SDM internal dan eksternal.

Program *internship* mahasiswa merupakan implementasi kerjasama yang saling menguntungkan bagi unit layanan informasi dan mahasiswa peserta *internship*.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Program *Internship* Mahasiswa terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap produktivitas unit layanan informasi, terutama dalam pengelolaan konten, percepatan respons, serta peningkatan kapasitas kerja harian. Mahasiswa magang membawa energi baru, keterampilan digital, serta perspektif segar yang memperkuat kinerja operasional. Implikasinya, Diskominfo perlu menata program *internship* secara lebih sistematis melalui kurikulum magang yang selaras dengan kebutuhan kerja, mekanisme

supervisi yang jelas, dan evaluasi berbasis kinerja agar kontribusi mahasiswa menjadi lebih terukur dan berkelanjutan.

Transfer Pengetahuan juga ditemukan berpengaruh signifikan, di mana proses alih pengetahuan antara pegawai, serta antara pegawai dan mahasiswa magang, mendorong efektivitas kerja, harmonisasi standar operasional, dan adopsi praktik kerja yang lebih modern. Pengetahuan baru yang masuk melalui mahasiswa magang maupun pembaruan internal mempercepat kemampuan adaptasi terhadap dinamika teknologi informasi. Implikasinya, penting bagi Diskominfo untuk mengembangkan sistem knowledge management formal melalui SOP berbasis pengetahuan, best practices library, forum berbagi pengetahuan, dan dokumentasi digital yang memastikan aliran pengetahuan tidak terputus.

Kompetensi Digital muncul sebagai faktor paling krusial dalam menentukan kualitas layanan informasi pemerintah, khususnya yang berbasis media sosial. Pegawai dengan kompetensi digital yang tinggi mampu menghasilkan output komunikatif yang lebih cepat, tepat sasaran, dan sesuai standar komunikasi publik modern. Hal ini menegaskan perlunya penguatan kompetensi digital secara berkelanjutan melalui pelatihan intensif, sertifikasi profesional, serta pemutakhiran perangkat dan aplikasi kerja. Implikasinya, investasi pada peningkatan kompetensi digital harus menjadi prioritas strategis karena langsung berdampak pada citra dan performa layanan publik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut membentuk ekosistem strategis yang saling menguatkan dalam meningkatkan kinerja unit layanan informasi. Program *internship* menyediakan tenaga pendukung dan ide segar, transfer pengetahuan memastikan proses kerja tidak stagnan, dan kompetensi digital menjadi fondasi utama yang menggerakkan kualitas layanan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, A. I., & Susilowati, C. (2024). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Intern Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 1178–1185. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.21>
- Azelya, I. (2025). Pengaruh Digitalisasi Administrasi Desa dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pelayanan Perangkat Desa di Kabupaten Kerinci. *JRME : Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(6), 446–457. <https://doi.org/10.61722/jrme.v2i6.8059>
- Azhary, M., & Hikmah, N. (2025). Pengembangan Kompetensi Digital Mahasiswa Magang MBKM melalui Program Magang di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *FUNDAMENTUM : Jurnal Pengabdian Multidisiplin*, 3(4), 45–54. <https://doi.org/10.62383/fundamentum.v3i4.1250>
- Batrila, O. (2025). Peran Mahasiswa Magang dalam Mendukung Pelayanan Publik di Kelurahan Tarok Dipo. *JAPM : Jurnal Akademik Pengabdian Masyarakat*, 3(5), 350–356. <https://doi.org/10.61722/japm.v3i5.6665>
- Dirwan, A. (2021). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Banyumas : Pena Persada.
- Febrianti, W., Nur R, M., & Alamsjah, A. (2026). Analisis Efektivitas Layanan Informasi Publik Berbasis Digital Pada DISKOMINFO (Dinas Komunikasi, Informatika, Dan Persediaan) Kabupaten Bulukumba. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(2), 2779–2785. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.8823>
- Hidayanti, H., & Khotimah, N. (2025). Kontribusi Inovasi Mahasiswa Magang terhadap Peningkatan Efisiensi Kerja di

- Diskominfo Kota Semarang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Multi Disiplin Ilmu*, 3(2), 60–70. <https://doi.org/10.47709/jpmasdi.v3i2.5598>
- Mustika, M., Amanda, N. N., Oktapia, S., Ratman, M. N., & Firman, F. (2025). Ketimpangan antara Sumber Daya dan Kinerja pada Organisasi Sektor Publik di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 13898–13904. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.27432>
- Pakpahan, R., Manalu, E., Hutagalung, H., & Pasaribu, V. A. . (2026). Penerapan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Sebagai Sumber Informasi Publik di Kota Medan. *PARHOBAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 33–40. <https://ejournal.uhn.ac.id/index.php/jpkmp/article/view/3169>
- Reni, R., Asbadil, B., Hanafi, A. N., & Hidayatullah. (2026). Penguatan Kapasitas Pelayanan Publik Berbasis Digital Melalui Kegiatan Magang Mahasiswa di Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN) Perwakilan NTB. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, 4(3), 942–948. <https://doi.org/10.59837/jpmba.v4i3.4377>
- Rukundin, M., Saerang, D. P. E., & Pusung, R. J. (2024). Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Pada Dinas Kesehatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 8(3), 462–468. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/57985>
- Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. *JAP: Jejaring Administrasi Publik*, 17(1), 54–70. <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708>
- Ulumiyah, P. R., & Gati, R. A. (2024). Meningkatkan Keterbukaan Publik: Strategi Humas Pemerintahan Dalam Pelayanan Informasi Publik Pada Portal Website PPID Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *JPAP: Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 6(1), 41–58. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/787>

SINERGI DIGITALISASI DAN KEBERLANJUTAN: PEMBERDAYAAN UMKM PESISIR DI ERA EKONOMI BIRU

Muh. Mappatunru¹⁾, Andi M. Rusli²⁾, Suhardiman Syamsu³⁾

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Hasanuddin

Correspondence author: M Mappatunru, andimappatunru08@gmail.com, Makassar, Indonesia

Abstract

Digital transformation has become a key driver of competitiveness and sustainability for micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs), particularly in coastal regions where the blue economy is increasingly promoted. However, how digitalization empowers coastal MSMEs while aligning with sustainability principles remains underexplored. This study examines the integration of digitalization and sustainability to empower coastal MSMEs within the blue economy framework, focusing on Luwu Regency, South Sulawesi, Indonesia. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through semi-structured in-depth interviews, focus group discussions, and observations involving 20 MSME owners and workers who had adopted or attempted to adopt digital technologies. Thematic analysis was employed to identify adoption levels, enabling and constraining factors, and empowerment strategies. The findings indicate that digital adoption remains partial, largely limited to social media for promotion, while e-commerce use is constrained by low digital literacy, inadequate infrastructure, and cultural resistance. Nevertheless, when integrated with sustainability-oriented practices, digitalization enhances business efficiency, expands market access, and strengthens competitiveness. This study proposes a strategic empowerment model emphasizing digital literacy development, infrastructure improvement, sustainability-based local branding, multi-stakeholder collaboration, and continuous mentoring to support sustainable blue economy development.

Keywords: sustainability, coastal msme, blue economy, digital transformation

Abstrak

Transformasi digital menjadi pendorong penting daya saing dan keberlanjutan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya di wilayah pesisir dalam konteks ekonomi biru. Namun, peran digitalisasi dalam memberdayakan UMKM pesisir yang selaras dengan prinsip keberlanjutan masih belum banyak dikaji. Penelitian ini bertujuan menganalisis sinergi digitalisasi dan keberlanjutan dalam pemberdayaan UMKM pesisir di Kabupaten Luwu, Sulawesi Selatan. Penelitian menggunakan desain deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, dan observasi terhadap 20 pelaku UMKM yang telah atau sedang mengadopsi teknologi digital. Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi tingkat adopsi, faktor pendorong dan penghambat, serta strategi pemberdayaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi digital masih bersifat parsial dan

didominasi penggunaan media sosial, sementara *e-commerce* belum optimal akibat keterbatasan literasi digital, infrastruktur, dan resistensi budaya. Namun, integrasi digitalisasi dengan praktik berkelanjutan terbukti meningkatkan efisiensi usaha, memperluas akses pasar, dan memperkuat daya saing. Penelitian ini mengusulkan model pemberdayaan strategis berbasis literasi digital, penguatan infrastruktur, pengembangan merek lokal berkelanjutan, kolaborasi multipihak, dan pendampingan berkelanjutan untuk mendukung pembangunan ekonomi biru yang berkelanjutan.

Kata Kunci: transformasi digital, digitalisasi, keberlanjutan, umkm pesisir, ekonomi biru

A. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah muncul sebagai pendorong utama perubahan lintas sektor (Alrasyid & Ramlianto, 2025), termasuk pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (Alrasyid, 2023), yang semakin bergantung pada teknologi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha (Mick et al., 2024). UMKM pesisir memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi lokal; namun, adopsi teknologi digital di sektor ini masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan kultural (Fähndrich & Pedell, 2024). Pada tingkat global, ekonomi biru telah diakui sebagai paradigma pembangunan berkelanjutan yang menekankan pemanfaatan sumber daya kelautan secara efisien, adil, dan ramah lingkungan (Elston et al., 2024). Ekonomi biru tidak hanya terbatas pada sektor kelautan, tetapi juga menyoroti inovasi dan digitalisasi sebagai faktor pendukung terciptanya peluang baru bagi UMKM pesisir (Bhati et al., 2025). Meskipun demikian, integrasi antara digitalisasi dan keberlanjutan masih belum optimal, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia (Bahtiar et al., 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional UMKM, memperluas akses pasar, serta mendukung keberlanjutan usaha melalui pengurangan biaya dan dampak lingkungan (Sari et al., 2024). Namun demikian, keterbatasan

literasi digital, infrastruktur yang belum memadai, serta resistensi terhadap perubahan masih menjadi kendala utama dalam transformasi digital UMKM (Adhiatma et al., 2022). Di Indonesia, pemerintah telah mendorong inovasi sumber daya kelautan melalui kebijakan ekonomi biru yang terintegrasi dengan transformasi digital sebagai jalur menuju pembangunan berkelanjutan (Setiawan & Samith, 2025). Bukti empiris juga menunjukkan bahwa digitalisasi di sektor perikanan mampu meningkatkan kualitas ekonomi kelautan serta mendorong produktivitas yang berkelanjutan (Jiang et al., 2024). Selain itu, pemanfaatan Internet of Things (IoT) dan ekosistem digital cerdas terbukti efektif dalam memberdayakan komunitas nelayan di wilayah pesisir (Anand et al., 2024).

Meskipun berbagai kemajuan telah dicapai, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara kebijakan dan implementasi di tingkat akar rumput. UMKM pesisir kerap menghadapi keterbatasan akses terhadap pembiayaan, infrastruktur teknologi, serta program peningkatan kapasitas yang memadai (Kusnindar et al., 2025). Kondisi ini menimbulkan pertanyaan krusial mengenai bagaimana sinergi antara digitalisasi dan keberlanjutan dapat diimplementasikan secara efektif untuk memberdayakan UMKM pesisir di era ekonomi biru (Affandi et al., 2024). Meskipun literatur mengenai transformasi digital UMKM terus berkembang, sebagian besar penelitian

masih berfokus pada kesiapan digital dan kinerja bisnis secara umum, tanpa secara eksplisit mengaitkannya dengan kerangka ekonomi biru (Mick et al., 2024; Sari et al., 2024). Penelitian di negara berkembang, termasuk Indonesia, cenderung menyoroti tantangan digitalisasi seperti literasi teknologi, keterbatasan infrastruktur, dan resistensi budaya, namun belum secara memadai mengkaji bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi pemberdayaan UMKM pesisir dalam mendukung keberlanjutan maritim (Adhiatma et al., 2022; Bahtiar et al., 2025).

Sejalan dengan itu, kajian ekonomi biru umumnya menekankan inovasi maritim, kerangka kebijakan, atau restorasi ekologi, tetapi jarang mengaitkannya dengan digitalisasi dan keberlanjutan UMKM di wilayah pesisir (Elston et al., 2024; Setiawan & Samith, 2025). Lebih lanjut, meskipun penelitian mengenai teknologi canggih seperti IoT, blockchain, dan digital twin menunjukkan potensi besar dalam pemberdayaan masyarakat pesisir, penerapannya pada UMKM pesisir masih relatif kurang dieksplorasi (Anand et al., 2024; Bhati et al., 2025). Oleh karena itu, terdapat celah penelitian pada persinggungan antara digitalisasi, keberlanjutan, dan pemberdayaan UMKM pesisir dalam kerangka ekonomi biru. Literatur yang ada belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana sinergi digitalisasi dan keberlanjutan dapat secara simultan meningkatkan daya saing UMKM sekaligus mendukung tujuan keberlanjutan global, seperti *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Penelitian ini menawarkan kontribusi kebaruan dengan mengintegrasikan transformasi digital, keberlanjutan, dan ekonomi biru ke dalam satu kerangka analisis dalam konteks UMKM pesisir di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang membahas digitalisasi UMKM dan ekonomi biru secara terpisah, studi ini mengusulkan model konseptual yang menggambarkan bagaimana sinergi

antara digitalisasi dan keberlanjutan dapat memberdayakan UMKM pesisir untuk meningkatkan daya saing sekaligus menjaga kelestarian sumber daya kelautan (Jiang et al., 2024; Kusnindar et al., 2025). Penelitian ini juga menekankan strategi adaptif UMKM pesisir dalam merespons tantangan digitalisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti literasi digital, kapabilitas dinamis, dan kesiapan perubahan, yang masih relatif kurang dikaji dalam penelitian terdahulu (Adhiatma et al., 2022; Autsadee et al., 2024). Selain itu, studi ini memperkaya diskursus akademik dengan menyoroti peran teknologi maritim inovatif seperti IoT dan ekosistem cerdas dalam memperkuat ketahanan UMKM pesisir (Anand et al., 2024; Iman et al., 2022). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan kerangka integratif digitalisasi–keberlanjutan–ekonomi biru, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis untuk pemberdayaan UMKM pesisir melalui digitalisasi dalam mendukung agenda pembangunan maritim berkelanjutan Indonesia (Rudge, 2021; Yuwono et al., 2025).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif, yang dinilai tepat untuk mengeksplorasi bagaimana UMKM pesisir di Kabupaten Luwu beradaptasi terhadap transformasi digital sekaligus menyelaraskannya dengan prinsip keberlanjutan dalam kerangka ekonomi biru. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap pengalaman, persepsi, serta strategi adaptasi para pelaku usaha yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui survei kuantitatif (Adhiatma et al., 2022; Kusnindar et al., 2025).

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Luwu, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, yang merupakan wilayah pesisir dengan

konsentrasi UMKM yang cukup signifikan di sektor perikanan, pengolahan hasil laut, perdagangan pesisir, serta pariwisata berbasis kelautan. Populasi penelitian meliputi pemilik, pengelola, dan pekerja UMKM pesisir yang telah menggunakan atau setidaknya mencoba memanfaatkan perangkat digital, seperti marketplace daring, layanan perbankan digital, maupun media sosial dalam aktivitas usahanya.

Pemilihan partisipan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu, yaitu: UMKM berlokasi di desa-desa pesisir Kabupaten Luwu, telah beroperasi secara aktif minimal selama tiga tahun, serta telah mengadopsi atau berupaya mengadopsi teknologi digital dalam proses bisnisnya. Selain itu, partisipan harus bersedia untuk terlibat dalam wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussions*/FGD). Jumlah partisipan diperkirakan berkisar antara 20 hingga 30 orang, yang dinilai memadai untuk mencapai kejenuhan data (*data saturation*) dalam penelitian kualitatif (Creswell & Creswell, 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pemilik dan pengelola UMKM untuk menggali pengalaman digitalisasi, praktik keberlanjutan, serta dampak pemberdayaan yang dirasakan. Kedua, FGD dilaksanakan dengan kelompok pelaku usaha guna mengidentifikasi tantangan bersama dan strategi adaptasi yang dikembangkan secara kolektif. Ketiga, observasi dan analisis dokumen dilakukan untuk menelaah praktik digital yang diterapkan, seperti pemanfaatan platform *e-commerce*, aplikasi keuangan, serta konten promosi pada media sosial. Seluruh wawancara dan FGD dilaksanakan dalam Bahasa Indonesia, direkam dengan persetujuan partisipan, dan selanjutnya ditranskripsi untuk keperluan analisis.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan mengacu pada kerangka enam tahap yang dikemukakan oleh (Braun & Clarke, 2021) yang meliputi:

(1) familiarisasi dengan data, (2) pengodean awal, (3) pencarian tema, (4) peninjauan tema, (5) pendefinisian dan penamaan tema, serta (6) penyusunan laporan akhir. Untuk mendukung proses pengodean dan pengembangan tema, perangkat lunak analisis kualitatif seperti NVivo digunakan.

Guna menjamin keabsahan (*trustworthiness*) temuan penelitian, studi ini menerapkan empat kriteria evaluasi dari Lincoln and Guba's (1985) sebagaimana dikemukakan oleh (Enworo, 2023). Kredibilitas ditingkatkan melalui triangulasi sumber data, yakni wawancara, FGD, dan observasi. Transferabilitas dicapai dengan penyajian deskripsi konteks penelitian secara rinci (*thick description*). Dependabilitas dijaga melalui pendokumentasian proses penelitian secara sistematis (*audit trail*). Sementara itu, konfirmabilitas diperkuat melalui penerapan reflektivitas peneliti dan upaya menjaga netralitas dalam interpretasi data.

Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian. Persetujuan etik diperoleh dari komite etik penelitian universitas. Seluruh partisipan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, dijamin kerahasiaan dan anonimitas data yang diberikan, serta diinformasikan mengenai hak mereka untuk mengundurkan diri dari penelitian kapan pun tanpa konsekuensi apa pun.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Adopsi Transformasi Digital pada UMKM Pesisir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat adopsi transformasi digital pada UMKM pesisir di Kabupaten Luwu masih tergolong relatif rendah dan bersifat parsial. Sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan platform media sosial seperti WhatsApp, Facebook, dan Instagram untuk keperluan promosi produk dan interaksi dengan pelanggan. Namun, pemanfaatan platform *e-commerce* formal seperti Shopee dan Tokopedia masih terbatas, karena

banyak pelaku usaha mengalami kesulitan dalam keterampilan teknis, memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap sistem pembayaran digital, serta kurangnya keyakinan dalam melakukan transaksi daring. Pelaku usaha yang berusia lebih muda cenderung menunjukkan tingkat adopsi digital yang lebih tinggi dibandingkan dengan pelaku usaha yang lebih tua, yang masih bergantung pada praktik bisnis tradisional.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa tingkat kematangan digital UMKM sangat bervariasi, sehingga strategi transformasi digital perlu disesuaikan dengan konteks sosial, budaya, dan teknologi setempat (Mick et al., 2024). (Adhiatma et al., 2022) menegaskan bahwa literasi digital memainkan peran kunci dalam adopsi teknologi, sementara (Fähndrich & Pedell, 2024) menyoroti bahwa hambatan budaya sering kali memperlambat proses adaptasi. Dengan demikian, meskipun UMKM pesisir telah mulai mengadopsi teknologi digital, implementasinya masih terbatas pada fungsi dasar seperti promosi dan komunikasi, tanpa integrasi yang menyeluruh ke dalam operasional bisnis.

Faktor Pendorong dan Penghambat Digitalisasi pada UMKM Pesisir

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah faktor pendorong yang mendorong adopsi digitalisasi pada UMKM pesisir di Kabupaten Luwu. Faktor-faktor tersebut meliputi dukungan keluarga, khususnya dari generasi muda yang memiliki literasi digital lebih tinggi, meningkatnya kebutuhan pemasaran daring seiring perubahan perilaku konsumen, serta keberadaan program digitalisasi yang digagas oleh pemerintah. Namun demikian, berbagai hambatan masih menjadi tantangan utama, antara lain rendahnya literasi digital, keterbatasan akses internet di wilayah pesisir yang relatif terpencil, tingginya biaya perangkat digital, serta resistensi terhadap perubahan, terutama pada pelaku usaha yang

telah lama beroperasi dan terbiasa dengan pola usaha konvensional.

Temuan ini sejalan dengan (Bahtiar et al., 2025), yang menyatakan bahwa literasi digital dan infrastruktur merupakan hambatan signifikan bagi UMKM di Indonesia dalam proses transformasi digital. Selaras dengan itu, (Kusnindar et al., 2025) menekankan bahwa keterbatasan finansial dan resistensi budaya turut menghambat adopsi teknologi digital dalam konteks wilayah pesisir. Di sisi lain, faktor pendukung seperti dorongan keluarga dan program pemerintah menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan individu pelaku usaha, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan sosial dan kelembagaan.

Integrasi Digitalisasi dengan Keberlanjutan Usaha dan Ekonomi Biru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi digitalisasi dengan praktik keberlanjutan memberikan dampak positif bagi UMKM pesisir. Sebagai contoh, UMKM pengolahan hasil perikanan di Kabupaten Luwu mampu memperluas jangkauan pasar hingga ke wilayah perkotaan tanpa meningkatkan tingkat eksploitasi sumber daya laut. Pemanfaatan perangkat digital juga membantu menekan biaya distribusi, mengurangi ketergantungan terhadap perantara, serta memungkinkan produsen memperoleh harga yang lebih adil. Praktik-praktik tersebut berkontribusi terhadap keberlanjutan usaha dengan meningkatkan nilai tambah ekonomi tanpa memberikan tekanan berlebih terhadap lingkungan.

Temuan ini mendukung pandangan (Elston et al., 2024), yang menegaskan bahwa inovasi dalam aktivitas maritim, termasuk digitalisasi, merupakan kunci dalam mendorong ekonomi biru yang berkelanjutan. (Jiang et al., 2024) juga menemukan bahwa penerapan teknologi digital di sektor perikanan mampu meningkatkan kualitas ekonomi sekaligus produktivitas yang berkelanjutan. Dengan

demikian, digitalisasi tidak hanya memperkuat manfaat ekonomi bagi UMKM pesisir, tetapi juga membantu menyeimbangkan pemanfaatan sumber daya, sehingga menjadi instrumen penting dalam mewujudkan prinsip ekonomi biru pada tingkat mikro.

Sinergi Digitalisasi dan Keberlanjutan dalam Memperkuat Daya Saing

Penelitian ini mengungkapkan bahwa UMKM yang mampu mengombinasikan digitalisasi dengan prinsip keberlanjutan cenderung memiliki daya saing yang lebih kuat. Produk yang ramah lingkungan, seperti hasil olahan ikan dengan kemasan biodegradable, terbukti lebih menarik bagi konsumen daring. UMKM yang berhasil membangun identitas merek berbasis keberlanjutan juga memperoleh akses pasar yang lebih luas serta tingkat kepercayaan konsumen yang lebih tinggi, baik di tingkat lokal maupun lintas wilayah.

Temuan ini mendukung (Bhati et al., 2025), yang menyatakan bahwa sinergi antara inovasi digital dan praktik keberlanjutan dapat meningkatkan proposisi nilai UMKM. Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan (Yuwono et al., 2025), yang menekankan pentingnya adopsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam memperkuat keunggulan kompetitif UMKM. Dengan demikian, daya saing UMKM pesisir tidak semata-mata ditentukan oleh harga produk, tetapi juga oleh kemampuan mereka dalam menunjukkan komitmen keberlanjutan melalui strategi digital yang efektif.

Model Strategis Pemberdayaan UMKM Pesisir melalui Digitalisasi

Berdasarkan temuan penelitian, studi ini merekomendasikan beberapa strategi pemberdayaan yang efektif bagi UMKM pesisir. Strategi tersebut meliputi peningkatan literasi digital melalui pelatihan yang disesuaikan dengan konteks lokal, penguatan infrastruktur digital di wilayah pesisir terpencil, pengembangan merek lokal

berbasis keberlanjutan, penguatan kolaborasi multipihak yang melibatkan pemerintah, perguruan tinggi, dan platform digital, serta penyediaan pendampingan intensif agar digitalisasi tidak hanya diterapkan pada aspek promosi, tetapi juga mencakup manajemen rantai pasok dan keuangan.

Model strategis ini sejalan dengan (Autsadee et al., 2024), yang menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM membutuhkan ekosistem bisnis yang adaptif. Temuan ini juga konsisten dengan (Affandi et al., 2024), yang menyoroti pentingnya dukungan kelembagaan dalam membangun ekosistem digital yang inklusif. Dengan mengadopsi strategi-strategi tersebut, UMKM pesisir tidak hanya dapat meningkatkan daya saing, tetapi juga berkontribusi secara nyata terhadap agenda pembangunan ekonomi biru yang berkelanjutan.

D. PENUTUP

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa adopsi transformasi digital pada UMKM pesisir di Kabupaten Luwu masih berada pada tahap awal, di mana pemanfaatan media sosial lebih dominan digunakan untuk promosi produk dan interaksi dengan pelanggan, sementara penggunaan platform e-commerce formal masih sangat terbatas. Kondisi ini dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendorong dan penghambat. Di satu sisi, dukungan keluarga, meningkatnya permintaan pasar, serta inisiatif pemerintah daerah berperan sebagai pendorong penting dalam proses digitalisasi. Di sisi lain, rendahnya tingkat literasi digital, keterbatasan infrastruktur di wilayah pesisir, tingginya biaya teknologi, serta resistensi budaya terhadap perubahan masih menjadi hambatan utama.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan tersebut, integrasi antara digitalisasi dan praktik keberlanjutan terbukti mampu meningkatkan efisiensi

usaha, mengurangi ketergantungan terhadap perantara, serta memperluas akses pasar tanpa meningkatkan eksploitasi sumber daya alam. Dengan demikian, integrasi ini sejalan dengan prinsip-prinsip ekonomi biru yang menekankan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan lingkungan. Selain itu, UMKM yang berhasil mengombinasikan inovasi digital dengan orientasi keberlanjutan menunjukkan tingkat daya saing yang lebih tinggi, terutama dalam merespons meningkatnya preferensi konsumen terhadap produk yang ramah lingkungan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan suatu model strategis yang menekankan penguatan kapasitas literasi digital, peningkatan infrastruktur digital, pengembangan merek lokal berbasis keberlanjutan, kolaborasi multipihak, serta pendampingan berkelanjutan sebagai jalur utama pemberdayaan UMKM pesisir dan penguatan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi biru yang berkelanjutan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., Nurhidayati, & Rahayu, T. (2022). Creating digital ecosystem for small and medium enterprises: the role of dynamic capability, agile leadership and change readiness. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(5), 941–959.
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2020-0171>
- Affandi, Y., Ridhwan, M. M., Trinugroho, I., & Hermawan Adiwibowo, D. (2024). Digital adoption, business performance, and financial literacy in ultra-micro, micro, and small enterprises in Indonesia. *Research in International Business and Finance*, 70(B), 102376.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102376>
- Alrasyid, H. (2023). Application of SAK EMKM to MSME Business Actors. *International Journal of Sustainable Applied Sciences*, 1(2), 139–152.
<https://doi.org/10.59890/ijzas.v1i2.239>
- Alrasyid, H., & Ramlianto. (2025). *Budaya dan Digitalisasi: IMM Sulawesi Selatan dalam Gerakan Islam Berkemajuan*. Yogyakarta : Al Mannaf Madia Pustaka.
- Anand, S., Enayati, M., Raj, D., Montresor, A., & Ramesh, M. V. (2024). Internet over the ocean: A smart IoT-enabled digital ecosystem for empowering coastal fisher communities. *Technology in Society*, 79, 102686.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102686>
- Autsadee, Y., Jeevan, J., Mohd Salleh, N. H., & Othman, M. R. (2024). Digital wind of changes: navigating competitiveness in the maritime sector through the transformation in human resource development. *Maritime Business Review*, 9(3), 204–228.
<https://doi.org/10.1108/MABR-11-2023-0079>
- Bahtiar, H., Rabbany, L. R., Bele, Y. F., Husna, M., & Matulessey, G. S. (2025). Digital transformation towards sustainability: Challenges and opportunities for Indonesian MSMEs. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 131–150.
<https://doi.org/10.24914/jeb.v28i1.13935>
- Bhati, M., Goerlandt, F., & Pelot, R. (2025). Digital twin development towards integration into blue economy: A bibliometric analysis. *Ocean Engineering*, 317, 119781.
<https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2024.119781>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London : Sage Publication Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*

- Approaches*. California : Sage Publication Inc.
- Elston, J., Pinto, H., & Nogueira, C. (2024). Tides of Change for a Sustainable Blue Economy: A Systematic Literature Review of Innovation in Maritime Activities. *Sustainability (Switzerland)*, 16(24), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su162411141>
- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 372–384. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116>
- Fähndrich, J., & Pedell, B. (2024). Digitalisation as a driver of transformation for management control of small and medium-sized enterprises. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 22(2), 134–157. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2023-0149>
- Iman, N., Amanda, M. T., & Angela, J. (2022). Digital transformation for maritime logistics capabilities improvement: cases in Indonesia. *Marine Economics and Management*, 5(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/MAEM-01-2022-0002>
- Jiang, Y., Huang, L., Liu, Y., & Wang, S. (2024). Impact of Digital Development and Technology Innovation on the Marine Fishery Economy Quality. *Fishes*, 9(7), 1–20. <https://doi.org/10.3390/fishes9070266>
- Kusnindar, A. A., Khoiriyah, S., Pasya, D. J., & Dwi, B. (2025). Kebijakan Ekonomi Biru dan Keberlanjutan UMKM di Kawasan Pesisir. *Abdimas Indonesian Journal*, 5(1), 489–496. <https://doi.org/10.59525/aij.v5i1.703>
- Mick, M. M. A. P., Kovalski, J. L., Mick, R. L., & Chiroli, D. M. de G. (2024). Developing a Sustainable Digital Transformation Roadmap for SMEs: Integrating Digital Maturity and Strategic Alignment. *Sustainability (Switzerland)*, 16(20), 8745. <https://doi.org/10.3390/su16208745>
- Rudge, P. (2021). *Beyond the blue economy: Creative industries and sustainable development in small island developing states*. London : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003011514>
- Sari, R. K., Alfarizi, M., & Ab Talib, M. S. (2024). Sustainable strategic planning and management influence on sustainable performance: findings from halal culinary MSMEs in Southeast Asia. *Journal of Modelling in Management*, 19(6), 2034–2060. <https://doi.org/10.1108/JM2-12-2023-0324>
- Setiawan, T., & Samith, M. F. (2025). Indonesia's Marine Resources Innovation: Digital Transformation in Blue Economy Policy for Economic Sustainability. *Journal Of European Economy*, 24(1), 1–25. <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.088>
- Yuwono, T., Novandari, W., Suroso, A., & Setyanto, R. P. (2025). The importance of ICT adoption on MSMEs performance: the mediating role of distinctive competencies. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(3), 610–630. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2024-0113>

ANALISIS TINGKAT PELAYANAN PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DI KABUPATEN MALUKU TENGAH

Narto Kaimudin¹⁾, Rasyid Thaha²⁾, Irwan Ade Saputra³⁾

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Hasanuddin

Correspondence author: N Kaimudin, nartokaimudin@gmail.com, Makassar, Indonesia

Abstract

Providing educational services is an essential component of community empowerment, as it enhances citizens' knowledge and skills. Educational services at the junior high school level aim to develop students' potential to support their social life and development. Although education in Central Maluku Regency has been implemented, the quality of its services remains low. This study aims to examine the factors contributing to the low quality of junior high school educational services in Central Maluku Regency. The research employed a qualitative approach, with the researcher as the main research instrument. The analysis of educational services refers to five service quality dimensions: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The findings indicate that the low quality of junior high school educational services is caused by inadequate and uneven distribution of educational facilities and infrastructure, unequal distribution of teachers, low government responsiveness to community needs, lack of guaranteed access to education, and limited government attention to improving educational service quality.

Keywords: educational services, junior high school, service quality, maluku tengah

Abstrak

Pelayanan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar mampu berperan dalam kehidupan sosial dan pembangunan. Meskipun penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Maluku Tengah telah berjalan, kualitas pelayanannya masih dinilai rendah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor penyebab rendahnya pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan peneliti sebagai instrumen utama. Analisis pelayanan pendidikan mengacu pada lima aspek kualitas pelayanan, yaitu tampilan fisik (*tangible*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), keterjaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya pelayanan pendidikan SMP disebabkan oleh keterbatasan dan ketidakmerataan sarana dan prasarana pendidikan, penyebaran tenaga pendidik yang belum merata, rendahnya daya tanggap pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat, belum adanya jaminan akses pendidikan yang optimal, serta kurangnya perhatian pemerintah dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan pendidikan.

Kata Kunci: kualitas layanan, pelayanan pendidikan, smp, maluku tengah

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan nasional dan daerah karena berperan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Ramlianto & Alrasyid, 2025). Upaya menciptakan dunia pendidikan yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak cukup hanya dengan membangun masyarakat yang terpelajar, tetapi harus mampu menjadi landasan yang kuat dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, serta penguasaan teknologi (Oltulular, 2025). Dengan demikian, pelayanan pendidikan harus diarahkan pada penciptaan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai inti (*core*) pembangunan daerah (Yu & Liu, 2025).

Dalam praktiknya, penyelenggaraan pelayanan pendidikan masih menghadapi berbagai permasalahan (Naim, 2025). Minimnya kesempatan masyarakat dalam mengakses pendidikan menjadi isu yang terus muncul (Agyei et al., 2024), disertai dengan keterbatasan sarana dan prasarana Pendidikan (Worku, 2025), jumlah dan mutu tenaga pendidik yang belum memadai serta penyebarannya yang tidak merata (Michopoulou, 2025), rendahnya partisipasi masyarakat dalam mendukung program pendidikan, serta keterbatasan alokasi anggaran pendidikan. Kondisi tersebut bertentangan dengan amanat Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan, wajib mengikuti pendidikan dasar, dan pemerintah berkewajiban membiayainya serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu dan berkeadilan tanpa diskriminasi (Amiri, 2025).

Permasalahan pelayanan pendidikan tersebut juga terjadi di Kabupaten Maluku Tengah. Berdasarkan pengamatan di lapangan, masih ditemukan banyak anak

usia sekolah yang tidak melanjutkan pendidikan atau putus sekolah dan memilih bekerja sebagai buruh kasar di pasar, pelabuhan, maupun membantu orang tua di ladang. Data Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) Kabupaten Maluku Tengah Tahun 2009 menunjukkan bahwa hanya sekitar 44,06% anak usia sekolah berusia 13–15 tahun yang melanjutkan pendidikan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). Sementara itu, sebagian lainnya memilih berhenti sekolah atau melanjutkan pendidikan ke luar wilayah Kabupaten Maluku Tengah.

Selain rendahnya angka partisipasi sekolah, pelayanan pendidikan di Kabupaten Maluku Tengah juga ditandai oleh adanya kesenjangan penyebaran fasilitas pendidikan antar negeri atau desa. Bangunan sekolah belum tersebar secara merata, terutama di wilayah pedesaan dan daerah terpencil. Kesenjangan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, anggaran pendidikan, kondisi geografis, serta sarana dan prasarana yang belum memadai. Keterbatasan ruang kelas, tenaga pendidik, buku pelajaran, fasilitas perpustakaan, serta jarak sekolah yang relatif jauh dari permukiman penduduk semakin memperkuat rendahnya kualitas pelayanan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama.

Secara konseptual, pengelolaan pelayanan pendidikan, khususnya pada jenjang Sekolah Menengah Pertama, merupakan suatu proses yang terencana dan terorganisasi untuk menghasilkan perubahan positif dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (Esguerra & Quinito, 2025). Dalam hal ini, pemerintah sebagai salah satu pemangku kepentingan utama memiliki peran strategis dalam memfasilitasi penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, pemerataan dan peningkatan kualitas tenaga pendidik, serta penyelenggaraan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masyarakat setempat

(Sandriani & Riofita, 2025; Yunus & Suratman, 2024).

Namun demikian, kondisi empiris menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan normatif sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan pendidikan dan realitas pelayanan pendidikan yang diterima oleh masyarakat. Kesenjangan inilah yang mengindikasikan bahwa pelayanan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Maluku Tengah masih belum optimal dan memerlukan kajian yang mendalam untuk mengetahui faktor-faktor penyebabnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor penyebab rendahnya pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif (Waruwu, 2023). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena pelayanan pendidikan, khususnya pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Maluku Tengah, berdasarkan realitas sosial yang terjadi di lapangan. Melalui pendekatan ini, penelitian diarahkan untuk menggambarkan, menginterpretasikan, dan menganalisis makna di balik proses penyelenggaraan pelayanan pendidikan sebagaimana dialami oleh para pemangku kepentingan.

Metode deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran yang sistematis dan faktual mengenai kondisi pelayanan pendidikan di Kabupaten Maluku Tengah, meliputi aspek sarana dan prasarana, tenaga pendidik, serta respons pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan desain penelitian ini, peneliti dapat mengungkap secara komprehensif berbagai permasalahan dan dinamika yang memengaruhi kualitas pelayanan pendidikan.

Penggunaan metode penelitian kualitatif dimaksudkan untuk menemukan (*uncover*) dan memahami (*understand*) secara mendalam faktor-faktor yang melatarbelakangi rendahnya pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan dan analisis data, sehingga memungkinkan adanya interpretasi yang kontekstual dan holistik terhadap fenomena yang diteliti.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelayanan Pendidikan

Pelayanan pendidikan merupakan bagian integral dari pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab utama pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dasar Masyarakat (Bazarah et al., 2021). Dalam konteks pemerintahan modern, pemerintah dituntut untuk menempatkan masyarakat sebagai subjek utama pelayanan, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelayanan pendidikan tidak hanya dimaknai sebagai penyediaan lembaga dan fasilitas pendidikan, tetapi juga mencakup kemudahan akses, pemerataan layanan, serta jaminan mutu pendidikan yang adil dan berkelanjutan.

Urgensi pelayanan pendidikan semakin meningkat karena pendidikan berperan strategis dalam membentuk kemampuan, keterampilan, dan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, kehadiran pemerintah dalam pelayanan pendidikan diarahkan pada upaya menyiapkan sumber daya manusia yang mampu menjadi agen perubahan sosial dan pembangunan daerah. Keberhasilan pelayanan pendidikan sangat bergantung pada komitmen pemerintah dalam merumuskan kebijakan, program, dan kegiatan yang secara langsung menjawab kebutuhan masyarakat.

Karakteristik Pelayanan Pendidikan

Pelayanan pendidikan memiliki karakteristik padat karya dan padat modal, sehingga keberhasilannya sangat ditentukan oleh ketersediaan tenaga pendidik yang berkualitas serta dukungan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai (Randan et al., 2025). Pelayanan pendidikan juga dipandang sebagai *public goods*, di mana pemerintah berperan sebagai penyedia utama yang bertanggung jawab atas pemerataan dan kualitas layanan (Laia et al., 2025).

Karakteristik pelayanan pendidikan menuntut adanya akses yang mudah, kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat, efektivitas penyelenggaraan, keadilan distribusi sumber daya, penerimaan sosial, serta efisiensi dan ekonomis. Karakteristik tersebut menjadi dasar bagi masyarakat dalam menilai kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, khususnya dalam hal ketersediaan fasilitas, keandalan layanan, ketanggapan aparatur, jaminan mutu, dan perhatian terhadap kebutuhan masyarakat.

Komponen Kualitas Pelayanan Pendidikan

Kualitas pelayanan pendidikan dapat dinilai melalui perbandingan antara harapan masyarakat dan pelayanan yang diterima secara nyata (Akhyar, 2023). Apabila pelayanan yang diberikan sesuai atau melebihi harapan, maka pelayanan dinilai berkualitas. Dalam penelitian ini, penilaian kualitas pelayanan pendidikan mengacu pada lima dimensi utama, yaitu: bukti fisik (*tangible*), daya tanggap (*responsiveness*), keandalan (*reliability*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Kelima dimensi tersebut menjadi kerangka analisis untuk memahami kondisi pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah.

1. Aspek Bukti Fisik (*Tangibles*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek bukti fisik pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah masih belum

memadai dan belum merata. Keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan, seperti gedung sekolah, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, serta fasilitas sanitasi, terutama di wilayah pedalaman, berdampak pada rendahnya kualitas proses pembelajaran.

Perbedaan kondisi geografis antar kecamatan menyebabkan ketimpangan penyediaan fasilitas pendidikan, sehingga akses masyarakat terhadap layanan pendidikan belum sepenuhnya terjamin. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek *tangible* masih menjadi kelemahan utama dalam pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah.

2. Aspek Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya tanggap pemerintah dalam pelayanan pendidikan SMP dinilai masih rendah, terutama dalam pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik dan penanganan permasalahan pendidikan di wilayah terpencil. Keterbatasan jumlah dan kompetensi guru, serta lambannya respons pemerintah terhadap kebutuhan sekolah, menghambat efektivitas pelayanan pendidikan.

Kurangnya responsivitas pemerintah daerah dalam menyesuaikan kebijakan dengan kondisi sosial, budaya, dan geografis setempat menyebabkan pelayanan pendidikan belum sepenuhnya mampu menjawab harapan masyarakat. Padahal, daya tanggap merupakan indikator penting dalam menciptakan pelayanan pendidikan yang adaptif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan.

3. Aspek Keandalan (*Reliability*)

Keandalan pelayanan pendidikan tercermin dari kemampuan aparat dan tenaga pendidik dalam menjalankan tugas secara konsisten, tepat, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek keandalan masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait profesionalisme guru, konsistensi pelaksanaan kurikulum, serta pemanfaatan sarana pendukung pembelajaran.

Keterbatasan kompetensi dan keterampilan tenaga pendidik berdampak pada rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan. Keandalan pelayanan pendidikan menuntut adanya peningkatan kapasitas aparatur dan tenaga pendidik secara berkelanjutan.

4. Aspek Jaminan (*Assurance*)

Aspek jaminan dalam pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah belum sepenuhnya terpenuhi, terutama terkait dengan jaminan mutu pendidikan dan kesejahteraan tenaga pendidik. Kebijakan pendidikan daerah cenderung lebih berfokus pada peningkatan partisipasi sekolah dibandingkan peningkatan kualitas layanan.

Kurangnya jaminan kesejahteraan guru berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pendidik dalam proses pembelajaran. Padahal, jaminan mutu dan profesionalisme tenaga pendidik merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan pendidikan.

5. Aspek Empati (*Empathy*)

Empati pemerintah dalam pelayanan pendidikan tercermin dari perhatian terhadap kebutuhan, harapan, dan kondisi masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian pemerintah terhadap pemenuhan fasilitas pendidikan dan komunikasi dengan masyarakat masih terbatas, terutama di wilayah pedalaman.

Keterlibatan masyarakat melalui komite sekolah menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan empati dan partisipasi publik, namun belum sepenuhnya diimbangi dengan respons kebijakan yang konkret. Kurangnya empati pemerintah berimplikasi pada rendahnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan.

Sintesis Pembahasan

Sintesis pembahasan ini menegaskan bahwa rendahnya kualitas pelayanan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Maluku Tengah bukan semata-mata disebabkan oleh satu faktor

tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari kelemahan sistemik pada lima dimensi kualitas pelayanan pendidikan, yaitu *tangible*, *responsiveness*, *reliability*, *assurance*, dan *empathy*, yang saling berkaitan dan diperkuat oleh kondisi geografis, sosial, ekonomi, serta kapasitas kelembagaan pemerintah daerah.

1. *Tangible* (Bukti Fisik)

Secara substansial, permasalahan utama pada dimensi *tangible* adalah kurangnya dan tidak meratanya sarana dan prasarana pendidikan, seperti gedung sekolah yang tidak layak, keterbatasan ruang kelas, minimnya perpustakaan dan laboratorium, serta fasilitas sanitasi yang tidak memadai, terutama di wilayah pedalaman. Apa (*what*) yang terjadi adalah ketimpangan kualitas fasilitas antarwilayah; di mana (*where*) ketimpangan paling nyata terlihat pada kecamatan terpencil dan wilayah kepulauan; dan siapa (*who*) yang terdampak adalah peserta didik dan tenaga pendidik yang menjalankan proses belajar mengajar dalam kondisi terbatas.

Secara analitis, mengapa (*why*) kondisi ini terjadi berkaitan dengan belum optimalnya arah kebijakan anggaran pendidikan daerah. Anggaran pendidikan cenderung lebih difokuskan pada belanja rutin dan administratif dibandingkan belanja modal untuk pengadaan maupun perawatan sarana prasarana. Selain itu, keterbatasan kapasitas perencanaan berbasis kebutuhan wilayah menyebabkan pembangunan fasilitas pendidikan belum sepenuhnya mempertimbangkan diferensiasi spasial dan aksesibilitas masyarakat. Bagaimana (*how*) dampaknya terlihat dari rendahnya kualitas proses pembelajaran, menurunnya motivasi belajar siswa, serta terbatasnya kesempatan pengembangan kompetensi peserta didik.

2. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Pada dimensi *responsiveness*, permasalahan yang muncul adalah rendahnya daya tanggap pemerintah daerah dalam merespons kebutuhan aktual sekolah dan masyarakat. Apa (*what*) yang terjadi

adalah keterlambatan pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik, lambannya penanganan keluhan sekolah, serta kurang adaptifnya kebijakan pendidikan terhadap kondisi sosial dan ekonomi masyarakat. Kapan (*when*) kondisi ini tampak adalah ketika sekolah menghadapi kekurangan guru atau fasilitas, namun respons kebijakan tidak segera hadir.

Mengapa (*why*) daya tanggap pemerintah masih rendah dapat ditelusuri pada lemahnya sistem komunikasi dan koordinasi antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah daerah. Mekanisme penyampaian aspirasi dan kebutuhan pendidikan belum berjalan efektif, sehingga informasi dari lapangan sering tidak segera diterjemahkan menjadi kebijakan operasional. Bagaimana (*how*) implikasinya terlihat dari ketidaksesuaian pelayanan pendidikan dengan harapan masyarakat serta meningkatnya persepsi publik bahwa pemerintah kurang hadir dalam menyelesaikan persoalan pendidikan.

3. *Reliability* (Keandalan)

Dimensi *reliability* berkaitan dengan kemampuan pemerintah dan tenaga pendidik dalam memberikan pelayanan pendidikan secara konsisten, tepat, dan sesuai standar. Apa (*what*) yang menjadi masalah adalah belum optimalnya konsistensi pelaksanaan kurikulum, ketidakteraturan proses pembelajaran, serta keterbatasan profesionalisme sebagian tenaga pendidik. Siapa (*who*) yang berperan penting di sini adalah aparaturnya dinas pendidikan dan guru sebagai pelaksana utama layanan pendidikan.

Mengapa (*why*) keandalan pelayanan belum tercapai antara lain disebabkan oleh kurangnya pembinaan berkelanjutan terhadap guru, keterbatasan pelatihan peningkatan kompetensi, serta lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi kinerja pendidikan. Bagaimana (*how*) dampaknya tercermin pada rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan dan hasil belajar peserta didik

yang belum optimal, khususnya di sekolah-sekolah dengan keterbatasan sumber daya.

4. *Assurance* (Jaminan)

Permasalahan pada dimensi *assurance* berkaitan dengan belum adanya jaminan kuat terhadap mutu pendidikan dan kompetensi tenaga pendidik. Apa (*what*) yang terjadi adalah belum konsistennya penerapan standar pelayanan minimal pendidikan serta kurangnya jaminan kesejahteraan guru, terutama bagi mereka yang bertugas di wilayah terpencil. Mengapa (*why*) kondisi ini terjadi karena kebijakan pendidikan daerah masih lebih menekankan peningkatan partisipasi sekolah daripada penguatan kualitas dan mutu layanan.

Bagaimana (*how*) implikasinya terlihat pada menurunnya motivasi dan kinerja tenaga pendidik, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas proses pembelajaran. Tanpa jaminan kebijakan yang jelas terkait standar mutu dan kesejahteraan guru, pelayanan pendidikan sulit mencapai tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat.

5. *Empathy* (Empati)

Dimensi *empathy* menunjukkan sejauh mana pemerintah memahami dan merespons kebutuhan serta harapan masyarakat. Apa (*what*) yang menjadi persoalan adalah rendahnya perhatian pemerintah terhadap kondisi riil sekolah dan peserta didik, terutama dalam penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran dan kemudahan akses pendidikan. Siapa (*who*) yang merasakan dampaknya adalah masyarakat di wilayah pedalaman dan kelompok ekonomi lemah.

Mengapa (*why*) empati pemerintah belum optimal berkaitan dengan pendekatan kebijakan yang masih bersifat top-down dan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan masyarakat. Bagaimana (*how*) dampaknya terlihat dari rendahnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan serta terbatasnya rasa memiliki (*sense of*

ownership) masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Secara keseluruhan, kelima dimensi kualitas pelayanan pendidikan tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu mata rantai permasalahan pelayanan pendidikan SMP di Kabupaten Maluku Tengah. Kelemahan pada aspek *tangible* diperkuat oleh rendahnya *responsiveness*, diperparah oleh lemahnya *reliability*, tidak ditopang oleh *assurance* yang memadai, dan akhirnya diperlemah oleh kurangnya *empathy* pemerintah terhadap masyarakat. Oleh karena itu, perbaikan pelayanan pendidikan menuntut pendekatan kebijakan yang holistik, terintegrasi, dan kontekstual, dengan menempatkan kebutuhan masyarakat sebagai pusat perumusan dan implementasi kebijakan pendidikan daerah.

D. PENUTUP

Pelayanan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Maluku Tengah masih tergolong rendah, yang ditandai oleh belum meratanya dan belum memadainya aspek tampilan fisik (*tangible*), lemahnya daya tanggap dan keandalan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan proses pembelajaran (*responsiveness* dan *reliability*), belum adanya jaminan kebijakan standar pelayanan dan kompetensi pendidik (*assurance*), serta rendahnya perhatian pemerintah terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat (*empathy*). Kondisi tersebut semakin kompleks karena dipengaruhi oleh karakteristik geografis wilayah yang tersebar, serta faktor ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat setempat, yang menuntut adanya koordinasi dan kebijakan pelayanan pendidikan yang lebih adaptif dan kontekstual.

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan agar pemerintah daerah meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan secara komprehensif melalui penguatan

kelima dimensi kualitas pelayanan pendidikan. Secara praktis, upaya tersebut dapat dilakukan melalui pemerataan dan peningkatan sarana prasarana pendidikan dengan memperhatikan diferensiasi spasial wilayah, pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik terutama di daerah terpencil, pengalokasian anggaran pendidikan yang memadai untuk mendukung mutu pembelajaran, perumusan kebijakan pembiayaan pendidikan yang meringankan beban masyarakat, serta sosialisasi layanan pendidikan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan berbagai media komunikasi. Strategi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan akses dan mutu pendidikan, tetapi juga mewujudkan tujuan pendidikan sebagai sarana pembentukan sumber daya manusia yang terpelajar dan berbudaya sebagai aset pembangunan daerah.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agyei, E. A., Ananim, S. K., Acquah, B. Y. S., Sebu, J., & Agyei, S. K. (2024). Education infrastructure inequality and academic performance in Ghana. *Heliyon*, 10(14), e34041. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34041>
- Akhyar. (2023). Kualitas Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Mengenai Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Penkomi: Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 6(2), 103–113. <https://doi.org/10.33627/pk.62.1246>
- Amiri, S. M. H. (2025). Beyond Access: Measuring the Impact of Equitable Education Policies on Marginalized Communities. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.907000186>
- Bazarah, J., Jubaidi, A., & Hubaib, F. (2021). Konsep pelayanan publik di Indonesia (Analisis literasi penyelenggaraan pelayanan publik di

- Indonesia). *DEDIKASI: Jurnal Ilmiah Sosial, Hukum, Budaya*, 22(2), 105–122. <https://doi.org/10.31293/ddk.v22i2.5860>
- Esguerra, R. A., & Quinito, D. (2025). Teachers' professional development and school leadership management. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 12(1), 1–16. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12010001>
- Laia, S. R. A., Parawanza, A. A., Manihuruk, S. D., Febina, J., & Tampubolon, Y. (2025). Tinjauan Peran Pemerintah dalam Penyediaan Barang dan Jasa Publik di Indonesia: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 13802–13808. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.4008>
- Michopoulou, K. (2025). The Principle of Equality in Education: Exploring the Legal Aspects of the Right to Inclusive and Equitable Quality Education for Achieving the Development of a Democratic Citizenship. *European Journal of Education and Pedagogy*, 6(2), 64–69. <https://doi.org/10.24018/ejedu.2025.6.2.940>
- Naim, A. (2025). Equity across the educational spectrum: innovations in educational access crosswise all levels. *Frontiers in Education*, 9, 1499642. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1499642>
- Oltulular, S. (2025). Human Capital Dynamics Are the Key to Economic Growth : Source of Value of the Future. *Economies*, 13(8), 235. <https://doi.org/10.3390/economies13080235>
- Ramlianto, R., & Alrasyid, H. (2025). Pemberdayaan Pendidikan di Laensasi, Filipina: Integrasi Wawasan Kebangsaan, Keterampilan Mengajar dan Aksi Kemanusiaan. *MASALIQ: Jurnal Pendidikan Dan Sains*, 5(2), 715–732. <https://doi.org/10.58578/masaliq.v5i2.5069>
- Randan, F., Todingbua, M. A., & Buku, A. (2025). Efektifitas Pelayanan dan Penyediaan Sarana/Prasarana dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Tingkat Sekolah Dasar Dilingkup Dinas Pendidikan Kabupaten Nabire. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(1), 101–107. <https://doi.org/10.1610/kb7fth71>
- Sandriani, S., & Riofita, H. (2025). Kebijakan Pemerintah dalam Pemerataan Akses dan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 15165–15169. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.27891>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.6187>
- Worku, M. Y. (2025). Access-equity tensions in education: Examining Ethiopia's educational reforms through a distributive social justice lens. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101443. <https://doi.org/10.1016/j.saho.2025.101443>
- Yu, L., & Liu, Y. (2025). Education levels and high-quality economic development. *Finance Research Letters*, 80, 107228. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107228>
- Yunus, M., & Suratman. (2024). Peran Institusi Pemerintah Dan Masyarakat Di Dalam Meningkatkan Mutu. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 10(2), 115–121. <https://doi.org/10.19109/elidare.v10i2.25539>

PERSEPSI MASYARAKAT TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PENDIDIKAN DI KOTA BIMA

Saprijal¹⁾, Andi M. Rusli²⁾, Suhardiman Syamsu³⁾

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Hasanuddin

Correspondence author: Saprijal, saprijalbima@gmail.com, Makassar, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze community perceptions of the quality of educational services in Bima City. The research employs a qualitative approach with a descriptive qualitative design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving community members who have direct experience with educational services. The findings indicate that community perceptions of educational service quality are diverse and influenced by several key aspects, including service accessibility, the quality of educational facilities and infrastructure, the competence and attitudes of educators, the effectiveness of administrative services, and the responsiveness of schools and local government. Although efforts have been made to improve educational services, the community still perceives disparities in service quality among schools and limited responsiveness to public aspirations. This study concludes that improving the quality of educational services in Bima City requires a comprehensive approach that integrates infrastructure development, strengthening the professionalism of human resources, bureaucratic simplification, and increased community participation in educational service delivery.

Keywords: community perception, service quality, education, bima city

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi dengan melibatkan masyarakat yang memiliki pengalaman langsung dalam mengakses layanan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan bersifat beragam dan dipengaruhi oleh beberapa aspek utama, yaitu aksesibilitas layanan, kualitas sarana dan prasarana, kompetensi serta sikap tenaga pendidik, efektivitas pelayanan administrasi, dan tingkat responsivitas pihak sekolah serta pemerintah daerah. Meskipun terdapat upaya peningkatan pelayanan pendidikan, masyarakat masih menilai adanya ketimpangan kualitas layanan antar sekolah dan rendahnya responsivitas terhadap aspirasi publik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima perlu dilakukan secara komprehensif dengan mengintegrasikan perbaikan infrastruktur, penguatan profesionalisme sumber daya manusia, penyederhanaan birokrasi, serta

peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan.

Kata Kunci: persepsi masyarakat, kualitas pelayanan, pendidikan, kota bima

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan layanan publik yang memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia dan menentukan arah pembangunan daerah (Dewi et al., 2018). Dalam konteks pemerintahan daerah, kualitas pelayanan pendidikan menjadi salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan pelayanan public (Sinaga & Muhammad, 2020), sebagaimana diamanatkan dalam prinsip *good governance* yang menekankan akuntabilitas (Ramadan, 2025), efektivitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan Masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut tidak hanya menyediakan akses pendidikan, tetapi juga memastikan bahwa layanan pendidikan yang diberikan memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan (Ramadan, 2025; Setiawan, 2023).

Kota Bima sebagai salah satu daerah otonom di Provinsi Nusa Tenggara Barat terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui berbagai program, seperti pembangunan sarana dan prasarana sekolah, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, serta perluasan akses pendidikan bagi seluruh lapisan Masyarakat (At-tamimy & Eloy, 2025). Namun, upaya tersebut tidak selalu berbanding lurus dengan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang mereka terima. Dalam praktiknya, masih dijumpai berbagai persoalan, seperti keterbatasan fasilitas pendidikan, ketimpangan kualitas layanan antar sekolah, efektivitas pelayanan administrasi pendidikan, serta responsivitas pihak sekolah dan pemerintah daerah terhadap keluhan masyarakat.

Persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan menjadi aspek penting untuk dikaji karena persepsi tersebut mencerminkan pengalaman langsung, penilaian subjektif, serta harapan masyarakat terhadap layanan publik di bidang pendidikan (Osborne et al., 2013). Persepsi yang positif dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah dan institusi pendidikan, sedangkan persepsi negatif berpotensi menurunkan tingkat partisipasi masyarakat serta melemahkan legitimasi kebijakan pendidikan yang dijalankan. Dengan demikian, memahami persepsi masyarakat tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi kinerja pelayanan pendidikan, tetapi juga sebagai dasar perumusan kebijakan yang lebih responsif dan berorientasi pada kebutuhan nyata masyarakat (Nyadzi & Morris, 2026).

Sebagian besar kajian mengenai kualitas pelayanan pendidikan selama ini lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada pengukuran indikator-indikator standar pelayanan (Bahruddin, 2024). Pendekatan tersebut cenderung belum mampu menggali secara mendalam pengalaman, makna, dan penilaian subjektif masyarakat terhadap pelayanan pendidikan yang mereka rasakan sehari-hari (Fajri et al., 2025). Padahal, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan administratif, tetapi juga oleh dimensi sosial, budaya, dan relasi antara penyedia layanan dan masyarakat sebagai pengguna (Kandou et al., 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali secara mendalam persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima. Pendekatan

kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami realitas sosial secara komprehensif melalui sudut pandang masyarakat, termasuk faktor-faktor yang membentuk persepsi mereka, pengalaman konkret dalam mengakses layanan pendidikan, serta harapan dan kritik terhadap penyelenggaraan pelayanan Pendidikan (Handoko et al., 2024). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian pelayanan publik di bidang pendidikan, sekaligus memberikan masukan praktis bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif (Sari et al., 2023), yang bertujuan untuk memahami secara mendalam persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima. Pendekatan ini dipilih karena persepsi masyarakat merupakan realitas sosial yang bersifat subjektif dan kontekstual, sehingga memerlukan pemahaman yang komprehensif melalui pengalaman, pandangan, serta makna yang dibangun oleh masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan. Dengan pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggali fenomena pelayanan pendidikan secara lebih mendalam dan holistik sesuai dengan kondisi empiris di lapangan (Creswell & Creswell, 2022).

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Bima, Provinsi Nusa Tenggara Barat, dengan pertimbangan bahwa daerah tersebut merupakan wilayah otonom yang secara berkelanjutan melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas pelayanan pendidikan. Subjek penelitian adalah masyarakat Kota Bima yang memiliki pengalaman langsung dalam mengakses layanan pendidikan, baik sebagai orang tua peserta didik, peserta

didik, maupun tokoh masyarakat. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan langsung dengan layanan pendidikan dan pemahaman terhadap kondisi pendidikan di lingkungannya. Jumlah informan tidak ditentukan secara pasti, melainkan disesuaikan dengan prinsip saturasi data, yakni ketika data yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, serta penilaian subjektif masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi sarana dan prasarana pendidikan serta proses pelayanan yang berlangsung di lingkungan sekolah. Sementara itu, studi dokumentasi dimanfaatkan untuk memperoleh data pendukung berupa dokumen kebijakan pendidikan daerah, laporan Dinas Pendidikan, serta arsip lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan, sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Proses analisis meliputi kegiatan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan cara mengelompokkan dan menafsirkan tema-tema utama yang berkaitan dengan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan, seperti aksesibilitas layanan, responsivitas penyedia layanan, keadilan pelayanan, serta hubungan antara institusi pendidikan dan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Keabsahan data dijamin melalui penerapan triangulasi, baik triangulasi sumber, teknik, maupun waktu, guna

meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (Husnullail & Jailani, 2024). Selain itu, peneliti juga melakukan *member check* dengan mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara data yang diperoleh dengan makna yang dimaksudkan oleh informan. Penelitian ini juga menjunjung tinggi prinsip etika penelitian dengan memastikan persetujuan informan, menjaga kerahasiaan identitas, serta menggunakan data semata-mata untuk kepentingan akademik.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelayanan Pendidikan

Persepsi Masyarakat terhadap Aksesibilitas Pelayanan Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat menilai akses terhadap layanan pendidikan di Kota Bima telah mengalami peningkatan, terutama dari sisi ketersediaan satuan pendidikan dan kemudahan pendaftaran peserta didik. Informan menyatakan bahwa keberadaan sekolah di hampir setiap wilayah permukiman memudahkan masyarakat dalam menyekolahkan anak-anak mereka. Namun demikian, masih terdapat persepsi bahwa akses pendidikan belum sepenuhnya merata, khususnya bagi masyarakat di wilayah pinggiran kota yang menghadapi keterbatasan sarana pendukung, seperti transportasi dan fasilitas belajar. Temuan ini menunjukkan bahwa aksesibilitas pelayanan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan keberadaan institusi pendidikan, tetapi juga dengan kemampuan masyarakat untuk memanfaatkan layanan tersebut secara optimal.

Persepsi terhadap Kualitas Sarana dan Prasarana Pendidikan

Dari hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa persepsi masyarakat terhadap kualitas sarana dan prasarana pendidikan cenderung beragam. Sebagian informan menilai bahwa fasilitas pendidikan

di sekolah-sekolah tertentu telah memadai, terutama sekolah yang berada di pusat kota. Namun, informan lain mengungkapkan masih adanya ketimpangan kualitas fasilitas antar sekolah, seperti keterbatasan ruang kelas, fasilitas laboratorium, dan media pembelajaran. Kondisi ini memunculkan persepsi bahwa kualitas pelayanan pendidikan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan layanan publik, karena masih terdapat perbedaan kualitas pelayanan antar wilayah dan antar satuan pendidikan.

Persepsi terhadap Kompetensi dan Sikap Tenaga Pendidik

Masyarakat pada umumnya memandang tenaga pendidik di Kota Bima memiliki kompetensi yang cukup baik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Informan menilai bahwa guru memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan pendidikan, tidak hanya melalui kemampuan mengajar, tetapi juga melalui sikap, kedisiplinan, dan cara berinteraksi dengan peserta didik serta orang tua. Namun, penelitian ini juga menemukan adanya persepsi negatif terkait kurangnya kedisiplinan sebagian tenaga pendidik dan rendahnya intensitas komunikasi antara sekolah dan orang tua peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh aspek akademik, tetapi juga oleh kualitas relasi sosial antara penyedia layanan dan masyarakat.

Persepsi terhadap Pelayanan Administrasi Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan administrasi pendidikan masih menjadi salah satu aspek yang paling banyak mendapat kritik dari masyarakat. Informan mengungkapkan bahwa prosedur administrasi di beberapa sekolah dan instansi pendidikan dinilai belum sepenuhnya efektif dan responsif, terutama dalam pengurusan dokumen pendidikan dan pelayanan informasi. Persepsi tersebut

mencerminkan bahwa masyarakat masih menghadapi hambatan birokratis yang berpotensi menurunkan kepuasan terhadap pelayanan pendidikan secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas pelayanan administrasi sebagai bagian integral dari pelayanan pendidikan.

Responsivitas dan Perhatian terhadap Aspirasi Masyarakat

Penelitian ini juga menemukan bahwa masyarakat memiliki harapan yang tinggi terhadap responsivitas pihak sekolah dan pemerintah daerah dalam menanggapi keluhan serta aspirasi terkait pelayanan pendidikan. Sebagian informan menilai bahwa saluran pengaduan telah tersedia, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan secara efektif. Kurangnya tindak lanjut yang jelas terhadap keluhan masyarakat menimbulkan persepsi bahwa partisipasi masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan pendidikan belum menjadi perhatian utama. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan masyarakat merupakan elemen penting dalam menciptakan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan berorientasi pada kebutuhan publik.

Pembahasan

Pembahasan ini menitikberatkan pada interpretasi temuan penelitian mengenai persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima dengan mengaitkannya pada konsep pelayanan publik dan pendidikan sebagai layanan dasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi masyarakat tidak bersifat tunggal, melainkan terbentuk dari interaksi berbagai faktor struktural, institusional, dan sosial yang memengaruhi pengalaman masyarakat dalam mengakses layanan pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan pendidikan tidak dapat dipahami semata-mata dari capaian administratif atau indikator kinerja formal, tetapi harus dilihat dari sudut pandang masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dari aspek aksesibilitas, temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan satuan pendidikan yang relatif tersebar di wilayah Kota Bima telah memberikan kemudahan bagi sebagian besar masyarakat untuk mengakses layanan pendidikan. Namun demikian, persepsi masyarakat mengungkapkan bahwa aksesibilitas belum sepenuhnya merata, terutama bagi kelompok masyarakat yang berada di wilayah pinggiran atau memiliki keterbatasan sosial ekonomi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa akses pendidikan tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sekolah secara fisik, tetapi juga mencakup faktor pendukung lain, seperti kondisi sarana transportasi, kemampuan ekonomi keluarga, serta dukungan kebijakan yang sensitif terhadap kelompok rentan. Dengan demikian, pelayanan pendidikan yang berkualitas harus mampu menjamin kesetaraan akses bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi.

Pembahasan terhadap kualitas sarana dan prasarana pendidikan menunjukkan adanya kesenjangan antar sekolah yang memengaruhi persepsi masyarakat terhadap keadilan pelayanan publik. Sekolah-sekolah yang berada di pusat kota cenderung dipersepsikan memiliki fasilitas yang lebih baik dibandingkan sekolah di wilayah lain. Ketimpangan ini tidak hanya berdampak pada kenyamanan proses pembelajaran, tetapi juga membentuk persepsi bahwa kualitas pelayanan pendidikan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip pemerataan. Dalam konteks pelayanan publik, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpuasan masyarakat dan memperlebar kesenjangan mutu pendidikan antar wilayah apabila tidak ditangani secara sistematis dan berkelanjutan.

Dari sisi kompetensi dan sikap tenaga pendidik, hasil penelitian menunjukkan bahwa masyarakat menilai guru sebagai aktor kunci dalam menentukan kualitas pelayanan pendidikan. Persepsi positif terhadap kompetensi guru menunjukkan

bahwa masyarakat tidak hanya menilai kualitas pelayanan dari hasil akademik peserta didik, tetapi juga dari proses interaksi yang terbangun antara guru, peserta didik, dan orang tua. Namun demikian, temuan mengenai rendahnya disiplin dan kurangnya komunikasi di sebagian satuan pendidikan mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelayanan pendidikan memerlukan penguatan aspek profesionalisme dan etika pelayanan tenaga pendidik. Hal ini menegaskan bahwa kualitas pelayanan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pedagogik, tetapi juga oleh kualitas relasi sosial yang bersifat humanis dan partisipatif.

Pembahasan mengenai pelayanan administrasi pendidikan memperlihatkan bahwa birokrasi masih menjadi salah satu sumber utama persepsi negatif masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan. Prosedur yang dianggap berbelit, kurang transparan, dan lambat dalam merespons kebutuhan masyarakat menunjukkan bahwa dimensi administratif sering kali belum berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Dalam perspektif pelayanan publik, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip pelayanan prima dan praktik birokrasi yang dijalankan. Oleh karena itu, reformasi pelayanan administrasi pendidikan menjadi aspek strategis dalam meningkatkan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Aspek responsivitas dan partisipasi masyarakat juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Masyarakat memiliki harapan yang tinggi agar pihak sekolah dan pemerintah daerah lebih terbuka terhadap aspirasi dan keluhan yang disampaikan. Persepsi bahwa saluran pengaduan belum ditindaklanjuti secara optimal mencerminkan lemahnya mekanisme umpan balik dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan. Padahal, partisipasi masyarakat merupakan elemen penting dalam menciptakan pelayanan publik yang akuntabel dan berorientasi pada kebutuhan

nyata masyarakat. Keterlibatan masyarakat secara aktif tidak hanya dapat meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan pendidikan yang diterapkan di daerah.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima dipengaruhi oleh keterpaduan antara aspek kebijakan, kelembagaan, dan interaksi sosial dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Temuan penelitian ini menguatkan pandangan bahwa peningkatan kualitas pelayanan pendidikan tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan perbaikan infrastruktur, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyederhanaan birokrasi, serta penguatan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, pelayanan pendidikan yang berkualitas bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah dan institusi pendidikan, tetapi juga merupakan hasil dari kolaborasi antara negara dan masyarakat dalam membangun sistem pendidikan yang adil, responsif, dan berkelanjutan.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan di Kota Bima menunjukkan dinamika yang kompleks dan multidimensional. Masyarakat menilai bahwa upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan telah memberikan dampak positif, khususnya dalam hal peningkatan akses pendidikan dan ketersediaan satuan pendidikan. Namun demikian, persepsi masyarakat juga mengungkapkan masih adanya berbagai permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius, seperti ketimpangan kualitas sarana dan prasarana antar sekolah, efektivitas pelayanan administrasi pendidikan, serta tingkat responsivitas penyedia layanan terhadap aspirasi dan keluhan masyarakat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pendidikan tidak hanya dipersepsikan berdasarkan aspek teknis dan administratif, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dimensi sosial dan relasional, terutama dalam interaksi antara tenaga pendidik, pihak sekolah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Persepsi positif masyarakat terhadap kompetensi tenaga pendidik menjadi modal penting dalam peningkatan kualitas pelayanan pendidikan, namun masih diperlukan penguatan profesionalisme, kedisiplinan, serta komunikasi yang lebih efektif dengan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan demikian, persepsi masyarakat mencerminkan kebutuhan akan pelayanan pendidikan yang tidak hanya efisien, tetapi juga adil, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan nyata masyarakat.

E. DAFTAR PUSTAKA

- At-tamimy, M. I., & Eloy, M. J. A. (2025). Educational Perception in Urban and Rural Communities: A Qualitative Study. *International Journal of Interdisciplinary Research*, 1(1), 40–53. <https://doi.org/10.71305/ijir.v1i1.226>
- Bahrudin. (2024). *Pendekatan Evaluasi pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Pendidikan Perspektif Al-Qur'an* [Jakarta: Universitas PTIQ]. <https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/1866/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Dewi, M. P., Rahmatunnisa, M., Sumaryana, A., & Kristiadi, J. B. (2018). Ensuring service quality in education for Indonesia's sustainable education. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(4), 65–81. <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/338>
- Fajri, I., Remiswal, R., & Khadijah, K. (2025). Makna Pengalaman Guru dalam Evaluasi Afektif: Studi Fenomenologis di Madrasah Aliyah Iqra. *EDU SOCIETY: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 85–94. <https://doi.org/10.56832/edu.v5i2.1028>
- Handoko, Y., Wijaya, H. A., & Lestari, A. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif Panduan Praktis untuk Penelitian Administrasi Pendidikan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Husnullail, M., & Jailani, M. S. (2024). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam riset ilmiah. *Jurnal Genta Mulia*, 15(2), 70–78. <https://ejournal.uncm.ac.id/index.php/gm/article/view/1148>
- Kandou, F. M. W., Adam, A., & Alim, A. (2025). Makna Sosial Budaya dalam Persepsi Masyarakat terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Kesehatan Ilmiah Indonesia (Indonesian Health Scientific Journal)*, 10(1), 1–24. <https://doi.org/10.51933/health.v10i1.2125>
- Nyadzi, B. K., & Morris, J. C. (2026). E-Government and Public Trust in Developing Countries: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Public Administration*, 49(3), 1–25. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2597453>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Ramadan. (2025). Implementation Of Good Governance Principles In Improving The Quality Of Public Services. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(12), 7492–7498.

<https://doi.org/10.56338/jks.v8i12.9176>

Sari, M., Rachman, H., Astuti, N. J., Afgani, M. W., & Abdullah, R. (2023). Explanatory survey dalam metode penelitian deskriptif kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(1), 10–16.

<https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>

Setiawan, H. (2023). Adapting to Service Quality; Building Public Trust through A Servqual Perspective. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 610–623.

<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.3894>

Sinaga, M. S., & Muhammad, A. S. (2020). Melalui survei kepuasan masyarakat: tingkatkan kualitas layanan pendidikan. *JlAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 8(2), 265–274.

<https://doi.org/10.31764/jiap.v8i2.2182>

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Muhammad Idham Masiga¹⁾, Nyu Hardian²⁾

^{1,2}Program Pascasarjana Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Correspondence author: MI Masiga, 242173022@students.unsurya.ac.id, Jakarta, Indonesia

Abstract

Human resources are a primary factor in organisational success, reflected in employee performance. PT Palapa Timur Telematika's 2023 performance report indicates that the company's targets were not fully achieved. This study aims to analyse the influence of transformational leadership and organisational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. This research uses a quantitative, associative approach, with data collected via a Likert-scale questionnaire. The population comprises all active employees at PT Palapa Timur Telematika, and the data are analysed using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Performance issues are suspected to be influenced by a non-empowering leadership style. This organisational culture does not fully support collaboration and innovation, and low job satisfaction due to a lack of recognition and communication. The results are expected to provide strategic recommendations regarding the application of transformational leadership, strengthening organisational culture, and increasing job satisfaction to support employee performance.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, employee performance.

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dan tercermin melalui kinerja karyawan. Laporan kinerja PT Palapa Timur Telematika tahun 2023 menunjukkan bahwa target perusahaan belum sepenuhnya tercapai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner berskala Likert. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif PT Palapa Timur Telematika, dengan analisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Permasalahan kinerja diduga dipengaruhi gaya kepemimpinan yang kurang memberdayakan, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung kolaborasi dan inovasi, serta tingkat kepuasan kerja yang rendah akibat kurangnya penghargaan maupun komunikasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis terkait penerapan kepemimpinan transformasional, penguatan budaya

organisasi, serta peningkatan kepuasan kerja guna mendukung kinerja karyawan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing dan keberhasilan organisasi. Di tengah kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, setiap organisasi dituntut untuk mampu mengoptimalkan potensi karyawannya sebagai penggerak utama pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama manajemen dalam upaya mempertahankan keberlanjutan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, di antaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan sebagai landasan dalam perilaku kerja.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dan diyakini mampu mendorong perubahan positif pada individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan mengubah nilai, sikap, serta perilaku bawahan agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Peng et al., 2020; Zhang, 2025). Pemimpin berperan sebagai teladan, pemakna tujuan, pelatih, dan katalis inovasi. Dimensi utamanya meliputi *Idealized Influence* (karisma/teladan), *Inspirational Motivation* (visi dan semangat), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual/inovasi), dan *Individualized Consideration* (perhatian personal/pengembangan) (Alessa, 2021).

Melalui kerangka *Social Exchange Theory* dan *Job Demands-Resources* (JD-R), perilaku transformasional meningkatkan sumber daya pekerjaan, memicu motivasi intrinsik, keterikatan kerja, dan perilaku peran ekstra yang berujung pada kinerja lebih tinggi (Bakker et al., 2023; López-Cabarcos et al., 2022). Meta-analisis menunjukkan hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan kinerja (Jiatong et al., 2022; Lai et al., 2020; Qalattia et al., 2022).

Pemimpin transformasional berperan dalam memotivasi, menginspirasi, serta meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan. Selain kepemimpinan, budaya organisasi yang kuat dan positif juga diperlukan untuk menciptakan pola interaksi, nilai, dan norma kerja yang dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Kombinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang efektif diharapkan mampu memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai, dan norma bersama yang dipelajari dan diajarkan kepada anggota sebagai cara yang tepat untuk merasakan, berpikir, dan bertindak dalam organisasi (Bogale & Debela, 2024; Nurhalim, 2022). Dimensi yang banyak dipakai adalah Denison Model yang terdiri dari keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi (Abane et al., 2022; Vargas-Halabi & Yagüe-Perales, 2023), serta *Competing Values Framework/OCAI* yang terdiri dari klan, adhokrasi, pasar, hierarki (Abraham &

Zewdie, 2020; Fahmi & Ghazali, 2024). Budaya yang jelas dan selaras dengan strategi (mis. adaptabilitas tinggi) meningkatkan koordinasi dan pembelajaran sehingga berdampak pada kinerja (Tripathi, 2024).

Di sisi lain, kepuasan kerja menjadi variabel psikologis yang memiliki keterkaitan erat dengan perilaku dan hasil kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi lebih tinggi, memiliki etos kerja yang baik, serta berkontribusi optimal dalam pencapaian kinerja organisasi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Paais & Pattiruhu, 2020). Berdasarkan *Affective Events Theory* dan *Social Exchange Theory*, kepemimpinan transformasional serta budaya yang suportif meningkatkan pengalaman afektif positif, yang menaikkan kepuasan. Kepuasan kemudian mendorong motivasi dan perilaku berprestasi, sehingga menjadi jalur mediasi menuju kinerja (Irwan et al., 2020; Samsir & Muis, 2023).

Banyak studi menunjukkan kepuasan memediasi efek kepemimpinan/budaya terhadap kinerja (Adipra & Surya, 2025; Okto et al., 2024; Ulum, 2022). Namun, masih ditemukan kondisi di mana karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau kesempatan pengembangan karier yang diberikan. Hal ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas serta keterlibatan karyawan dalam mencapai target organisasi.

Kinerja karyawan adalah agregat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, meliputi kinerja tugas (task performance) dan kinerja kontekstual/OCB (Gouwutama & Yoyo, 2025; Hendriawan & Nurjanah, 2024). Pada konteks telekomunikasi, indikator umum meliputi kualitas kerja, produktivitas, ketepatan

waktu, pemecahan masalah, dan kerja sama (Hadijah et al., 2020; Hossen, 2024).

PT Palapa Timur Telematika sebagai perusahaan yang beroperasi pada sektor infrastruktur telekomunikasi memiliki tantangan dalam mengelola sumber daya manusia di tengah persaingan industri yang meningkat. Laporan kinerja tahun 2023 menunjukkan bahwa target perusahaan belum tercapai sepenuhnya, sehingga penting dilakukan analisis faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan gaya kepemimpinan yang belum optimal dalam memberdayakan karyawan, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi, serta tingkat kepuasan kerja yang perlu menjadi perhatian manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Palapa Timur Telematika. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas manajemen dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, karena bertujuan menguji pengaruh antar variabel. Data dikumpulkan melalui survei kuesioner tertutup menggunakan skala Likert.

Populasi adalah seluruh karyawan aktif PT Palapa Timur Telematika. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling (*purposive sampling*) dengan kriteria: (1) Karyawan aktif; (2) Masa kerja minimal 1 tahun; (3) Terlibat dalam aktivitas operasional/manajerial.

Jumlah sampel ditargetkan ≥ 200 responden, sesuai rule of thumb PLS-SEM (Latan et al., 2023)

Data primer diperoleh dari kuesioner online/offline. Data sekunder meliputi dokumen perusahaan, laporan kinerja, dan literatur ilmiah.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert 1-5 (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju) melalui Google Form.

Variabel Penelitian yang digunakan dan pengukurannya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1): Independen. Diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1995).
2. Budaya Organisasi (X_2): Independen. Diukur dengan Denison Model (Denison & Mishra, 1995).
3. Kepuasan Kerja (Z): Mediasi. Diukur dengan Job Satisfaction Survey (Spector, 1997).
4. Kinerja Karyawan (Y): Dependen. Diukur dengan Job Performance Scale (Goodman & Svyantek, 1999).

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Uji kualitas data meliputi uji validitas (konvergen dan diskriminan) dan uji reliabilitas (*Composite Reliability* & *Cronbach Alpha*). Uji model struktural meliputi R^2 , Q^2 , dan f^2 . Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dalam SmartPLS.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian melibatkan 205 responden karyawan aktif PT Palapa Timur Telematika. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Distribusi
Jenis Kelamin	Laki-Laki 77% (158), Perempuan 23% (47)

Kategori	Distribusi
Usia	21-30 tahun 33% 31-40 tahun 48% > 40 tahun 19%
Masa Kerja	1-3 tahun 28% 4-6 tahun 44% > 6 tahun 28%
Divisi	NOC (22%), Maintenance (31%), Operasional (24%), Administrasi (12%), Manajerial (11%)

Mayoritas responden berada pada usia produktif, didominasi karyawan teknis operasional, dan memiliki pengalaman kerja lebih dari dua tahun.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Kepemimpinan Transformasional (X_1): Rata-rata skor 4,12 (baik). Indikator tertinggi pada Inspirational Motivation, terendah pada Individualized Consideration. Pimpinan dinilai mampu memberi motivasi, namun perlu meningkatkan perhatian individual.

Budaya Organisasi (X_2): Rata-rata skor 3,95 (cukup baik). Aspek misi dan konsistensi tinggi, aspek adaptabilitas terendah.

Kepuasan Kerja (Z): Rata-rata skor 3,78 (sedang). Aspek tertinggi adalah kenyamanan kerja dan rekan kerja. Aspek yang perlu perhatian adalah sistem penghargaan dan peluang karier.

Kinerja Karyawan (Y): Rata-rata skor 4,02 (baik). Kinerja tinggi pada aspek ketepatan waktu dan tanggung jawab, sementara inovasi dan proaktivitas lebih rendah.

Hasil Analisis PLS-SEM

Evaluasi Outer Model

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan semua *loading factor* $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $> 0,70$, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	Loading	AVE	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0.71-0.88	0.63	Valid
Budaya Organisasi	0.72-0.86	0.60	Valid
Kepuasan Kerja	0.70-0.84	0.57	Valid
Kinerja Karyawan	0.73-0.90	0.66	Valid

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0.91	0.94	Reliabel
Budaya Organisasi	0.89	0.93	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.88	0.92	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.90	0.94	Reliabel

Evaluasi Inner Model

Nilai R^2 untuk Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,56 (Moderat) dan untuk Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,64 (Kuat). Ini menunjukkan 64% variasi kinerja dijelaskan oleh ketiga variabel independen dan mediasi. Nilai Q^2 untuk Kepuasan Kerja (0,37) dan Kinerja Karyawan (0,41) berada di atas 0,00, yang menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (*bootstrapping* 5.000 subsampel) disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Path Coefficient & uji t

Hipotesis	Jalur	Koefisien	t-value	p-value	Keputusan
H1	$X_1 \rightarrow Z$	0.38	6.12	0.000	Diterima
H2	$X_2 \rightarrow Z$	0.46	7.89	0.000	Diterima
H3	$Z \rightarrow Y$	0.52	8.45	0.000	Diterima
H4	$X_1 \rightarrow Y$	0.21	2.98	0.003	Diterima
H5	$X_2 \rightarrow Y$	0.27	3.77	0.000	Diterima
H6	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.20	5.31	0.000	Mediasi Signifikan
H7	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.24	6.04	0.000	Mediasi Signifikan

Semua hipotesis diterima ($\alpha = 0,05$).

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,38). Pemimpin yang memberi inspirasi dan perhatian individu mampu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini mendukung (Normi et al., 2025; Sunarsi et al., 2021).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,46). Budaya yang kuat, jelas, dan

mendukung kolaborasi memberikan rasa aman, sejalan dengan (Denison & Mishra, 1995; George L. & Kotteeswaran, 2025; Shahriar et al., 2024)

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja (koefisien 0,52). Karyawan yang puas menunjukkan motivasi dan produktivitas lebih baik, mendukung hasil penelitian oleh (Djuli et al., 2023; Mubarak et al., 2022; Panda et al., 2025).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,21. Ini artinya pemimpin yang memberi visi dapat mendorong kinerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Adawiyah & Sopiah, 2023; Suwandi et al., 2026)

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Budaya organisasi berpengaruh positif (0,27) terhadap kinerja. Budaya yang adaptif dan memiliki misi jelas menjadi fondasi kerja produktif. Hal ini didukung oleh penelitian (Mehendale & Hande, 2025; Munir & Arifin, 2021)

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (H6 & H7)

Hasil membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (0,20) dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja (0,24). Ini membuktikan kepuasan kerja adalah jalur psikologis penting yang memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian personal terbukti meningkatkan persepsi kepuasan kerja.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai dan norma yang konsisten dan adaptif terbukti meningkatkan kenyamanan karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan, semakin besar motivasi karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja kondusif.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan akan berdampak lebih besar pada kinerja apabila karyawan merasa puas.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Peran mediasi ini merupakan jalur pengaruh yang paling kuat dalam penelitian.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja adalah faktor kritis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja. Model penelitian mampu menjelaskan 64% variasi kinerja.

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi PT Palapa Timur Telematika untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional: Perusahaan disarankan mengadakan pelatihan leadership berbasis coaching dan mentoring, serta menguatkan aspek perhatian individual pimpinan.

Menguatkan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif: Perlu didorong komunikasi antar-divisi, membangun budaya inovasi dan problem-solving, serta menyusun standar nilai yang konsisten.

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan: Hal ini dapat dilakukan dengan memperjelas jalur karier dan promosi, meningkatkan sistem penghargaan (insentif dan benefit), dan menyediakan lingkungan kerja yang lebih komunikatif serta suportif.

Mengoptimalkan kinerja karyawan: Disarankan melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan transparan serta penguatan kompetensi teknis dan soft-skill.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8, 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Abraham, A., & Zewdie, S. (2020). Organizational Culture Assessment at Ethio-Telecom Using Competing Value Framework. *EJBMR : European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.669>
- Adawiyah, I., & Sopiah, S. (2023). Transformational Leadership And Employee Performance : Systematic Literature Review. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 202–214. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1163>
- Adipra, I. M. Y., & Surya, I. B. K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *JIM : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 255–266. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. mindgarden.com. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Djuli, F. A., Abdussamad, Z., & Sulila, I. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance. *Public Policy Journal*, 4(3), 186–194. <https://doi.org/10.37905/ppj.v4i3.2394>
- Fahmi, N., & Ghazali, A. (2024). Evaluating Organizational Culture with the OCAI: Insights from the Competing Values Framework at PT. SGM. *IJCSRR : International Journal of Current Science Research and Review*, 7(7), 5700–5706. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i7-93>
- George L., & Kotteeswaran, M. (2025). A Study on the Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, 14(4), 682–685. <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2025.140400078>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Gouwtama, C., & Yoyo, T. (2025).

- Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi. *ECo-Fin : Economy and Financial*, 7(2), 607–622. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i2.2205>
- Hadijah, H. S., Santoso, B., Adman, & Sarino, A. (2020). Analysis of the Effect of Quality of Work Life, Job Satisfaction, and Employee Performance in Network and Telecommunications Service Companies. *Proceedings of the 1st Progress in Social Science, Humanities and Education Research Symposium*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200824.252>
- Hendriawan, Y., & Nurjanah, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia. *KALBISIANA : Jurnal Sains, Bisnis Dan Teknologi*, 10(1), 99–115. <https://doi.org/10.53008/kalbisiana.v10i1.3528>
- Hossen, M. I. (2024). The Effect of Employee Performance on Telecommunication Industry in Bangladesh. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.54097/2km3cw96>
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal Of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642–657. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/215824401989908>
- Latan, H., Joseph F. Hair, J., & Noonan, R. (2023). *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. Cham, Switzerland : Springer.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Mehendale, S. D., & Hande, A. B. (2025). A Study Concerning the Impact of the Organizational Culture on Employee Performance: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(8), 1–17. <https://doi.org/10.55041/ijsrem52184>
- Mubarok, T. M. S., Lindayani, & Farizah, S. N. (2022). The Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship*, 459–464. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.085>

- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance. *JOS3: Journal of Social Science Studies*, 1(2), 65–68. <https://jos3journals.id/index.php/jos3/article/view/12>
- Normi, S., Priyohadi, N., & Kusumawati, B. (2025). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction in Modern Technology-Based Organizations. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 52(9), 124–132. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.52.9.9>
- Nurhalim, A. D. (2022). The Role of Organizational Culture in Realizing The Performance of an Organization. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 17–29. <https://doi.org/10.31253/pe.v20i3.1194>
- Okto, J., Yudhinanto, Y., Alie, M. S., Surya, A., Desmon, D., & Oktaria, E. T. (2024). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Laundry Pro. *JAKMAN: Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 6(1), 61–79. <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i1.3337>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Panda, R. K., Raghav, A. S., Rukadikar, C., Tathagat, T., Rukadikar, A. R., & Kalita, J. P. (2025). Exploring The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(3), 1439–1451. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i3.7859>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920>
- Qalatia, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskhelie, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Samsir, A., & Muis, A. (2023). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Through Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance Case of PTPN XIV Bone Sugar Factory. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 4(1), 45–56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v4i1.120>
- Shahriar, H., Makhdom, L. N., & Hossen, B. E. (2024). Organizational Culture and Its Influence on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 9(4), 52–61. <https://doi.org/10.33564/ijeast.2024.v09i04.005>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage Publication Inc.
- Sunarsi, D., Paramarta, V., Munawaroh, Rozi, A., Bagaskoro, Nugroho, J., Evalina, & Jamalul. (2021). Effect of Transformational, Transactional

Leadership and Job Satisfaction : Evidence from Information Technology Industries. *Information Technology in Industry*, 9(1), 987–996.
<https://doi.org/10.17762/itii.v9i1.232>

Suwandi, I. N. H., Musafir, M., & Puyo, M. (2026). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance Mediating Role of Meaningful Work. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(2), 432–447.
<https://doi.org/10.52970/grdis.v6i2.1869>

Tripathi, A. (2024). Organizational Learning Culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning Agility. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 49(2), 129–142.
<https://doi.org/10.1177/025609092412549>

Ulum, A. (2022). Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1), 1–14.
<https://doi.org/10.31933/jimt.v4i1.1155>

Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2023). Organizational culture and innovation: exploring the “black box.” *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 174–194.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0203>

Zhang, Q. (2025). The Role of Transformational Leadership in Organizational Innovation. *International Journal of Education and Humanities*, 18(1), 236–240.
<https://doi.org/10.54097/xb50z666>

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN LOKASI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN SKINCARE MS GLOW PADA JELISO COSMETIC PANAM

Annisa Khairani¹⁾, Muhammad Yusuf²⁾, Menhard³⁾, Rahmadani Hidayat⁴⁾

^{1,4}Program Studi Manajemen, STIE Mahaputra Riau

^{2,3}Program Studi Akuntansi, STIE Mahaputra Riau

Correspondence author: A Khairani, annisakesel@gmail.com, Pekanbaru, Indonesia

Abstract

This study aims to determine the relationships among service quality, product quality, and location in purchasing decisions for MS Glow Skincare products at Jeliso Cosmetic. This research is a quantitative descriptive study using questionnaires and Google Forms for data collection. The questionnaire data were processed using SPSS. A sample of 95 respondents was selected using simple random sampling. The results indicate that service quality, product quality, and location exert partial and simultaneous influences on purchasing decisions. The higher the manufacturer's quality, the greater its influence on consumers' purchasing decisions. The lower a product's price, the higher its demand, which in turn influences purchasing decisions.

Keywords: service quality, product quality, location, purchasing decisions

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kualitas pelayanan, kualitas produk dan lokasi terhadap keputusan pembelian produk MS Glow Skincare di Jeliso Cosmetic. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebar kuisioner dan juga menggunakan google form. Data hasil kuisioner diolah dengan metode SPSS. Sampel pada penelitian ini sebanyak 95 responden yang dipilih dengan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, kualitas produk dan lokasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap keputusan pembelian. Semakin baik kualitas yang diberikan oleh produsen maka semakin tinggi pula pengaruhnya pada konsumen untuk melakukan keputusan pembelian. semakin murah harga suatu produk maka semakin tinggi pula tingkat permintaan produknya yang berefek pada keputusan pembelian juga akan meningkat.

Kata Kunci: kualitas pelayanan, kualitas produk, lokasi, keputusan pembelian

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini persaingan bisnis sangatlah ketat, dimana setiap pelaku bisnis harus mampu memenuhi permintaan pelanggan dan berupaya untuk menghasilkan barang yang berbeda dari para pesaingnya. Oleh karena itu, berbagai pengembangan produk dapat menjadi strategi inovasi bagi bisnis untuk menawarkan barang-barang mutakhir bagi konsumen (Yusepa et al., 2024). Dalam masa globalisasi ini, kualitas produk, serta harga yang bersaing dalam pasar menjadi sangat kompetitif sehingga konsumen mempunyai banyak opsi serta alternatif produk dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhannya serta berhak memilih sesuai yang konsumen inginkan (Lie et al., 2021).

Jeliso Cosmetic sebagai salah satu distributor resmi MS Glow, menghadapi tantangan untuk mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan di tengah banyaknya pesaing. Dalam konteks ini, keputusan pembelian konsumen tidak hanya dipengaruhi oleh faktor harga, tetapi juga oleh kualitas pelayanan yang diberikan, kualitas produk yang ditawarkan, serta lokasi atau kemudahan akses terhadap tempat pembelian (Pabontong et al., 2026; Tannako et al., 2024). Kualitas pelayanan yang ramah dan responsif dapat menciptakan pengalaman belanja yang positif, sementara kualitas produk yang terbukti efektif akan menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas konsumen. Selain itu, lokasi toko yang strategis juga turut memengaruhi kenyamanan dan keputusan konsumen dalam melakukan pembelian.

Jeliso Cosmetic adalah salah satu toko skincare kecantikan yang ada di Pekanbaru tepatnya berada di Jalan Suka Karya, Panam dimana salah satu merek kosmetik yang dapat dijadikan pilihan konsumen adalah MS Glow. Toko ini selalu ramai dikunjungi konsumen setiap harinya. Data penjualan di MS Glow dari mulai Januari sampai dengan Desember 2024 sebagai berikut :

Tabel 1. Data Penjualan MS Glow Jeliso Cosmetic Pada Januari-Desember 2024

Bulan	Target Penjualan (Pcs)	Penjualan (Pcs)	%
Januari	8000	6.782	85%
Februari	8000	5.839	73%
Maret	8000	9.753	122%
April	8000	6.283	79%
Mei	8000	8.934	112%
Juni	8000	8.756	109%
Juli	8000	9.536	119%
Agustus	8000	7.648	96%
September	8000	8.942	112%
Oktober	8000	6.589	82%
November	8000	8.743	109%
Desember	8000	7.138	89%

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa volume penjualan produk MS Glow di Jeliso Cosmetic sepanjang tahun 2024 menunjukkan tren yang fluktuatif. Pada bulan Januari tercatat penjualan sebanyak 6.782 pcs, kemudian mengalami penurunan di bulan Februari menjadi 5.839 pcs. Selanjutnya penjualan melonjak tajam di bulan Maret hingga mencapai 9.753 pcs, namun kembali menurun pada bulan April dengan angka 6.283 pcs. Fluktuasi ini terus terjadi di bulan-bulan berikutnya, di mana angka penjualan tidak menunjukkan kestabilan. Contohnya, di bulan Juli tercatat penjualan tinggi sebesar 9.536 pcs, tetapi kembali menurun signifikan di bulan Oktober menjadi 6.589 pcs, dan di bulan Desember menjadi 7.138 pcs.

Fenomena ketidakstabilan atau fluktuasi volume penjualan ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor yang memengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk MS Glow di Jeliso Cosmetic. Dari hasil wawancara saat pengumpulan data, beberapa faktor yang diduga memengaruhi konsumen dalam membeli produk MS Glow di Jeliso Cosmetic antara lain yaitu: (1) pelayanan yang kurang responsif terhadap pertanyaan dari konsumen; (2) pelayanan yang lambat pada saat konsultasi; (3) staf penjualan kurang

memastikan bahwa produk yang mereka jual selalu memiliki kualitas produk yang konsisten; (4) kualitas produk yang tidak memenuhi harapan pelanggan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mengurangi keinginan untuk membeli produk MS Glow lagi di masa depan; dan (5) lokasi parkir yang terlalu sempit.

Dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan antara kualitas pelayanan, kualitas produk dan lokasi terhadap keputusan pembelian produk MS Glow Skincare di Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan desain penelitian kausalitas yang merupakan hubungan antara variabel independen terhadap dependen, antara kualitas pelayanan, kualitas produk, dan lokasi sebagai variabel independen dan keputusan pembelian sebagai variabel dependen (Creswell & Creswell, 2022).

Sumber data dari penelitian ini ialah data primer yang didasarkan pada hasil penyebaran kuesioner kepada pelanggan Skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru. Sampel terdiri dari 95 responden yang dipilih dengan teknik *simple random sampling*. Responden merupakan pembeli produk Skincare MS Glow di Jeliso Cosmetic selama periode penelitian dan bersedia mengisi kuesioner ataupun google form yang disediakan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Berdasarkan hasil pengujian instrumen yang dilakukan dengan jumlah pernyataan terdapat 42 pernyataan yang disajikan terkait dengan variabel Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Lokasi sebagai variabel *Independent* dan keputusan pembelian sebagai variabel *Dependent*, maka keseluruhan item dinyatakan Valid dan

Reliabel hal ini dibuktikan dengan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ serta nilai $\alpha > 0,2017$.

Dalam pengujian realibilitas diketahui bahwa variabel keputusan pembelian (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,931, variabel kualitas pelayanan (X1) sebesar 0,933, variabel kualitas produk (X2) sebesar 0,929, dan variabel lokasi (X3) sebesar 0,942. Seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,60.

Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji normalitas penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan jumlah sampel sebanyak 95 responden. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Pengujian asumsi selanjutnya adalah uji determinasi, berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,069. Hal ini menunjukkan bahwa 6,9% variasi keputusan pembelian konsumen MS Glow di Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru dapat dijelaskan oleh variabel kualitas pelayanan, kualitas produk, dan lokasi, sedangkan 93,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis yang dilakukan guna mengetahui pengaruh kualitas pelayanan, kualitas produk dan Lokasi terhadap keputusan pembelian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Model	t	Sig.
(constant)	7.194	.000
Kualitas Pelayanan	2.540	.013
Kualitas Produk	-1.125	.263
Lokasi	1.650	.102

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic panam

Dari hasil uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,540 dengan tingkat signifikansi 0,013, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap keputusan pembelian diterima.

Kualitas pelayanan merupakan suatu *profit strategy* untuk menarik lebih banyak konsumen baru, mempertahankan konsumen yang ada, menghindari berpindahnya konsumen dan menciptakan keunggulan khusus. (Joely & Azhari, 2024) menyatakan bahwa kualitas layanan yang tinggi berkorelasi dengan kepuasan pelanggan yang tinggi, dan pada akhirnya akan melakukan pembelian ulang. Penelitian ini didukung oleh (Oktavani et al., 2025) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian.

Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic Panam

Dari hasil uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -1,125 dengan tingkat signifikansi 0,263, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas produk tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas produk berpengaruh terhadap keputusan pembelian ditolak.

Sehingga hal ini menjelaskan bahwa Kualitas produk adalah totalitas fitur dan

karakteristik produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan mamupun implisit (Tiara Dwi Anggriani et al., 2024).

Kualitas produk memiliki keterkaitan yang kuat dengan keputusan pembelian. Kualitas produk yang baik cenderung meningkatkan keputusan pembelian, sementara kualitas produk yang buruk dapat menyebabkan konsumen beralih ke produk alternatif. Konsumen cenderung melakukan pembelian ulang jika produk yang dibeli memiliki kualitas yang memuaskan, dan sebaliknya, mereka mungkin tidak akan membeli lagi jika produk tersebut tidak memenuhi harapan mereka (Sintya Aprilia & Susilowati, 2023).

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prikurnia & Kurniawan, 2025) yang menyatakan bahwa kualitas produk secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian.

Pengaruh Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian Skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic Panam

Dari hasil uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,650 dengan tingkat signifikansi 0,102, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa lokasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lokasi berpengaruh terhadap keputusan pembelian ditolak.

Dalam *marketing mix*, lokasi usaha dapat juga disebut dengan saluran distribusi perusahaan karena lokasi juga berhubungan langsung dengan pembeli atau konsumen atau dengan kata lain lokasi juga merupakan tempat produsen menyalurkan produknya (Joely & Azhari, 2024). Tempat perusahaan beroperasi atau tempat usaha dalam kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mementingkan segi ekonominya. Menurut (Kotler & Amstrong., 2022) “*place include company activities that make the product available to target consumers*”.

Teori Lokasi dari August Losch (Agustian et al., 2024) melihat persoalan dari sisi permintaan (pasar). Losch mengatakan bahwa lokasi penjual sangat berpengaruh terhadap jumlah konsumen yang dapat digarapnya.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Qohar et al., 2024) yang menyatakan bahwa secara parsial lokasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian.

Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian

Dari hasil uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh nilai f_{hitung} untuk variabel Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Lokasi adalah sebesar 3,322 dengan tingkat signifikansi 0,023, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, kualitas produk, dan lokasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen MS Glow di Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru.

Menurut (Kotler & Amstrong., 2022) mendefinisikan keputusan pembelian adalah bagian dari perilaku konsumen yaitu studi tentang bagaimana individu, kelompok dan organisasi memilih, membeli, menggunakan dan bagaimana barang, jasa, ide atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka.

Senada dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tannako et al., 2024) yang menyatakan bahwa lokasi, kualitas pelayanan dan kualitas produk secara simultan memiliki pengaruh terhadap keputusan pembelian.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic

Panam Pekanbaru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan, maka semakin tinggi pula kecenderungan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian.

Selain itu, Kualitas produk tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru. Hasil ini mengindikasikan bahwa kualitas produk bukan merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan pembelian konsumen pada objek penelitian ini.

Lokasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lokasi tidak menjadi pertimbangan utama konsumen dalam melakukan pembelian produk MS Glow.

Secara simultan, kualitas pelayanan, kualitas produk, dan lokasi berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian skincare MS Glow pada Jeliso Cosmetic Panam Pekanbaru. Hal ini membuktikan bahwa kombinasi ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu memengaruhi keputusan pembelian konsumen.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan beberapa saran, yaitu Bagi pihak Jeliso Cosmetic, disarankan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya dalam hal kecepatan pelayanan, ketepatan informasi, dan responsivitas terhadap kebutuhan konsumen, karena kualitas pelayanan terbukti berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Meskipun kualitas produk tidak berpengaruh signifikan secara parsial, pihak Jeliso Cosmetic tetap perlu menjaga dan memastikan konsistensi kualitas produk agar kepercayaan konsumen terhadap produk MS Glow tetap terjaga. Selain itu pihak Jeliso Cosmetic disarankan untuk melakukan pengelolaan fasilitas pendukung yang lebih baik, seperti pengaturan area parkir, atau mengoptimalkan layanan penjualan berbasis online untuk meningkatkan kenyamanan

konsumen. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi keputusan pembelian, seperti harga, promosi, citra merek, dan kepuasan pelanggan, serta memperluas jumlah sampel agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, R., Erdiansyah, & Robyardi, E. (2024). Pengaruh Lokasi dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus Pada Konsumen Di Kedai Kopi 89 Syifana Kopi Palembang). *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 9532–9542. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.9004>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Joely, M. F., & Azhari. (2024). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian (Studi pada Coffeeshop Ruang Teduh Bireuen). *Jurnal Ekonomika: Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan*, 16(2), 7–13. <https://doi.org/10.51179/eko.v16i2.2890>
- Kotler & Amstrong. (2022). Manajemen Pemasarn. *Jakarta: Prenhalindo*.
- Lie, D., Sisca, S., Sherly, S., Putra, L. A., & Chandra, A. A. (2021). Pengaruh Persepsi Konsumen Dan Keputusan Pembelian Terhadap Kepuasan Konsumen Pada PT Garuda Makmur Sentosa Pematangsiantar. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 1(3), 131–138. <https://doi.org/10.37403/strategic.v1i3.25>
- Oktavani, M. A., Oetarjo, M., & Yani, M. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Lokasi Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Shinta's Collection. *Jambura Journal of Educational Management*, 6(1), 236–250. <https://doi.org/10.21070/ups.8061>
- Pabontong, Y. D. S., Mande, J. R., & Baroleh, J. (2026). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen Di Fore Coffee Manado. *Agri-Sosioekonomi: Jurnal Ilmiah Sosial Ekonomi Pertanian*, 22(2), 1489–1500. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jisep/article/view/68055>
- Prikurnia, A. K., & Kurniawan, R. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Lokasi, Kualitas Pelayanan, dan Word Of Mouth Communication Terhadap Keputusan Pembelian Produk Mixue Ice Cream (Studi Kasus Pada Gerai Mixue Ice Cream di Kota Bandar Lampung). *Journal of Economic and Business Retail*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.69769/jebr.v5i1.95>
- Qohar, A., Rianti, T. S. M., & Apriliawan, H. (2024). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Harga Dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian Wingko Babat Khas Lamongan. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 12(07), 1–9. https://jim.unisma.ac.id/index.php/SEA_GRI/article/view/26492
- Sintya Aprilia, & Susilowati, H. (2023). Keputusan Pembelian Ditinjau dari Kualitas Produk dan Harga Melalui Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening Pada Produk MS GLOW Official Store Sukorejo. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 3(2), 262–271. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v3i2.395>
- Tannako, S., Pelawi, P., & Ginting, L. T. B. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Lokasi, dan Kualitas Produk Terhadap

Keputusan Pembelian Produk Pizza Hut di Kota Medan Cabang Komplek MMTC. *Wira Ekonomi Mikroskil*, 14(2), 170–180.

<https://doi.org/10.55601/jwem.v14i2.1415>

Tiara Dwi Anggriani, Gayatri, I. A. M. E., & Wagini, W. (2024). The Effect Of Product Quality And Service Quality On Customer Satisfaction At Heri Manna Photocopy Shop, South Bengkulu Regency. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 3(2), 167–176. <https://doi.org/10.37676/jambd.v3i2.6315>

Yusepa, W., Kamilawati, A., Agesti, P. T., & Sanjaya, V. F. (2024). Peran Competitive Advantage Dalam Menarik Konsumen Di Pasar Lokal(Studi Pada Topshop Bandar Lampung). *Al-A'mal : Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(2), 29–40. <https://journal.staittd.ac.id/index.php/ai/article/view/201>

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI STAF DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO KEFARMASIAN DI RSAU DR ESNAWAN ANTARIKSA

Ratna Wijayanti¹⁾, Herni Pujiati²⁾, Yohanes Ferry Cahaya³⁾

^{1,2,3}Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Correspondence author: R Wijayanti, ratnajay_kdr@yahoo.co.id, Jakarta, Indonesia

Abstract

Pharmaceutical risk management is a fundamental aspect of the healthcare system, particularly due to the increasing complexity of drug services in hospitals and pharmaceutical service facilities. Implementing risk management in hospital pharmacies is crucial to ensuring drug availability, patient safety, and operational efficiency. Surveys and interviews with pharmacy staff and patients revealed that several incidents related to the implementation of pharmaceutical risk management still occur. Therefore, this study aims to analyze the influence of leadership, staff competence, and organizational commitment on the implementation of pharmaceutical risk management, and to examine the indirect influence of leadership and staff competence on this implementation through organizational commitment as a mediator. The study used an associative, quantitative approach, collecting data via questionnaires and structured interviews. Data were analyzed using path analysis techniques. The sample was determined using saturated sampling/total sampling of a population of 60 IFRS staff members at Dr. Esnawan Antariksa. The results of the study found that (1) leadership does not have a direct and significant effect on organizational commitment; (2) Staff competence has a direct and significant effect on organizational commitment; (3) Leadership has a direct and significant positive effect on the implementation of pharmaceutical risk management. (4) Staff competence does not have a direct and significant effect on the implementation of risk management; (5) Organizational commitment does not have a direct and significant effect on the implementation of pharmaceutical risk management; (6) The indirect effect of leadership on the implementation of pharmaceutical risk management through the mediation of organizational commitment produces results that are not significant; (7) The indirect effect of staff competence on the implementation of pharmaceutical risk management through the mediation of organizational commitment produces results that are not significant. The implications of this study provide empirical evidence on how HRM and risk management theories apply in military organizations, especially military hospitals, which have unique cultures, hierarchies, and value systems.

Keywords: risk management, pharmacy, leadership, competence, commitment.

Abstrak

Manajemen risiko kefarmasian merupakan aspek fundamental dalam sistem pelayanan kesehatan terutama karena semakin meningkatnya kompleksitas pelayanan obat di rumah sakit maupun fasilitas pelayanan kefarmasian. Implementasi manajemen risiko di farmasi rumah sakit sangat penting untuk memastikan ketersediaan obat, keamanan pasien, dan efisiensi operasional. Dari hasil survey dan wawancara dengan staf farmasi dan pasien, ditemukan fakta dan data bahwa masih ada beberapa kejadian terkait penerapan manajemen risiko kefarmasian. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi staf, dan komitmen organisasi terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian serta menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian dengan mediasi komitmen organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data dengan kuesioner dan wawancara terstruktur. Data dianalisis menggunakan teknik analisis jalur. Penentuan sampel menggunakan sampel jenuh/total sampling terhadap populasi sejumlah 60 orang staf IFRS dr. Esnawan Antariksa. Hasil penelitian mendapatkan bahwa (1) kepemimpinan tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (2) Kompetensi Staf berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif secara signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian; (4) Kompetensi staf tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko; (5) Komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian; (6) Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian melalui mediasi komitmen organisasi memberikan hasil tidak berpengaruh signifikan; (7) Pengaruh tidak langsung kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian melalui mediasi komitmen organisasi memberikan hasil tidak berpengaruh signifikan. Implikasi penelitian ini memberikan bukti-bukti empiris tentang bagaimana teori-teori MSDM dan manajemen risiko berlaku dalam organisasi militer khususnya rumah sakit militer, yang memiliki budaya, hierarki, dan sistem nilai yang khas.

Kata Kunci: manajemen risiko, kefarmasian, kepemimpinan, kompetensi, komitmen organisasi

A. PENDAHULUAN

Manajemen risiko kefarmasian bertujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit, meningkatkan keselamatan pasien dan meminimalkan kerugian bagi rumah sakit apabila terjadi insiden (Rahmah et al., 2019). Manajemen risiko kefarmasian disusun untuk melindungi pasien, staf rumah sakit, lembaga rumah sakit dan lingkungan di

sekitar rumah sakit. Sehingga manajemen risiko ini diharapkan meningkatkan keselamatan pasien dan pasien mendapatkan pelayanan yang bermutu. Begitu pula bagi rumah sakit, manajemen risiko ini dapat memberikan perlindungan terhadap reputasi dan kepercayaan kepada rumah sakit, menghindari terjadi komplain dan tuntutan, serta menghindari atau meminimalkan

terjadinya potensi kerugian finansial (Kurnawan et al., 2025).

Dari hasil survey dan wawancara dengan staf farmasi dan pasien di RSAU dr. Esnawan Antariksa ditemukan fakta dan data bahwa masih ada beberapa kejadian dimana pasien tidak mendapatkan obat sesuai resep dokter karena ada kekosongan obat. Hal ini tentu akan menyebabkan terjadinya resiko tidak tercapainya tujuan pengobatan dan juga komplain dari pasien. Juga ditemukan masih adanya obat yang kadaluwarsa sehingga hal ini bisa berdampak pada efisiensi penggunaan dana dan kerugian materiil. Fakta yang lainnya adalah masih adanya kejadian nyaris cedera akibat edukasi atau informasi obat yang tidak diterima dengan baik oleh pasien sehingga pasien tidak menggunakan obat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya. Dampak dari kejadian tersebut adalah tidak tercapainya tujuan pengobatan akibat dari penggunaan obat yang salah.

Studi kasus di berbagai rumah sakit menunjukkan bahwa tantangan dan strategi Implementasi manajemen risiko di farmasi rumah sakit dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, baik dari aspek individu, organisasi, maupun lingkungan eksternal. Keberhasilan implementasi manajemen risiko farmasi di rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan pengetahuan staf (Alharbi et al., 2024; Kurnawan et al., 2025; Onozato et al., 2020), dukungan dan komitmen organisasi (Kurnawan et al., 2025; López et al., 2021; Rahmah et al., 2019), kepemimpinan (Kurnawan et al., 2025; López et al., 2021), teknologi dan digitalisasi (Kurnawan et al., 2025; Sugihartanto et al., 2024; Wong et al., 2023), ketersediaan sumber daya (Afifi, 2024; Kurnawan et al., 2025; Onozato et al., 2020; Pereira et al., 2022), serta komunikasi dan kolaborasi (Alharbi et al., 2024; López et al., 2021; Onozato et al., 2020). Kompetensi staf dan pelatihan berkelanjutan adalah faktor yang paling sering disebut sebagai penentu keberhasilan penerapan manajemen risiko. Dukungan organisasi dan

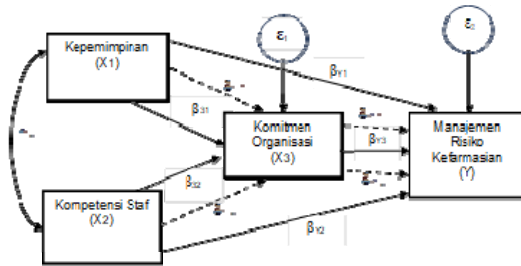
kepemimpinan yang kuat memperkuat budaya kepatuhan manajemen risiko. Sedangkan keterbatasan sumber daya (SDM, waktu, teknologi) dan komunikasi yang kurang efektif dapat menjadi hambatan utama penerapan manajemen risiko. Inovasi teknologi seperti digitalisasi rantai pasok dan *e-prescription* dapat mengurangi risiko kekurangan obat dan kesalahan dispensing. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen resiko tersebut, belum ada penelitian yang mengkaji atau melakukan analisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi staf dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap penerapan manajemen risiko khususnya manajemen risiko kefarmasian.

Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi staf, dan komitmen organisasi terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian serta menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian dengan mediasi komitmen organisasi.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data dari sumber alamiah (bukan buatan). Peneliti juga melakukan pengumpulan data dengan kuesioner, tes, wawancara terstruktur, dan sebagainya (Sugiyono, 2021, p. 7).

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji atau menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang akan dikaji terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu: Kepemimpinan (X_1), Kompetensi Staf (X_2), Komitmen Organisasi (X_3), dan Penerapan Manajemen Risiko Kefarmasian (Y). Variabel-variabel yang akan dikaji disusun menggunakan model pengaruh antar variabel penelitian yang digambarkan dalam konstelasi jalur pengaruh antar variabel penelitian pada gambar 1.



Gambar 1. Konstelasi Jalur Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Instalasi Farmasi RSAU dr. Esnawan Antariksa selama 4 bulan mulai bulan September s.d Desember 2025. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Sampel Jenuh/Total Sampling (Census Sampling) karena jumlah populasi yang hanya 60 orang. Dalam keperluan uji instrumen penelitian digunakan 20 orang. Sedangkan sampel yang digunakan untuk uji penelitian berjumlah 40 orang, selain yang digunakan dalam uji instrumen. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala likert, pada variabel kepemimpinan terdapat 40 butir pertanyaan, variabel kompetensi staf terdapat 24 butir pertanyaan, variabel komitmen organisasi 18 butir pertanyaan dan variabel penerapan manajemen risiko sebanyak 30 butir pertanyaan. Hasil kuesioner akan diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan uji normalitas, linieritas, homogenitas, uji sobel dan analisis jalur.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian ini sebanyak 60 orang yang dilihat karakteristiknya berdasarkan lama kerja dan jumlah pelatihan manajemen risiko yang pernah diikuti. Dilihat dari lama kerja, sebagian besar responden (55%) menjawab lebih dari 6 tahun. Hal ini berarti sebagian besar Staf IFRS dr. Esnawan yang menjadi responden penelitian telah memiliki pengalaman dalam menjalankan tugas sehari-harinya di bagian

Farmasi dan paham akan prosedur manajemen risiko kefarmasian di RSAU dr. Esnawan. Sedangkan dilihat dari keikutsertaan pada pelatihan manajemen risiko kefarmasian, sebagian besar responden (47%) menjawab belum pernah sama sekali mengikuti pelatihan terkait manajemen risiko kefarmasian. Hal ini cukup kontradiksi mengingat sebagian besar responden telah bekerja di atas 6 tahun. Sehingga dapat diasumsikan bahwa aktifitas manajemen risiko kefarmasian yang dilakukan karena memang tugas sehari-hari mereka bukan karena pengetahuan yang mereka peroleh.

Model Hubungan Kausal Antar Variabel Pada Substruktur 1

Hubungan kausal antar variabel pada Substruktur 1 terdiri atas sebuah variabel endogen yaitu X_3 dan dua buah variabel eksogen yaitu X_1 dan X_2 . Hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur pada tabel 1.

Tabel 1. Uji-t Sub Struktural 1 Pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap X_3

	Model	Coefficients ^a		t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
		B	Beta		
1	(Constant)	-2.928		-.516	.609
	Kepemimpinan	.055	.112	.740	.464
	Kompetensi	.647	.809	5.338	.000

a. Dependent Variable: Komitmen

Dari tabel 1 diketahui bahwa variabel eksogen (Kepemimpinan) terhadap variabel endogen (Komitmen Organisasi) menunjukkan jalur tidak signifikan, karena nilai t_{hitung} 0,740 < t_{tabel} 1.684. Sedangkan variabel eksogen (Kompetensi Staf) terhadap variabel endogen (Komitmen Organisasi) menunjukkan jalur signifikan, karena nilai t_{hitung} 5,338 > t_{tabel} 1.684. Selanjutnya perhitungan nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Koefisien Determinasi Sub Struktur 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.911 ^a	.829	.820	5.27600	2.192

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Komitmen

Dari nilai koefisien determinasi (*R square*) menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan kompetensi staf terhadap komitmen organisasi sebesar 0,820 (82%). Sisanya disebabkan faktor lain selain kedua variabel tersebut.

Dengan demikian persamaan Sub Struktur 1 adalah:

$$X_3 = \varepsilon_1 + \beta_{31} X_1 + \beta_{32} X_2$$

$$X_3 = 0,424 + 0,112 X_1 + 0,809 X_2$$

Model Hubungan Kausal Antar Variabel Sub Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 2 terdiri dari satu endogen yakni variabel penerapan manajemen risiko kefarmasian (Y) dan tiga variabel eksogen yakni X_1 , X_2 , dan X_3 .

Tabel 3. Uji-t Sub Struktural 2 Pengaruh Variabel X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constant)	8.793		.707	.484
	Kepemimpinan	.683	.162	.837	.4215
	Kompetensi	-.436	.352	-.325	-.1.239
	Komitmen	.580	.359	.346	1.617

a. Dependent Variable: Manajemen Risiko

Dari tabel 3 diketahui bahwa variabel eksogen (kepemimpinan) terhadap variabel endogen (manajemen risiko kefarmasian) menunjukkan jalur signifikan, karena nilai t_{hitung} 4,215 > t_{tabel} 1.684. Untuk variabel eksogen (kompetensi staf) terhadap variabel endogen (manajemen risiko kefarmasian) menunjukkan jalur tidak signifikan, karena nilai t_{hitung} -1,239 < t_{tabel} 1.684. Sedangkan variabel eksogen (komitmen organisasi)

terhadap variabel endogen (manajemen risiko kefarmasian) juga menunjukkan jalur tidak signifikan, karena nilai t_{hitung} 1,617 < t_{tabel} 1.684. Selanjutnya perhitungan *model summary* ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Koefisien Determinasi Sub Struktur 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.848 ^a	.719	.695	11.51757	2.294

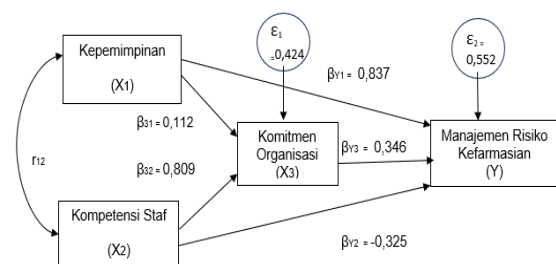
a. Predictors: (Constant), Komitmen, Kepemimpinan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Manajemen Risiko

Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*) menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel penerapan manajemen risiko kefarmasian (Y) dijelaskan oleh kepemimpinan, kompetensi staf, dan komitmen organisasi sebesar 0,695 (69.5%). Sedangkan sisanya merupakan pengaruh variabel lain di luar ketiga variabel eksogen. Dengan demikian persamaan Substruktur 2 adalah:

$$Y = 0,552 + 0,837 X_1 - 0,325 X_2 + 0,346 X_3$$

Diagram jalur hubungan antar variabel pada Gambar 4.



Gambar 2. Hubungan Kausal Sub Struktur 1 dan Sub Struktur 2

Uji Variabel Mediasi (Sobel Test)

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening. Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening atau mediasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap

penerapan manajemen risiko kefarmasian melalui komitmen organisasi. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 0.813 dan nilai $p-value$ sebesar 0.416. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian.

Pengaruh kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian melalui komitmen organisasi. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 0.954 dan nilai $p-value$ sebesar 0.340. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Langsung Kepemimpinan (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_3)

Analisis hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan nilai signifikansi 0,464 lebih besar dari 0,05. Artinya tinggi rendahnya nilai variabel komitmen organisasi tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan. Jika variabel kepemimpinan ditingkatkan, belum tentu dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Temuan ini dikarenakan karakteristik RSAU dr. Esnawan yang merupakan institusi militer negara dengan sifat kepemimpinan komando dimana pimpinan sering mengalami pergantian karena rotasi penugasan, menyebabkan tidak ada cukup waktu bagi pimpinan untuk membangun hubungan, kepercayaan, dan pengaruh yang berarti. Komitmen bawahan tetap pada institusi, bukan pada pribadi pemimpin. Selain itu staf memiliki komitmen yang tinggi kepada organisasi karena mereka memang aparatur negara yang ditugaskan oleh negara untuk bertugas di organisasi tersebut tanpa memandang siapapun pimpinannya.

Temuan ini walaupun tidak sejalan dengan temuan-temuan sebelumnya, memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris bahwa faktor kepemimpinan tidak selalu menjadi faktor dominan yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Ketika setiap tindakan telah diatur oleh SOP (*Standing Operating Procedure*) yang ketat, ruang gerak pemimpin untuk membuat keputusan diskresioner sangat kecil, sehingga staf berkomitmen pada buku panduan dan bukan pada pemimpinnya.

Secara teoretik penelitian ini selaras dengan pendapat (Schermerhorn Jr. & Bachrach, 2020, p. 180) menyatakan bahwa Komitmen organisasi dapat dibentuk melalui kepemimpinan yang inspiratif, budaya perusahaan yang inklusif, serta kesempatan pengembangan diri. Bahwa faktor kepemimpinan bukanlah satu-satunya atau faktor dominan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Secara empirik penelitian ini mendukung penelitian relevan sebelumnya (Moldogaziev & Silvia, 2015) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada organisasi pemerintahan. Begitu juga penelitian (Desa et al., 2023) yang menyatakan kepemimpinan memiliki hubungan negatif lemah yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi pada Personel Angkatan Laut Malaysia. Penelitian lain oleh (Inderjit et al., 2020) juga menemukan hasil bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi bagi prajurit berpangkat Kopral kebawah di Angkatan Darat Malaysia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada organisasi pemerintah maupun militer, faktor kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Langsung Kompetensi Staf (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_3)

Analisis hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompetensi staf berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen

organisasi IFRS dr. Esnawan sebesar 0,000. Tinggi rendahnya komitmen organisasi staf IFRS dr. Esnawan dipengaruhi oleh kompetensi staf. Jika kompetensi staf IFRS ditingkatkan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap kompetensi staf di IFRS dr. Esnawan sehingga komitmen organisasinya akan meningkat.

Secara teoretik penelitian ini selaras dengan pendapat (Schermerhorn Jr. & Bachrach, 2020, p. 180) bahwa Komitmen organisasi dapat dibentuk salah satunya melalui kesempatan pengembangan diri. Kompetensi staf (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi.

Secara empirik penelitian ini mendukung penelitian relevan sebelumnya oleh (Janah et al., 2023; Kurniawan, 2022; Saragih & Sammary, 2024; Zunizar et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa kompetensi staf berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini semakin mempertegas temuan penelitian relevan sebelumnya bahwa kompetensi staf memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan (X₁) terhadap Penerapan Manajemen Risiko Kefarmasian (Y)

Analisis hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Konsistensi penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Jika faktor kepemimpinan di RS dr. Esnawan ditingkatkan, maka akan meningkat pula penerapan manajemen risiko kefarmasiannya. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya unsur kepemimpinan

terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian.

Secara teoretik penelitian ini selaras dengan (Donaldson et al., 2020, p. 186) yang menyatakan bahwa pemimpin yang inovatif, berorientasi pada transformasi, dan mampu memotivasi tim akan lebih efektif dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko. Apabila seorang staf mendapat kepemimpinan yang tepat, maka akan meningkatkan pula penerapan manajemen risiko kefarmasiannya.

Secara empirik penelitian ini mendukung penelitian relevan sebelumnya penelitian terdahulu diantaranya penelitian oleh (Constanta et al., 2020; Qablawi & Abuttahir, 2025; Simbulan & Laraya, 2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko.

Penjgaruh Langsung Kompetensi Staf (X₂) terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian (Y)

Analisis hipotesis keempat menunjukkan bahwa kompetensi staf tidak berpengaruh langsung terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan. Jika kompetensi staf meningkat tidak akan selalu meningkatkan penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan. Hal ini terbukti dari responden yang mengisi kuesioner sebagian besar responden (55%) telah bekerja lebih dari 6 tahun sedangkan yang telah mengikuti minimal satu kali pelatihan manajemen risiko kefarmasian baru 53%, artinya masih ada 47% staf yang sehari-hari melakukan prosedur risiko kefarmasian yang tidak dibekali oleh pengetahuan teknis, pekerjaan dilakukan berdasarkan SOP yang sudah ada. Sehingga penerapan manajemen risiko lebih banyak berdasarkan instruksi tugas bukan berdasarkan kesadaran dan pengetahuan staf.

Secara teoretik penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat (Donaldson et al., 2020, p. 186) yang menyatakan kompetensi staf memainkan peran krusial dalam

efektivitas penerapan manajemen risiko karena staf yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang memadai dapat mengidentifikasi, menilai, dan menangani risiko dengan lebih baik. Apabila seorang staf memiliki kompetensi yang baik, maka akan meningkatkan pula penerapan manajemen risikonya.

Secara empirik penelitian ini mendukung penelitian relevan sebelumnya oleh (Dihartawan et al., 2024) yang meneliti implementasi sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja di rumah sakit Indonesia yang mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi manajemen risiko rumah sakit di Indonesia. Penelitian dilakukan di 90 rumah sakit yang tersebar di 10 provinsi di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa analisis identifikasi bahaya dan risiko serta variabel faktor Prosedur Operasi Standar (SOP) secara signifikan memengaruhi kualitas manajemen risiko rumah sakit yang tinggi di Indonesia, sedangkan faktor kompetensi meskipun memiliki hubungan positif namun hubungannya tidak signifikan dengan manajemen risiko. Hasil temuan ini bertentangan dengan banyak penelitian terdahulu diantaranya oleh (Aditya et al., 2024; Majid et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko.

Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi (X₃) terhadap Penerapan Manajemen Risiko Kefarmasian (Y)

Analisis hipotesis kelima menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian dengan nilai signifikansi sebesar 0.115. Tinggi rendahnya tingkat penerapan manajemen risiko kefarmasian di RSAU dr. Esnawan tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima ditolak, dengan demikian komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung dan

signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di RSAU dr. Esnawan.

Secara teoretik penelitian ini tidak selaras dengan pendapat (Colquitt et al., 2020, p. 92) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi, terutama dari manajemen puncak, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi manajemen risiko. Pengaruh komitmen organisasi terhadap penerapan manajemen risiko yang tidak maksimal dikarenakan beberapa faktor. Pertama, kurangnya pemahaman dan kesadaran akan pentingnya manajemen risiko di kalangan staf IFRS dr. Esnawan dapat menghambat implementasi yang efektif. Tanpa pemahaman yang cukup, meskipun ada komitmen, langkah-langkah mitigasi risiko tidak akan dilakukan dengan sungguh-sungguh. Kedua budaya organisasi yang kurang mendukung, di mana pengambilan keputusan tidak selalu mempertimbangkan risiko, atau lebih mengutamakan pencapaian target yang cepat tanpa memperhitungkan konsekuensi jangka panjang. Contohnya pada pengadaan stok obat yang sering tidak mendapatkan prioritas anggaran sehingga menyebabkan sering terjadinya kekosongan obat, akibatnya pengobatan pasien menjadi tidak paripurna dan meningkatkan risiko keselamatan pasien. Hal ini menyebabkan komitmen terhadap manajemen risiko terabaikan.

Secara empirik penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian relevan sebelumnya diantaranya penelitian oleh (Guamán-Guevara et al., 2025; Vidiarto et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko.

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X₁) terhadap Penerapan Manajemen Risiko Kefarmasian (Y) melalui mediasi Komitmen Organisasi (X₃)

Analisis hipotesis keenam menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi berpengaruh kepemimpinan

terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam ditolak, dengan demikian komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di RSAU dr. Esnawan. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi variabel kepemimpinan sehingga pengaruh kepemimpinan melalui komitmen organisasi terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan baik secara langsung maupun dimediasi oleh komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan. Hal ini disebabkan pimpinan yang ada saat ini dinilai belum memiliki rencana kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan. Sebagai contoh dari hasil kuesioner didapatkan bahwa ketersediaan dan kelengkapan pelaporan insiden risiko kefarmasian dianggap belum dapat diakses secara terbuka oleh staf IFRS dan hanya dapat diakses oleh pimpinan saja. Padahal seperti fenomena gunung es, bisa jadi data yang ditampilkan pada laporan belum tentu kondisi sebenarnya yang ada di lapangan. Akses terhadap laporan insiden dibutuhkan oleh staf untuk pembelajaran dari kasus yang terjadi agar dapat mengantisipasi terjadinya kasus yang sama dikemudian hari.

Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian lainnya, temuan (Jung et al., 2020) melalui hasil penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen yang tinggi dari organisasi, yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, dapat memperkuat budaya risiko dan meningkatkan efektivitas implementasi manajemen risiko. Perilaku kepemimpinan yang memberdayakan staf dapat meningkatkan komitmen terhadap

perubahan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat penerapan manajemen risiko.

Pengaruh tidak langsung Kompetensi Staf (X₂) terhadap Penerapan Manajemen Risiko Kefarmasian (Y) melalui mediasi Komitmen Organisasi (X₃)

Analisis hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi berpengaruh kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh ditolak, dengan demikian komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di RSAU dr. Esnawan. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi variabel kompetensi staf sehingga pengaruh kompetensi staf melalui komitmen organisasi terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian tidak memiliki pengaruh yang signifikan. meskipun pengaruh kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian secara langsung berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada diri seorang staf belum tentu akan memiliki dampak untuk membuat pengaruh variabel lain terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian.

Dalam penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan, faktor kompetensi staf menjadi pengaruh langsung dan tidak dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi sebagai mediasi. Hal ini disebabkan penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Sebagai contoh dari hasil kuesioner didapatkan bahwa 47% responden belum pernah sekalipun mengikuti pelatihan terkait manajemen risiko kefarmasian sehingga responden mengakui bahwa mereka tidak dapat secara konsisten memenuhi target terkait dengan kepatuhan terhadap kebijakan

manajemen risiko kefarmasian. Temuan dari kuesioner menunjukkan komitmen organisasi seluruh staf bisa dikatakan sangat tinggi walaupun tidak didukung program peningkatan kapasitas melalui pelatihan. Hal ini menunjukkan ada tidaknya program pengembangan staf tidak mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki staf untuk menerapkan manajemen risiko kefarmasian.

Hasil ini tidak sejalan dengan temuan (Sutarman et al., 2024) melalui hasil penelitiannya menjelaskan bahwa Staf yang merasa kompeten cenderung lebih loyal dan terikat pada organisasi, sehingga lebih siap mendukung kebijakan dan perubahan. Apabila seorang staf memiliki kompetensi yang baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasinya yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerjanya.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi para staf IFRS dr. Esnawan. Hal ini disebabkan setiap tindakan telah diatur oleh SOP (Standart Operating Procedure) yang ketat, sehingga staf lebih berkomitmen pada buku panduan dan bukan pada pemimpinnya.

Kompetensi Staf berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi di IFRS dr. Esnawan. Semakin baik kompetensi staf, akan semakin meningkat pula komitmen organisasinya.

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif secara signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan. Hal ini memberikan penegasan tentang pentingnya unsur kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian.

Kompetensi staf tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan

manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan. Masih ada 47% staf yang sehari-hari melakukan prosedur risiko kefarmasian yang tidak dibekali oleh pengetahuan teknis karena belum pernah mengikuti pelatihan manajemen risiko, pekerjaan dilakukan berdasarkan SOP yang sudah ada. Sehingga penerapan manajemen risiko lebih banyak berdasarkan instruksi tugas bukan berdasarkan kesadaran dan pengetahuan staf.

Komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian. Komitmen organisasi yang tidak berpengaruh ini dikarenakan beberapa faktor antara lain kurangnya pemahaman dan kesadaran akan pentingnya manajemen risiko serta budaya organisasi yang kurang mendukung.

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian melalui mediasi komitmen organisasi memberikan hasil tidak berpengaruh signifikan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian di RSAU dr. Esnawan.

Pengaruh tidak langsung kompetensi staf terhadap penerapan manajemen risiko kefarmasian melalui mediasi komitmen organisasi memberikan hasil tidak berpengaruh signifikan. Hal ini disebabkan penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi seluruh responden bisa dikatakan sangat tinggi walaupun tidak didukung program peningkatan kapasitas melalui pelatihan.

Untuk meningkatkan penerapan manajemen risiko kefarmasian di IFRS dr. Esnawan, berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian: (1) Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mendorong penerapan manajemen risiko kefarmasian. Para pemimpin di tingkat manajerial maupun operasional harus mampu menunjukkan komitmen

terhadap penerapan sistem manajemen risiko. (2) RSAU dr. Esnawan perlu menyelenggarakan pelatihan secara rutin tentang manajemen risiko di bidang kefarmasian. Pelatihan ini harus mencakup pemahaman tentang jenis-jenis risiko yang dapat terjadi, teknik mitigasi risiko, serta penanganan kesalahan yang dapat terjadi selama proses pengobatan atau pengelolaan obat. (3) RSAU dr. Esnawan harus memastikan bahwa sumber daya yang cukup tersedia untuk mendukung pelaksanaan manajemen risiko kefarmasian termasuk anggaran yang memadai untuk pelatihan staf, pembelian teknologi manajemen risiko, serta sarana dan prasarana yang mendukung keberlanjutan penerapan manajemen risiko.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Arfiansyah, Z., & Paramita, N. W. S. G. (2024). Determinan Kualitas Implementasi Manajemen Risiko Pada Pemerintah Daerah. *Jurnalku*, 4(4), 416–432.
<https://doi.org/10.54957/jurnalku.v4i4.1163>
- Afifi, A. A. A. M. (2024). The Impact of Risk Management Implementation on Healthcare Projects: An Applied Study on Hospitals in Jeddah. *International Journal for Scientific Research*, 3(8), 860–892.
<https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n8p24>
- Alharbi, A. B., Berrou, I., Umaru, N., Hamid, A. Al, & Shebl, N. A. (2024). Understanding factors influencing the implementation of medicine risk communications by healthcare professionals in clinical practice: a systematic review using the Theoretical Domains Framework. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 20(2), 86–98.
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2023.10.004>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace 7th Edition*. New York : Mc Graw Hill.
- Constanta, P., Gheorghita, D. (Torcica), & Diana-Nicoleta, G. (2020). Improving Risk Management by Leader through Motivation and Performance. *International Conference Risk in Contemporary Economy*, 131–141.
<https://doi.org/10.35219/rce2067053278>
- Desa, N. M., Asaari, M. H. A. H., & Ibrahim, M. I. A. (2023). Organizational factors and organizational commitment among Malaysian naval personnel. *International Journal of Asian Social Science*, 13(7), 190–203.
<https://doi.org/10.55493/5007.v13i7.4841>
- Dihartawan, Lestari, F., Widanarko, B., & Besral. (2024). Analysis of Factors Affecting Hospital Risk Management in Indonesia: The SEM-PLS Approach. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 19(2), 135–143.
<https://doi.org/10.21109/kesmas.v19i2.1106>
- Donaldson, L., Tartaglia, R., Sheridan, S., & Ricciardi, W. (2020). *Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management*. Cham, Switzerland : Springer.
- Guamán-Guevara, M. D., Ipanaqué-Costilla, J., & Guamán- Guevara, F. (2025). Assessment of Organizational Commitment and Psychosocial Risk Factors: Empirical evidence from micro-enterprises in Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 30(110), 186–1201.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.11>
- Inderjit, S., Kwong FW, Liaw, J. O. H., Ghani, S. A., Loong, W. W., & Mohaiyadin, N. M. (2020). The

- Significance of Leadership Style and Organizational Commitment towards Job Performance Among Middle Military Leaders in the Malaysian Army. *Solid State Technology*, 63(6). <https://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/4417>
- Janah, I. R., Racmansyah, Y., & Sutanto, H. A. (2023). The Influence Of Competence On Employee Performance With Mediation Of Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal of Management and Islamic Finance*, 3(2), 231–250. <https://doi.org/10.22515/jmif.v3i2.7764>
- Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Kurnawan, E., Yuliaty, F., Paramarta, V., & Kosasih. (2025). Integrated Risk Management in Hospital Management Strategy. *Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue*, 5(1), 51–58. <https://doi.org/10.54443/morfai.v5i1.2518>
- Kurniawan, H. (2022). Effect of Employee Competence and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment Mediated by Employee Performance. *AFEBI Management and Business Review*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.47312/ambr.v7i01.514>
- López, L. C. V., Gurovich, F. V., Mansilla, A. D., Wirtz, V. J., & Reich, M. R. (2021). The implementation of pharmaceutical services in public hospitals in Mexico: an analysis of the legal framework and organizational practice. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 14(41), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00318-7>
- Majid, S. A., Nugraha, A., Sulistiyono, B. B., Suryaningsih, L., Widodob, S., Kholdun, A. I., Febrian, W. D., Wahdiniawati, S. A., Marlita, D., Wiwaha, A., & Endri. (2022). The effect of safety risk management and airport personnel competency on aviation safety performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10, 1509–1522. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.6.004>
- Moldogaziev, T. T., & Silvia, C. (2015). Fostering Affective Organizational Commitment in Public Sector Agencies: The Significance of Multifaceted Leadership Roles. *Public Administration*, 93(3), 557–575. <https://doi.org/10.1111/padm.12139>
- Onozato, T., Cruz, C. F. dos S., Farre, A. G. M. da C., Silvestre, C. C., Silva, R. de O. S., Júnior, G. A. dos S., & Lyra Jr., D. P. De. (2020). Factors influencing the implementation of clinical pharmacy services for hospitalized patients: A mixed-methods systematic review. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(4), 437–449. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2019.06.018>
- Pereira, C. E. O., Bambirra, E. H. F., Fernandes, B. D., Sousa, M. C. V. B., Mendonça, S. A. M., & Chemello, C. (2022). Factors influencing the implementation of pharmaceutical care in outpatient settings: A systematic review applying the Consolidated Framework for Implementation Research. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(4), 2579–2592. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.06.011>
- Qablawi, B. R., & Abuttahir, R. A. (2025). The Role of Leadership in Managing

- Risk to Ensure Project Success in the Arabian American Oil Company (Aramco) In Saudi Arabia from 2020 to 2024. *Journal of Risk and Crisis Management*, 6(1), 26–44. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q150824>
- Rahmah, F., Wulandari, R., & Setianto, B. (2019). The Implementation of Risk Management in Hospital. *The 2nd International Conference on Health Administration and Policy (ICoHAP)*, 110.
- Saragih, N., & Sammary, M. (2024). Self Concept And Competence Influence Organizational Commitment And Its Implications On Employee Performance. *Journal Boas : Business, Economics, Accounting And Management*, 3(1), 20–31. <https://doi.org/10.54209/boas.v3i01.325>
- Schermerhorn Jr., J. R., & Bachrach, D. G. (2020). *Management, 14th Edition*. New Jersey : John Wiley & Sons Inc.
- Simbulan, L. R. P., & Laraya, J. M. (2022). The Influence of Organizational Leadership to Enterprise Risk Management. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 2(3), 1–11. <https://doi.org/10.55529/jcfmbs23.1.11>
- Sugihartanto, M. F., Mahendra, M. R., Baihaqi, I., & Rizaldy, H. (2024). Supply Chain Risk Management Assessment and Strategy: Case Study in a Hospital Pharmacy. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen*, 22(1), 35–44. <https://doi.org/10.52330/jtm.v22i1.230>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan Ketiga*. Bandung : Alfabeta.
- Sutarman, A., Kadim, A., & Garad, A. (2024). The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries. *International Journal of Technology*, 15(5), 1449–1461. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>
- Vidiarto, A., Azis, R., Mulyanto, A., Meidilah, Supryanto, & Prasetyono, H. (2023). Pengaruh Budaya Peduli Resiko Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Resiko Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 982–991. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3392>
- Wong, W. P., Saw, P. S., Jomthanachai, S., Wang, L. S., Ong, H. F., & Lim, C. P. (2023). Digitalization enhancement in the pharmaceutical supply network using a supply chain risk management approach. *Scientific Reports*, 13, 22287. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-49606-z>
- Zunizar, R., Ribhan, & Mardiana, N. (2023). The Influence of Competence and Job Satisfaction on the Performance of Employees in Indonesian Educational and Professional Development Institutions (LP3I) Through Organizational Commitment as a Mediation Variable. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(6), 1847–1858. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v4i6.918>

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PERSONEL DI SKADRON UDARA 16

Adipraja Soesilo¹⁾, Herni Pujiati²⁾, Syamsunaser³⁾

^{1,2,3}Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Correspondence author: A Soesilo, 242173023@students.unsurya.ac.id, Jakarta, Indonesia

Abstract

The high demands for professionalism in the military environment, including within Air Squadron 16, pose the challenge of maintaining consistent personnel performance amid complex operational dynamics and high risk. The main problem identified is fluctuating performance, suspected to be caused by constraints in information distribution and a lack of discipline in following technical procedures. This study aims to analyse the influence of organisational communication and work discipline on personnel performance, both partially and simultaneously. The research method used is quantitative with an associative approach. Data were collected by distributing questionnaires to 60 personnel from Air Squadron 16, selected via simple random sampling. Data analysis was conducted using classical assumption tests and multiple linear regression analysis to test the proposed hypotheses. The results show that communication partially has a positive and significant influence on personnel performance, indicating that the clarity of technical information is crucial for task success. Similarly, work discipline has been shown to have a significant influence on performance, confirming that compliance with SOPs is the foundation of work effectiveness. Simultaneously, these two variables account for 63.9% of the variance in personnel performance. Based on these findings, it is recommended that the leadership of Air Squadron 16 enhance two-way communication by optimising routine briefings and strengthening the reward-and-punishment system to maintain consistent personnel discipline and achieve maximum operational readiness.

Keywords: organisational communication, work discipline, personnel performance, air squadron 16

Abstrak

Tingginya tuntutan profesionalisme di lingkungan militer termasuk Skadron Udara 16 yang menghadapi tantangan untuk tetap menjaga konsistensi kinerja personel di tengah dinamika operasional yang kompleks dan risiko tinggi. Masalah utama yang diidentifikasi adalah adanya fluktuasi kinerja yang diduga disebabkan oleh kendala dalam distribusi informasi serta tingkat kedisiplinan terhadap prosedur teknis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja personel, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 60 personel Skadron Udara 16 yang dipilih menggunakan teknik *simple*

random sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel, yang mengindikasikan bahwa kejelasan informasi teknis sangat menentukan keberhasilan tugas. Demikian pula dengan disiplin kerja yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menegaskan bahwa kepatuhan pada SOP adalah fondasi utama dalam efektivitas kerja. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 63,9% terhadap variansi kinerja personel. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan kepada pimpinan Skadron Udara 16 untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dua arah melalui optimalisasi briefing rutin serta memperkuat sistem pemberian penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) guna mempertahankan konsistensi disiplin personel demi tercapainya kesiapan operasional yang maksimal.

Kata Kunci: komunikasi, disiplin kerja, kinerja karyawan, skadron udara 16

A. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2024), kinerja adalah hasil kerja yang dimiliki individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam organisasi. Kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2021). Tingginya kinerja karyawan mencerminkan efektivitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal.

Dalam sebuah organisasi militer, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan kerja. Skadron Udara 16 (Indonesia) adalah satuan tempur dalam Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) yang memiliki peran strategis dalam pertahanan udara Indonesia. Sebagai satuan tempur, tugas utama Skadron Udara 16 adalah menjaga kedaulatan dan keamanan wilayah udara Indonesia bagian barat. Sebagai salah satu organisasi militer, Skadron Udara 16 memerlukan sinergi yang kuat antar

personel untuk menjaga kinerja yang baik. Kinerja personel yang dimaksud tidak hanya berkaitan dengan produktivitas kerja, tetapi juga menyangkut kesiapan operasional, ketepatan prosedur, dan kepatuhan terhadap standar komando. Sehingga, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja personel menjadi krusial untuk dikaji secara ilmiah. Menurut (Sukmawati et al., 2024), kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*). Dalam konteks militer, kinerja tidak hanya diukur dari produktivitas administratif, tetapi juga pada aspek kesiapan tempur (*combat readiness*) dan ketepatan teknis yang memerlukan standar *zero accident*.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah komunikasi. (Robbins & Judge, 2024) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau makna dari satu pihak ke pihak lain yang bertujuan menciptakan pemahaman bersama. Komunikasi yang efektif dapat mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat hubungan kerja antar anggota organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang buruk berpotensi menimbulkan miskomunikasi, konflik, dan penurunan kinerja. Komunikasi yang buruk sering menjadi kendala dalam

pencapaian target kerja (Ambarwati et al., 2025). Komunikasi yang efektif memastikan instruksi teknis dalam pekerjaan berjalan tanpa kesalahan (*zero accident*). (Nebojša, 2022) mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyampaian informasi dan sebuah makna dari salah satu pihak ke pihak lainnya, baik secara vertikal maupun horizontal. Di dalam lingkungan Skadron Udara 16, komunikasi bukan sekadar pertukaran pesan, melainkan instrumen vital dalam penyampaian instruksi operasional penerbangan.

Selain itu, disiplin kerja yang merupakan kepatuhan terhadap norma dan peraturan militer menjadi fondasi utama. Disiplin kerja memegang peranan sentral sebagai pilar kekuatan militer (Subekti et al., 2023). Disiplin kerja sebagai suatu kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Sitopu et al., 2021). Dalam perspektif teori perilaku organisasi, disiplin merupakan bentuk pengendalian diri yang mencerminkan tanggung jawab moral terhadap tugas (Muttaqien, 2021). Bagi personel Skadron Udara 16, disiplin adalah kepatuhan mutlak terhadap *Standard Operating Procedure* (SOP) perawatan pesawat dan protokol keamanan penerbangan (Adha et al., 2022). (Hasibuan, 2021) menyatakan bahwa tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil maksimal. Dalam organisasi militer, disiplin memiliki posisi sentral karena berkaitan langsung dengan budaya kepatuhan terhadap perintah, ketepatan waktu, serta tanggung jawab terhadap tugas (Adha et al., 2022). Fenomena di lapangan menunjukkan adanya kendala dalam alur informasi dari atasan ke bawahan yang terkadang memicu keterlambatan penyelesaian tugas.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Derni et al., 2025; Febriyanti et al., 2023; Purwadayana et al., 2024; Sari et al., 2023). Meskipun

beberapa teori di atas secara umum menyatakan bahwa komunikasi dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja, pada praktiknya di Skadron Udara 16 masih ditemukan fluktuasi kinerja yang dipicu oleh adanya distorsi pesan dalam rantai komando serta tantangan dalam mempertahankan konsistensi kedisiplinan di bawah tekanan operasional yang tinggi. Fenomena ini menunjukkan adanya urgensi untuk meneliti lebih dalam mengenai sejauh mana kedua variabel tersebut berjalan dalam lingkungan militer yang pada dasarnya memiliki karakteristik hierarki kaku.

Pada umumnya, penelitian yang secara spesifik meneliti konteks organisasi militer masih relatif terbatas. Oleh karena itu penelitian ini penting dilakukan karena perbedaan karakteristik lingkungan kerja militer dibandingkan dengan organisasi sipil seringkali memberikan hasil yang unik dalam studi perilaku organisasi. Dengan menganalisis pengaruh komunikasi dan disiplin kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan TNI Angkatan Udara, khususnya dalam upaya optimalisasi kinerja personel di Skadron Udara 16. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja personel, baik secara parsial maupun simultan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Menurut (Dirwan, 2021), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam hal ini, penelitian menguji hubungan kausalitas antara variabel independen yaitu Komunikasi (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

personel yang bertugas di Skadron Udara 16. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Stratified Random Sampling*. Penentuan jumlah sampel dihitung menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error margin*) sebesar 5%. Berdasarkan perhitungan, ditetapkan sampel sebanyak 60 responden yang merepresentasikan berbagai unit kerja di dalam skadron. Variabel penelitian didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

1. Komunikasi (X₁): Efektivitas pertukaran informasi secara vertikal dan horizontal yang diukur melalui indikator pemahaman instruksi, ketepatan media komunikasi, dan keterbukaan informasi (Goldhaber, 1993).
2. Disiplin Kerja (X₂): Tingkat kepatuhan personel terhadap aturan kedinasan dan SOP yang diukur melalui indikator kehadiran, ketaatan pada standar kerja, dan tanggung jawab terhadap peralatan alutsista (Hasibuan, 2021).
3. Kinerja Karyawan (Y): Kualitas dan kuantitas hasil kerja personel dalam mendukung kesiapan operasional yang diukur melalui ketepatan waktu, kualitas teknis hasil pemeliharaan, dan kerjasama tim (Robbins & Judge, 2024).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Kuesioner (angket) yang disebarakan kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan Skala Likert 5 poin, di mana skor 1 mewakili "Sangat Tidak Setuju" dan skor 5 mewakili "Sangat Setuju". Selain itu, dilakukan studi dokumentasi terhadap laporan evaluasi kinerja tahunan unit sebagai data pendukung.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Parsial

Berdasarkan pengolahan data, berikut adalah ringkasan hasil uji t (parsial) pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji t

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Sig.	Keterangan
Komunikasi (X ₁)	0.412	3.451	0.001	Signifikan
Disiplin Kerja (X ₂)	0.398	3.122	0.003	Signifikan

Dari tabel 1 diketahui bahwa variabel komunikasi memiliki nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Di Skadron Udara 16, komunikasi yang efektif tercermin dari kejelasan instruksi saat briefing penerbangan dan pemeliharaan alutsista. Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Rahman et al., 2025) bahwa aliran informasi yang lancar mengurangi kesalahan kerja. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian (Elvitarani & Dewi, 2023) yang menekankan bahwa dalam organisasi militer, komunikasi adalah instrumen utama dalam meminimalisir kegagalan misi. Jika personel memahami tugasnya melalui komunikasi yang jelas, maka efisiensi kerja akan meningkat secara otomatis. Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh (Derni et al., 2025; Febriyanti et al., 2023; Purwadayana et al., 2024; Sari et al., 2023) yang menyatakan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Variabel disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial (Sig. 0,003). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan personel, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Di lingkungan militer Skadron Udara 16, disiplin bukan sekadar kepatuhan jam kerja, melainkan ketaatan pada checklist teknis yang ketat. Hal ini sesuai dengan pendapat (Samudra, 2025) yang menyatakan disiplin adalah kunci keberhasilan organisasi. Personel yang disiplin cenderung melakukan pengecekan berulang (*double check*) pada setiap komponen pesawat, yang secara langsung berdampak pada kualitas kinerja teknis. Penelitian ini mendukung

temuan penelitian terdahulu oleh (Derni et al., 2025; Febriyanti et al., 2023; Purwadayana et al., 2024; Sari et al., 2023) yang menyatakan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Simultan

Selanjutnya berdasarkan pengolahan data, berikut hasil penelitian simultan (uji F) dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil uji F

Sumber Varian	Sum of Squares	df	Mean Squares	F-hitung	Sig.
Regression	1325,26	2	632,18	52,111	0.000
Residual	681,2	57	11,92		
Total	1941,66	59			

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan pada Tabel 2, diperoleh nilai F-hitung sebesar 52,111 dengan tingkat signifikansi 0,000. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa variabel Komunikasi (X₁) dan Disiplin Kerja (X₂) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Skadron Udara 16.

Secara bersama-sama, komunikasi dan disiplin memberikan kontribusi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja di Skadron Udara 16 tidak bisa hanya mengandalkan salah satu faktor saja. Disiplin tanpa komunikasi yang baik akan menciptakan kaku dalam koordinasi, sementara komunikasi tanpa disiplin akan mengakibatkan instruksi tidak dijalankan sesuai standar.

Secara teoritis, hasil ini mendukung Teori Sistem dalam Organisasi yang menyatakan bahwa kinerja tidak dihasilkan oleh satu faktor yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari interaksi berbagai elemen internal. Di lingkungan Skadron Udara 16, komunikasi yang efektif tanpa disertai disiplin akan menyebabkan rencana operasional hanya menjadi wacana tanpa eksekusi yang standar. Sebaliknya, disiplin yang kaku tanpa komunikasi yang baik akan

menciptakan suasana kerja yang mekanistik dan rentan terhadap kesalahpahaman instruksi (*miscommunication*).

Integrasi kedua variabel ini menghasilkan sinergi yang kuat. Komunikasi berperan dalam memberikan kejelasan arah (*clarity*), sedangkan disiplin kerja berperan dalam menjamin ketepatan pelaksanaan (*compliance*). Ketika seorang personel memahami instruksi pimpinan dengan jelas (komunikasi baik) dan personel mematuhi SOP teknis dengan ketat (disiplin tinggi), maka tingkat *human error* dalam pekerjaan dapat ditekan hingga titik terendah.

Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh (Derni et al., 2025; Febriyanti et al., 2023; Purwadayana et al., 2024; Sari et al., 2023) yang menyatakan komunikasi dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pentingnya penelitian ini terletak pada penguatan budaya organisasi militer. Integrasi antara sistem komunikasi yang terbuka namun tetap berada dalam koridor disiplin komando adalah strategi terbaik untuk menjaga kesiapan tempur. Pimpinan Skadron dapat menggunakan temuan ini untuk melakukan pendekatan manajemen yang lebih humanis namun tetap tegas pada aturan.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Berdasarkan hasil perhitungan, berikut hasil besaran pengaruh Komunikasi (X₁) dan Disiplin Kerja (X₂) terhadap Kinerja (Y)

Tabel 3. Hasil uji *R Square*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,821	0,671	0,639	3,511

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,639 menunjukkan bahwa kontribusi gabungan antara komunikasi dan disiplin kerja mampu menjelaskan variasi kinerja personel sebesar 63,9%. Angka ini tergolong dalam kategori

pengaruh yang kuat. Hal ini mengimplikasikan bahwa kebijakan manajerial di Skadron Udara 16 yang fokus pada perbaikan pola aliran informasi dan penegakan aturan kerja akan memberikan dampak langsung pada 2/3 aspek kinerja total organisasi.

Adapun sisa persentase sebesar 36,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Hal ini memberikan ruang bagi peneliti selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel lain yang relevan di lingkungan militer, seperti kepemimpinan transformasional komandan satuan atau motivasi berprestasi personel.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa untuk mencapai visi *zero accident* di Skadron Udara 16, pimpinan tidak bisa hanya menuntut kedisiplinan personel tanpa memperbaiki komunikasi organisasi. Temuan simultan ini memberikan landasan bagi manajemen satuan untuk menerapkan pendekatan Manajemen SDM Terpadu, di mana penguatan mentalitas disiplin harus dibarengi dengan keterbukaan akses informasi teknis.

Pentingnya penelitian ini juga terletak pada validasi bahwa teori manajemen SDM umum tetap berlaku kuat dalam konteks organisasi militer yang pada dasarnya memiliki hierarki kaku. Sinkronisasi antara apa yang diperintahkan dalam hal ini adalah komunikasi dan bagaimana mentaati perintah yang dalam hal ini merupakan disiplin adalah determinan utama dalam menjaga kesiapan para personel di Skadron Udara 16.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif pola komunikasi maka kinerja personel akan semakin meningkat. Kejelasan informasi teknis

menjadi kunci utama dalam meminimalisir kesalahan operasional di Skadron Udara 16.

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepatuhan terhadap norma militer, ketepatan waktu, dan ketaatan pada Standard Operating Procedure (SOP) terbukti menjadi faktor pendorong utama produktivitas. Personel yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan standar kualitas yang lebih baik.

Komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara informasi atau komunikasi yang baik dan sikap disiplin yang kuat merupakan kombinasi yang efektif. Keduanya memberikan kontribusi dominan dalam membentuk efektivitas kerja personel di lingkungan Skadron Udara 16.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Y., Respati, H., & Nasir, M. (2022). The Role of Performance, Motivation, Work Discipline and Organizational Culture in the Indonesian Air Force. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 4(5), 161–168. <https://doi.org/10.36344/ccijemms.2022.v04i05.011>
- Ambarwati, Sundari, S., & Pakpahan, M. (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review. *MAKREJU : Manajemen Kreatif Jurnal*, 3(2), 72–79. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i1.2626>
- Derni, Ibrahim, A. I., & Palu, R. (2025). Employee Performance Optimization: Improving Work Discipline and Effective Communication. *IJESSS : International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(4), 628–635.

- <https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i1.1359>
- Dirwan, A. (2021). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Banyumas : Pena Persada.
- Elvitarani, O. A., & Dewi, P. A. R. (2023). Organizational Communication Between Commanders and Members at Mabes TNI Kogartap III Surabaya During The Covid-19 Pandemic. *The Commecium*, 6(2), 87–99. <https://doi.org/10.26740/tc.v6i2.51208>
- Febriyanti, Q., Hadian, D., & Machmud, S. (2023). The Effect of Work Discipline and Communication on Employee Performance Study at A Beauty Clinic in Bandung City. *Acman: Accounting and Management Journal*, 3(1), 21–27. <https://doi.org/10.55208/aj.v3i1.56>
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. Carmel, Indiana : Brown & Benchmark Publishers.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja RosdaKarya.
- Muttaqien, F. (2021). Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees. *JTMB : Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 24–42. <https://doi.org/10.26737/jtmb.v7i1.2326>
- Nebojša, K. (2022). Internal communications functions in military organizational systems. *Vojno Delo*, 74(1), 60–144. <https://doi.org/10.5937/vojdelo2201060K>
- Purwadayana, Y., Riadi, F., Zulfikar, V. A., & Rinawati, N. (2024). The Influence of Work Discipline and Communication on Employee Performance On One of The Marketplaces in The Form of Websites and Applications in The Agribusiness Sector. *Acman: Accounting and Management Journal*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.55208/aj.v4i1.126>
- Rahman, F., Salsabila, J., & Achyar, N. (2025). Peran Komunikasi Organisasi dalam Membangun Tim Kerja yang Efektif: Studi Literatur. *JERD : Journal Educational Research and Development*, 2(2), 784–790. <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jerd/article/view/859>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow Essex: Pearson Education Limited.
- Samudra, A. (2025). Pengaruh Disiplin Prajurit, Gaya Kepemimpinan, dan Semangat Korps Terhadap Kinerja Prajurit Batalyon 22 Grup 2 Kopassus di Lingkungan Satuan Elite. *JMBO : Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 4(2), 291–305. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v4i2.529>
- Sari, A. R., Razali, G., Manda, D., Rukmana, A. Y., & Pitono, P. (2023). The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance. *TRANSFORMASI : Journal of Economics and Business Management*, 2(3), 9–22. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i3.947>
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Subekti, A., Supriyadi, & Indrayanti, K. W. (2023). Legal Strategies to Enforce Military Discipline for Personnel of Indonesian Armed Forces at the Army Aviation Center. *Law and Humanities Quarterly Reviews*, 2(2), 42–53.

<https://doi.org/10.31014/aior.1996.02.02>
.58

Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia. *Maeswara; Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 239–248.
<https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i1.622>



Alamat Redaksi

Kampus 2 Institut Teknologi dan Bisnis Swadharma
Jl. Pd. Cabe Raya No.36, Pamulang, Kota Tangerang Selatan
Email : jurnal.kompleksitas@swadharma.ac.id

