



Majalah EKONOMI

Telaah Manajemen, Akuntansi dan Bisnis

Vol. 31, No. 2 Desember 2025

E-ISSN: 2776-2165

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PGRI ADI BUANA SURABAYA
Jl. Dukuh Menanggal XII No. 04 Surabaya Telp/Fax : 031-8281183**

Majalah EKONOMI

Telaah Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis

Editor in Chief

Widiar Onny Kurniawan, S.E., M.Ak., CCMA., CSSA., CIRP., CSEM., CFAS., CEAS., QRMA.
Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Executive Editor

Martha Suhardiyah, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Ferry Hariawan, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Dr. Siti Mahmudah, S.Sos., M.Si, Politeknik NSC Surabaya

Manuscript Editor

Aristha Purwantari Sawitri, SE., MA, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Fauziyah, S.Si., M.Si, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
I. Made Bagus Dwiarta, SE.,MM, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Reviewer Team

Dr. Taudikul Afkar, Spd, M.Pd,M.Ak, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Dr. Endang Muryani, SE., MM (Scopus ID: 57208741212), Universitas Merdeka Surabaya
Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE., M.Com (Scopus ID: 57200949622), Universitas Wijaya
Kusuma Surabaya
Dhyah Harjanti, SE., MSi, Universitas Kristen Petra Surabaya
Helmi Buyung Aulia Safrizal, ST., SE., M.MT (Scopus ID: 57219051705), Universitas Trunojoya
Madura
Dr. Dra. Ec. Sri Yunan Budiarsi, M.S (Scopus ID: 57217592004), Universitas Widya Mandala Surabaya

Teknologi Informasi Support

Widhadi Wahyu Agus Prakoso, S. Kom
Risky Dwi Hermato, S.Kom

Sekretariat Penyunting

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Jl. Dukuh Menanggal XII/4 Surabaya
Telp/Fax. : 031-8281183

DAFTAR ISI

Pengaruh Kualitas Produk, <i>Brand Ambassador</i>, Dan Labelisasi Halal Terhadap Keputusan Pembelian Produk Wardah Pada Mahasiswi Program Studi Manajemen Angkatan 2020	1 – 10
Siti Samsiyah ¹ , Taudlikhul Afkar ² , Tri Lestari ³ , Salsabila Ainafiyah ⁴	
Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada Dealer Honda Sumenep	11 – 34
Khofifah Mamluatur Riskiyah ¹ , Fathorrahman ² , Mohammad Rofik ³	
Analisis Sentimen Dan Isu Kritis Wajib Pajak Terhadap Implementasi Coretax Berbasis Python	35 – 51
Martinus Sony Erstiawan	
Dampak Harga, Kualitas Produk Dan <i>Perceived Ease Of Use</i> Terhadap Keputusan Pembelian <i>Smartphone</i> Android Oppo Surabaya	52 – 59
Andrea Angel Herliandri ¹ , Thyophoida W. S. Panjaitan ²	
Tantangan Perpajakan Atas Ekonomi Digital : Studi Fenomenologi Dalam Merumuskan Kebijakan Keberlanjutan Di Indonesia	60 – 79
Andrianto	
Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Antara Beban Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ	80 – 88
Bintang Nur Machmuda ¹ , Hesty Prima Rini ²	
Penerapan Etika Bisnis Dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Untuk Memediasi Hubungan Antara Total Aset Dan Perputaran Persediaan Dengan Nilai Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia	89 – 95
Mutlara Rachma Ardhiani ¹ , Siti Istikhoroh ² , Widiar Onny Kurniawan ³	
Dampak Regulasi Pembiayaan Kesehatan Terhadap Efektifitas Rencana Anggaran Rumah Sakit Studi Kasus Di Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo	96 – 105
R. Rizki Ansanta ¹ , Basuki Rachmat ²	

Pengaruh <i>Environmental, Social Dan Governance (ESG) Disclosure</i> Terhadap Nilai Perusahaan Di Moderasi Ukuran Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2020-2023	106 – 122
Nafisah¹, Liyanto²	
Tranformasi Digital Melalui Implementasi E-Government Pada Organisasi Sektor Publik	123 – 141
Muhammad Taufiq Hidayat¹, Yohanes Sri Guntur²	
Pengaruh <i>Work Demands</i> Terhadap <i>Technostress</i> Melalui <i>Employee Well - Being</i> Karyawan	142 – 156
Ichho Alfiando¹, Fachrudy Asjari²	
Pengaruh Produk, Tempat, Promosi Serta Kepercayaan Terhadap Loyalitas Pasien Dimediasi Kepuasan Di Puskesmas Tambak Wedi	157 – 166
Retno Nur Handayani¹, Basuki Rachmat²	
Pengaruh Promosi Digital Dan Reputasi Destinasi Terhadap Loyalitas Wisatawan Melalui Citra Destinasi Pada Wisata Bahari Kabupaten Sumenep	167 – 188
Fathorrahman¹, Liyanto², Nurdody Zaki³	

Pengaruh Kualitas Produk, *Brand Ambassador*, dan Labelisasi Halal Terhadap Keputusan Pembelian Produk Wardah Pada Mahasiswi Program Studi Manajemen Angkatan 2020

Siti Samsiyah¹, Taudlikhul Afkar², Tri Lestari³, Salsabila Ainafiyah⁴
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya¹²
Email : sitisamsiyah@unipasby.ac.id¹

ABSTRACT

Indonesian is a country with a large domestic market, with a total population of approximately 278.8 million people in 2023. One of the domestic markets that is experiencing competition is the beauty product industry, specifically cosmetics. With the development of the times, many companies are producing various beauty products with various innovations. Wardah is one of the cosmetic brand that has been establish for a long time and is competing with local and non-local brands in Indonesia. The purpose of this research is to analyze the impact of product quality, brand ambassador, and halal labeling on purchasing decision of Wardah products among female student of the Management Study Program, batch 2020, Faculty of Economic and Business, with a population of 115 people and all of them were use as sample use non-probability sampling technique, which is saturated samples. The data obtained is based on questionnaires as an instrument tool distributed to respondents. From the result of the analysis using t-test, it is concluded that the product quality variable (X1) has a partial and significants impact on purchas decision. The brand ambassador variable (X2) has a partial and significants impact on purchas decision. The halal labeling variable (X3) has a partial and significant impact on purchas decision. In the F-test, it is conclude that the three variables have a simultaneous and significant impact on purchas decision.

Keywords : *Brand Ambassador; Purchasing Decision; Product Quality; and Halal Labeling*

ABSTRAK

Indonesia termasuk suatu negara dengan pasar dosmestik yang cukup besar yang total penduduk negaranya sekitar 278,8 juta jiwa pada tahun 2023. Salah satu pasar domestik yang mengalami persaingan adalah industri dalam produk kecantikan yaitu kosmetik. Seiring berkembangnya zaman, banyak perusahaan yang memproduksi berbagai produk kecantikan dengan berbagai macam inovasi terbaik. Wardah menjadi salah satu brand kosmetik yang sudah berdiri cukup lama dan bersaing dengan brand lokal maupun non lokal yang ada di Indonesia. Tujuan penelitian ini yakni guna menganalisis dampak kualitas produk, *Brand Ambassador*, serta labelisasi halal pada Keputusan pembelian produk Wardah pada mahasiswi Prodi Manajemen angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan jumlah populasi sebanyak 115 orang serta semuanya dipilih menjadi sampel karena menerapkan teknik *non probability sampling* yakni sampel jenuh. Adapun data yang diperoleh berdasarkan pada kuisioner sebagai alat instrumen yang diberikan untuk responden. Dari hasil analisis yang dibuat memakai uji t disimpulkan jika variabel kualitas produk (X₁) berdampak secara parsial serta signifikan pada keputusan pembelian. Variabel *Brand Ambassador* (X₂) berdampak secara parsial serta signifikan terhadap keputusan pembelian. Variabel labelisasi halal (X₃) berdampak secara parsial serta signifikan

terhadap keputusan pembelian. Pada uji F disimpulkan ketiga variabel berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

Kata Kunci : Keputusan Pembelian; *Brand Ambassador*; Kualitas Produk; dan Labelisasi Halal

PENDAHULUAN

Indonesia termasuk salah satu negara dengan pasar domestik cukup besar yang membuat banyaknya pebisnis saling bersaing untuk tetap bisa bertahan. Salah satu pasar domestik yang mengalami persaingan di Indonesia adalah industri dalam bidang kosmetik. Berdasarkan penelitian (Lesmana, 2019) Wardah menjadi salah satu kosmetik yang menduduki peringkat pertama menjadi kosmetik halal yang ada di Indonesia. Untuk menjaga penampilan seseorang tentunya bisa dirawat dengan menggunakan berbagai macam produk kosmetik yang menyesuaikan dengan kebutuhan kulit kita. Di kalangan mahasiswi penampilan juga menjadi topik hangan dalam obrolan hariannya dan hal ini juga terjadi di mahasiswi Program Studi Manajemen angkatan 2020. Wardah menjadi salah satu brand kosmetik yang cukup banyak digunakan oleh mahasiswi dikarenakan kualitas produknya yang cukup bagus dan banyak yang cocok menggunakan produk dari brand Wardah.

Kualitas produk tentunya menjadi poin utama saat memilih barang yang nanti dipakai. Untuk menghasilkan kualitas barang sesuai dengan keinginan sehingga diinginkan sebuah standarisasi mutu yang memiliki tujuan supaya mempertahankan suatu barang yang

dibuat agar bisa melengkapi standar yang sudah disahkan makanya pembeli akan terus yakin pada barang yang bersangkutan (Astuti dkk., 2019). Kualitas produk termasuk pandangan mengenai sejauh mana produk dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen, serta bagaimana kemampuan atau fungsi produk tersebut dapat dimanfaatkan untuk memberikan kepuasan (Indaini & Samsiyah, 2022).

Brand Ambassador sebagai bagian dari strategi kreatif perusahaan, berperan dalam meningkatkan penjualan produk. Mereka diharapkan tidak hanya sebagai pengiklan, tetapi juga sebagai juru bicara yang mencerminkan citra merek di mata konsumen, menciptakan ketertarikan, dan mendorong pembelian (Ferdiana dkk., 2022). *Brand Ambassador* termasuk individu yang bekerja sama dengan perusahaan untuk memasarkan produknya, dianggap sebagai perwakilan produk yang dapat memperluas pemahaman dan popularitas produk di berbagai kalangan (Ummat & Hayuningtias, 2022).

Labelisasi halal termasuk penambahan informasi halal untuk kemasan barang supaya memaparkan kehalalan barangnya. Label ini membantu meningkatkan minat beli konsumen dengan memberikan rasa aman dan

mengurangi kekhawatiran terkait masalah kesehatan di masa mendatang (Paramita dkk., 2022). Pemahaman yang semakin baik sehingga masyarakat Muslim semakin selektif saat memilih barang, sedangkan masyarakat non-Muslim juga cenderung mempercayai produk dengan label halal setelah melewati uji kelayakan (Aeni & Lestari, 2021).

Dalam setiap individu memiliki keputusan pembelian yang bersifat unik. Individu tersebut adalah calon konsumen yang potensial untuk membeli produk dari suatu perusahaan atau yang ditemui di pasar. Pembeli memperoleh kebebasan supaya memilih barang dibutuhkannya atau inginkan (Indaini & Samsiyah, 2022). Keputusan pembelian termasuk suatu proses pemecahan masalah di mana individu mempertimbangkan beberapa alternatif perilaku sebelum memilih tindakan yang dianggap paling tepat dalam melakukan pembelian. Proses ini melibatkan beberapa tahapan dalam pengambilan keputusan (Firmansyah A, 2019).

METODE PENELITIAN

Data hasil kuisisioner yang dikirimkan kepada responden menggunakan google form. Pernyataan-pernyataan tersebut akan dibagikan kepada responden dan pernyataan tersebut merupakan kompilasi dari beberapa indikator variabel sudah dipilih untuk merangkai seperangkat instrumen dalam pedoman tanggapan maupun pernyataan. Kriteria jawaban skala likert digunakan dalam kuisisioner. Keabsahan data dievaluasi berbagai uji. Setelah itu data dianalisis regresi linear berganda

serta koefisien determinasi R^2 . Studi ini menerapkan cara dalam pengujian 2 cara dalam uji hipotesis uji secara parsial (uji t) serta uji dengan simultan (uji F).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji korelasi digunakan dalam validitas studi ini. Uji ini dilaksanakan dengan mengetahui kuisisioner yang dipakai telah pas dengan menghitung apa yang dihitung. Jika hasil r hitung semakin tinggi oleh r tabel dengan sig 0,3 maka data dianggap valid (Machali, 2021). Rumus Pearson Product Moment dipakai supaya menentukan validitas.

Dalam penelitian ini jika seluruh nilai r tabel semakin tinggi dari r hitung, sehingga seluruh data dapat dikatakan *valid*.

Uji reliabilitas berfungsi guna mengukur konsistensi dari instrument yang digunakan dalam sebuah penelitian. Suatu instrumen penelitian dianggap memiliki reliabilitas tinggi ketika hasil tes dari instrumen tersebut menunjukkan konsistensi atau ketepatan terhadap hal yang diukur. Untuk mengukur reliabilitas, biasanya dibuat pengujian melalui melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan instrumennya sanggup terbilang reliabel saat nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ (Machali, 2021:105). Temuan uji reliabilitas studi ini, yaitu :

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kualitas Produk (X1)	0,772	0,6	Reliabel
Brand Ambassador (X2)	0,795	0,6	Reliabel
Labelisasi Halal (X3)	0,787	0,6	Reliabel

Keputusan Pembelian (Y)	0,791	0,6	Reliabel
-------------------------	-------	-----	----------

Dari : Lampiran Output SPSS Data Diolah (2023)

Dari tabel sebelumnya bisa disimpulkan jika seluruh nilai Cronbach's Alpha semakin naik jadi 0,60, makanya semua data bisa dikatakan *reliabel*.

Pada penelitian ini beberapa uji persyaratan harus dilakukan. Pengujian diadakan memakai program SPSS versi 20, dan berikut adalah hasil dari beberapa uji asumsi klasik yang sudah dibuat :

Uji normalitas berguna supaya mengecek apakah variabel pengganggu residual pada model regresi memperoleh distribusi normal. Ditemukan dua metode supaya mengecek apakah residual terdistribusi normal, seperti analisa grafik serta uji statistik. Jika uji t serta uji F beranggapan jika nilai residual menuruti distribusi normal, pelanggaran terhadap asumsi dapat membuat uji statistik membuatnya belum valid, terutama pada total sampel yang kecil. Uji statistik *Kolmogrov-Smirnov* dipakai supaya menguji apakah data berdistribusi normal maupun bukan. Residual terdistribusi normal bila memperoleh nilai sig. > 0,05 (Ghozali, 2018:161). Temuan uji normalitas studi ini, yaitu :

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

		Unstantdarized Residual
N		115
Normal Parameter ^{a,b}	Mean	0E-7
Most Extreme Differenc	Std. Deviation	3.11670822
	Absolut	0.146
	Positif	0.133
	Negatif	-0.146
Kolmogorov-Smirnov Z		1.562
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.150

Dari : Lampiran Output SPSS Olah Data (2023)

Dari data untuk tabel sebelumnya memaparkan jika hasil pengujian melalui *Kolmogrov Smirnov Test* dijumpai nilai Asymp Sig. (2-tailed) sejumlah 0,150 maknanya data yang dipakai pada penelitian tersebut berdistribusi normal makanya bisa melengkapi syarat supaya dianalisis.

Uji multikolinearitas dipakai supaya mengevaluasi apakah ditemukan korelasi sesama variabel bebas (independen) pada model regresi. Sebuah model regresi positif semestinya bukan memaparkan korelasi antar variabel independen. Bila variabel independen sama-sama berhubungan, hal tersebut menandakan bahwa variabelnya belum bersifat orthogonal. Dalam konteks ini, variabel orthogonal merujuk pada variabel independen yang memiliki nilai korelasi antar mereka yang = nol (Ghozali, 2018:107). Temuan uji multikolinearitas studi ini, yaitu :

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

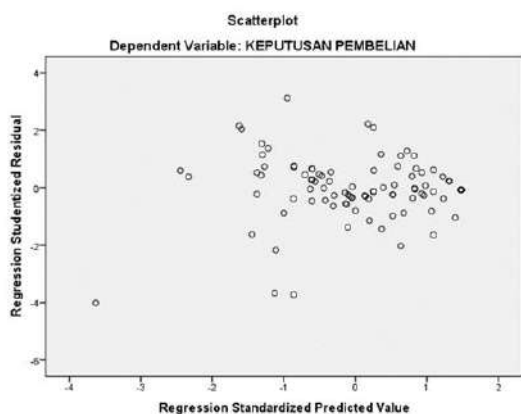
Model	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Kualitas Produk	0.312	3.200
Brand Ambassador	0.486	2.057
Labelisasi Halal	0.463	2.162

Sumber : Lamp. Output SPSS Olah Data (2023)

Dari data untuk tabel sebelumnya bisa ditemukan jika nilai *tolerance* semua variabel melebihi 0,10 dan nilai *VIF* (*Variane Inflation Factor*) lebih kecil dari 10, maka kesimpulannya yakni jika dalam penelitian belum mengalami multikolineritas.

Uji heteroskedastisitas berguna supaya mengevaluasi apakah terdapat

variasi yang tidak sama dari residual sesame pengamatan pada model regresi. Bila variasi dari residual tetap setiap pengamatan, dikatakan menjadi homoskedastisitas, sedangkan bila terjadi perbedaan, disebut sebagai heteroskedastisitas. Model regresi yang dianggap positif termasuk homoskedastis maupun belum mengalami heteroskedastisitas. Pada umumnya, data crossection seringkali menghadapi keadaan heteroskedastisitas karena mencakup berbagai ukuran data yang berbeda.(Ghozali, 2018:137). Temuan uji heteroskedastisitas studi ini, yaitu :



Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas
Dari : Lamp. Output SPSS Olah Data (2023)

Dari gambar sebelumnya bisa diketahui jika titik-titik berdistribusi dengan acak baik diatas pula dibawah angka 0 pada sumbu Y. makanya dianggap belum mengalami heteroskedastisitas untuk model regresi.

Uji autokorelasi berguna supaya mengevaluasi apakah ditemukan korelasi sesame kekeliruan penghambat untuk waktu dahulunya ($t-1$) pada model regresi linear. Bila ada keterkaitan, hal ini disebut sebagai gangguan autokorelasi. Autokorelasi timbul ketika pengamatan

bersusun dalam rentang durasi tertentu saling terkait satu dengan lainnya. Kesulitan ini muncul sebab residual atau kekeliruan penganggu belum bersifat bebas oleh semua pengamatannya. Biasanya, autokorelasi umumnya ditemui dalam data runtut waktu sebab masalah untuk pribadi juga tim pada suatu periode cenderung memengaruhi masalah untuk pribadi maupun tim yang sama untuk waktu selanjutnya. Untuk informasi crossection, gangguan autokorelasi relatif jarang dialami sebab masalah untuk bermula oleh pribadi maupun tim yang tidak sama. Sehingga, model regresi yang diinginkan termasuk yang tidak mengalami autokorelasi (Ghozali, 2018:111). Temuan uji autokorelasi studi ini, yakni :

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Durbin Watson
2.046

Dari : Lamp. Output SPSS Olah Data (2023)

Dari data tabel sebelumnya ditemukan nilai DW (Durbin-Watson) sejumlah 2,046. Sesuai hasil hitung sebelumnya, ditemukan jika nilai Durbin-Watson 2,046 berada pada rentang dL sejumlah 1,6427 serta nilai $4 - dU$ 2,2504, makanya bisa disimpulkan jika pada penelitian tersebut belum terjadi autokorelasi.

Analisa regresi linier berganda dilakukan pada data telah dikumpulkan pada studi ini dengan perangkat lunak SPSS 20. Regresi linear berganda termasuk perluasan oleh regresi linear sederhana yang berguna supaya menganalisa kaitan antar sebuah variabel terikat (variabel Y) serta campuran dari dua maupun banyak variabel bebas

(variabel X). Analisa regresi linear berganda memiliki berbagai manfaat, seperti: Supaya membuat kaitan korelasional melalui tujuan prediktif, pada analisis hubungan kausal, pada hubungan kausal, pada analisis pada data untuk studi eksperimental (Machali, 2021:196). Temuan analisis regresi linear berganda studi ini, yakni :

Tabel 5. Hasil Analisa Regresi Linear Berganda

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
Kualitas Produk	0.394	0.063	0.524
Brand Ambassador	0.204	0.054	0.249
Labelisasi Halal	0.245	0.087	0.193

Sumber : Lampiran Output SPSS Data Diolah (2023)

Berikut persamaan regresi oleh tabel sebelumnya :

$$Y = -4,547 + 0,394X_1 + 0,204X_2 + 0,245X_3 + e$$

Dari hasil persamaan diatas, sehingga bisa dipaparkan seperti :

1. Nilai konstanta (a) sebesar -4,547, maknanya bila variabel kualitas produk (X_1), *Brand Ambassador* (X_2), serta labelisasi halal (X_3), nilainya 0 sehingga keputusan pembelian (Y) sejumlah -4,547.
2. Nilai koefisien regresi untuk variabel kualitas produk (X_1) sejumlah 0,394, yang dapat diartikan bahwa semua kenaikan satu satuan kualitas produk (X_1) akan berkontribusi pada nilai keputusan pembelian (Y) sejumlah 0,394.
3. Nilai koefisien regresi variabel Brand Ambassador (X_2) sebanyak 0,204, mengindikasikan jika semua kenaikan satu satuan Brand Ambassador (X_2)

nanti menyebabkan peningkatan nilai keputusan pembelian (Y) sejumlah 0,204.

4. Nilai koefisien regresi untuk variabel labelisasi halal (X_3) yakni 0,245, yang dapat diartikan yakni tiap peningkatan satu satuan labelisasi halal (X_3) akan berkontribusi pada peningkatan nilai keputusan pembelian (Y) sejumlah 0,245.

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya menghitung sejauh apa model bisa memaparkan variasi pada variabel terikat. Nilai R^2 sekitar rentang 0 dan 1, yang mana nilai yang kecil memaparkan keterbatasan keahlian variabel independen saat memaparkan variasi variabel terikat. Kebalikannya, nilai yang mendekati satu memaparkan jika variabel independen menyumbangkan data signifikan supaya memperkirakan variasi variable terikat. Terkadang, koefisien determinasi dalam data crosection menurun sebab variasi yang besar sesama observasi, melainkan pada data time series umumnya memiliki nilai koefisien determinasi naik.(Ghozali, 2018: 97). Temuan koefisien determinasi R^2 studi ini, seperti :

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi R^2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.872 ^a	0.760	0.753	2.720

Dari : Lampiran Output SPSS Olah Data (2023)

Dari data pada tabel sebelumnya bisa ditemukan hasil koefisien determinasi dipaparkan dari nilai Adjust R Square sejumlah 0,753 maknanya penafsiran atas variabel bebas seperti

kualitas produk (X_1), Brand Ambassador (X_2), serta labelisasi halal (X_3) berdampak pada variabel terikat seperti keputusan pembelian (Y) memperoleh besaran varian kaitan terkait dampak sesama variabel sebanyak 0,753 atau 75% serta sisanya 24,7% dipaparkan dari variabel berberda maupun efek dari aspek lain bukan tergolong model konseptual supaya dianalisa maupun tidak ikut pada model analisa penelitian. Nilai korelasi dari tiap variabel bebas bisa diperhatikan melalui tabel interpretasi koefisien korelasi dan nilainya sebesar 0,872 sehingga bisa dipaparkan jika korelasi maupun kaitan erat.

Perangkat lunak SPSS versi 20 digunakan untuk melakukan uji hipotesis pada studi ini. Penjelasan masing-masing faktor tersebut disajikan di bawah ini :

Uji t dipakai supaya mengetes apakah suatu variabel bebas menyumbangkan dampak pada variabel terikat. Saat uji hipotesis tersebut dibuat guna menganalisa hipotesis yakni “kualitas produk memengaruhi keputusan pembelian barang Wardah untuk Mahasiswi Prodi Manajemen angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis”, “*Brand Ambassador* berdampak pada keputusan pembelian barang Wardah untuk Mahasiswi Prodi Manajemen angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis”, “Labelisasi halal berpengaruh pada keputusan pembelian barang Wardah untuk Mahasiswi Prodi Manajemen angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis”. Pengujian ini dibuat melalui memperbandingkan nilai probabilitas (sig.) untuk nilai alpha

(0,05). Sementara untuk kriteria pengambilan keputusan, yakni :

- a. Bila sig. penelitian $< 0,05$ sehingga H_0 tidak disetujui serta H_1 disetujui
- b. Bila sig. penelitian $> 0,05$ sehingga H_0 disetujui serta H_1 tidak disetujui

Hipotesis :

H_0 = Variabel independent belum berdampak signifikan pada variabel dependen

H_1 = Variabel independent berdampak secara signifikan pada variabel dependen

Dari hasil uji didapat tabel seperti:

Tabel 7. Hasil Uji t Parsial

Model	t	Sig.	Simpulan
Kualitas Produk (X_1)	6.296	0.000	Berpengaruh
Brand Ambassador (X_2)	3.740	0.000	Berpengaruh
Labelisasi Halal (X_3)	2.820	0.006	Berpengaruh

Dari : Lamp. Output SPSS Olah Data (2023)

Dari hasil tabel sebelumnya bisa disimpulkan jika:

1. Untuk variabel kualitas produk (X_1) nilai sig. $0,000 < 0,05$ makanya H_0 tidak disetujui serta H_1 disetujui maknanya variabel kualitas produk (X_1) berdampak baik pada variabel keputusan pembelian (Y).
2. Untuk variabel *Brand Ambassador* (X_2) nilai sig. $0,000 < 0,05$ makanya H_0 tidak disetujui serta H_1 disetujui maknanya variabel *Brand Ambassador* (X_2) berdampak positif pada keputusan pembelian (Y).
3. Pada variabel labelisasi halal (X_3) nilai sig. $0,006 < 0,05$ makanya H_0 tidak disetujui serta H_1 disetujui

yang maknanya variabel labelisasi halal (X_3) berdampak baik untuk variabel keputusan pembelian (Y).

Uji F dibuat supaya mengevaluasi signifikansi model yang dipakai dalam penelitian ini, makanya bisa memastikan apakah modelnya bisa efektif dalam memperkirakan dampak variabel bebas melalui bersama-sama pada variable terikat. Uji hipotesis ini bertujuan supaya menemukan apakah "kualitas produk, Brand Ambassador, serta labelisasi halal" secara signifikan memberi efek pada keputusan pembelian barang Wardah di kalangan Mahasiswi Prodi Manajemen angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jika nilai sig. $< 0,05$ sehingga H_0 tidak disetujui serta H_1 disetujui, maka koefisien dapat dilanjutkan atau diterima (Ghozali, 2018: 98).

Hipotesis :

H_0 = Seluruh variabel independent melalui bersamaan maupun simultan belum berdampak signifikan pada variable dependen

H_1 = Seluruh variabel independent dengan bersamaan maupun simultan berdampak signifikan pada variabel dependen. Dari hasil uji tabel berikut :

Tabel 8. Hasil Uji F Simultan

Model	F	Sig.	Kesimpulan
Regression	117.138	0.000	Berpengaruh

Dari : Lampiran Output SPSS Olah Data (2023)

Dari tabel sebelumnya bisa ditemukan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Melalui hasilnya sehingga bisa dipaparkan jika hipotesis H_0 tidak disetujui serta H_1 disetujui. Berarti bila variabel kualitas produk (X_1) *Brand Ambassador* (X_2), serta labelisasi halal

(X_3) dengan bersamaan berdampak ataupun simultan pada variabel keputusan pembelian (Y).

PEMBAHASAN / DISCUSSION

Penelitian ini dilakukan pada Mahasiswi Prodi Manajemen Angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan responden sejumlah 115 mahasiswi dengan karakteristik yang berbeda. Untuk menganalisa responden pada penelitian ini menerapkan karakteristik responden sesuai usia dan kelas. Hasil yang didapat dari karakteristik responden bisa ditarik kesimpulan yakni customer yang membeli produk Wardah pada Mahasiswi Prodi Manajemen Angkatan 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis didominasi oleh pembeli yang berusia 20-23 tahun. Dari hasil uji hipotesis yang sudah dilaksanakan, maka didapat yakni seluruh hipotesis terbukti seluruh kebenaran yakni:

1. Pengaruh Kualitas Produk (X_1) Terhadap Keputusan Pembelian (Y)

Hasil uji hipotesis menunjukkan yakni variabel kualitas produk memiliki signifikansi $0,000 < 0,05$ dalam hal ini menerangkan yakni variabel kualitas produk memengaruhi positif signifikan terhadap keputusan pembelian serta dari besaran nilai t hitung yaitu 6,296 yang berarti makin meningkatnya kualitas produk yang dialami oleh produk Wardah maka makin memengaruhi keputusan pembelian. Hasil temuan ini relevan dengan penelitiannya (Lesmana, 2019) dan (Ardiningrum, 2020) yang menunjukkan yakni variabel kualitas

produk memengaruhi positif serta signifikan terhadap keputusan pembelian.

2. Pengaruh *Brand Ambassador* (X2) Terhadap Keputusan Pembelian (Y)

Hasil uji hipotesis menunjukkan yakni variabel *Brand Ambassador* dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$ dalam hal ini menerangkan yakni variabel *Brand Ambassador* memengaruhi positif signifikan terhadap keputusan pembelian dan juga dari besaran nilai t hitung yaitu 3,740 yang berarti makin meningkatnya *Brand Ambassador* yang dialami oleh produk Wardah, maka makin memengaruhi keputusan pembelian. Dalam penelitian ini relevan dengan penelitiannya (Andarista dkk, 2022) serta (Yusuf dkk, 2022) yang menunjukkan yakni adanya variabel *Brand Ambassador* dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan pada keputusan pembelian.

3. Pengaruh Labelisasi Halal (X3) Terhadap Keputusan Pembelian (Y)

Hasil uji hipotesis menerangkan yakni variabel labelisasi halal mempunyai sig. $0,0006 < 0,05$ dalam hal ini menunjukkan yakni variabel labelisasi halal memengaruhi positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian dan juga dari besaran nilai t hitung yaitu 2,820 yang artinya semakin memengaruhi keputusan pembelian pada produk Wardah. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitiannya (Deviyanti dkk, 2023) dan (Rizqina dkk., 2022) menerangkan yakni adanya labelisasi halal juga dapat memengaruhi positif yang signifikan terhadap keputusan pembelian.

4. Pengaruh Kualitas Produk (X1), *Brand Ambassador* (X2), dan Labelisasi Halal (X3) Terhadap Keputusan Pembelian (Y)

Hasil penelitian variabel kualitas produk (X1), *Brand Ambassador* (X2), dan

labelisasi halal (X3) memengaruhi secara simultan terhadap keputusan pembelian (Y) terlihat yakni pada hasil uji F diperoleh nilai F-hitung sejumlah 117,138 dengan nilai signifikan sejumlah 0,000. Berarti bahwa kualitas produk, *Brand Ambassador*, serta labelisasi halal memengaruhi simultan serta signifikan terhadap keputusan pembelian.

KESIMPULAN / CONCLUSION

Mengikuti hasil serta pembahasan, kesimpulan yang didapat yaitu:

1. Kualitas produk memperoleh dampak cukup besar dan baik pada keputusan pembelian.
2. *Brand Ambassador* berperan signifikan serta baik dalam memengaruhi keputusan pembelian
3. Keputusan pembelian berpengaruh dengan signifikan dan baik oleh Labelisasi Halal
4. Dampak simultan dari kualitas produk, *Brand Ambassador*, serta Labelisasi halal pada Keputusan pembelian yang cukup besar

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, N., & Lestari, M. T. (2021). Pengaruh Label Halal, Citra Merek dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Wardah. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 117–126. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.996>
- Andarista, F., Hariyani, D. S., & Fauzi, R. U. A. (2022). Pengaruh *Brand Ambassador* Dan Promosi Terhadap Minat Beli Brand Erigo Melalui Brand Image Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Current Research in Business and Economics*, 1(2), 36–44.
- Ardiningrum, R. U. A. F. M. E. A. R. (2020). Pengaruh *Brand Ambassador*. 2507(February), 1–9.

- Astuti, R., Ardila, I., & Lubis, R. R. (2019). Pengaruh Promosi Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Sepatu Merek Converse The Effect of Promotion and Product Quality on the Purchase Decision of Converse Brand Shoes. *Akmami*, 2(2), 204–219.
- Deviyanti, Latief, F., & Nurhaeda. (2023). Pengaruh Label Halal, Harga, dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Brand Kosmetik Wardah di Citra Cosmetic Sungguminasa. *Malomo: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 103–113.
- Ferdiana Fasha, A., Rezqi Robi, M., & Windasari, S. (2022). Determinasi Keputusan Pembelian Melalui Minat Beli: Brand Ambassador Dan Brand Image (Literature Review Manajemen Pemasaran). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 30–42. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.840>
- Firmansyah A. (2019). Perilaku Konsumen (Sikap dan Pemasaran). *Qiara Media*.
- Ghozali. (2018). *Buku kuantitatif_2018_Ghozali.pdf*.
- Indaini, Y. D., & Samsiyah, S. (2022). PENGARUH HARGA DAN KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PAKET DATA INTERNET INDOSAT (Studi kasus pelajar di Desa Kraton, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo). *Sustainability Business Research*, 3(2), 313–310.
- Lesmana, R. (2019). TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KOSMETIK WARDAH PT PARAGON TECHNOLOGY AND INNOVATION Daftar kosmetik Halal No Daftar Kosmetik Halal Wardah Ristra La Tulipe Marcks Venus Sari Ayu Caring Colours Daftar Kosmetik PAC Moors Mustika Puteri Biocell Rivera. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 2(3), 59–72.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Laboratorium Penelitian dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur* (Issue April). [https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50344/1/Metode Penelitian Kuantitatif %20Panduan Praktis Merencanakan%2C Melaksa.pdf](https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50344/1/Metode%20Penelitian%20Kuantitatif%20Panduan%20Praktis%20Merencanakan%20C%20Melaksa.pdf)
- Paramita, A., Ali, H., & Dwikoco, F. (2022). Pengaruh Labelisasi Halal, Kualitas Produk, dan Minat Beli Terhadap Keputusan Pembelian (Literature Review Manajemen Pemasaran). *JMPIS Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 660–669.
- Rizqina Mardhotillah, R., Putri, E. B. P., Rasyid, R. A., & Sahrin, L. A. (2022). Pengaruh Label Halal Terhadap Keputusan Pembelian Produk Skincare. *Accounting and Management Journal*, 6(1), 13–16. <https://doi.org/10.33086/amj.v6i1.2790>
- Ummat, R., & Hayuningtias, K. A. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Brand Ambassador dan Persepsi Harga Terhadap Keputusan Pembelian Nature Republic. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(6), 2279–2291.
- Yusuf, D. A., Tumbel, A. L., & Woran, D. (2022). Pengaruh Kualitas Produk Dan Brand Ambassador Kpop Nct Dream Terhadap Keputusan Pembelian Pada Produk Mie Lemonilo Di Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 965. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.43526>

Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada Dealer Honda Sumenep

Khofifah Mamluatur Riskiyah¹, Fathorrahman², Mohammad Rofik³

¹⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja

²⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja

³⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja

Koresponden Penulis: lulukkhofifahmamluatur@gmail.com

ABSTRACT

Employee performance plays a crucial role in sustaining competitive advantage, particularly in service-oriented industries such as the automotive sector. This study examines the influence of education level and work experience on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable. A quantitative explanatory approach was employed, involving a survey of 95 employees working in automotive service organizations. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that education level does not significantly affect employee performance, although it positively influences work motivation. In contrast, work experience has a significant direct effect on performance but does not significantly influence motivation. Furthermore, work motivation significantly mediates the relationship between work experience and performance but does not mediate the effect of education on performance. These findings indicate that functional work experience, when supported by strong motivational factors, contributes more effectively to improving performance than relying solely on formal educational background. The practical implications highlight the need for human resource systems that strengthen employee motivation and provide structured opportunities to build meaningful experiential learning. For academic institutions and students, the results underscore the importance of integrating practical, skill-based exposure and motivation-building strategies into educational programs to better prepare graduates for real workplace performance demands.

Keywords: Education; Work Experience; Work Motivation; Employee Performance

ABSTRAK

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya dalam industri yang berorientasi pada layanan seperti sektor otomotif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 95 responden yang bekerja di sektor jasa otomotif, dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sebaliknya, pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak secara langsung memengaruhi motivasi kerja. Motivasi terbukti menjadi variabel mediasi signifikan antara pengalaman kerja dan kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan antara pendidikan dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja, jika dikombinasikan dengan dorongan motivasional, mampu meningkatkan kinerja secara lebih substansial dibandingkan hanya

mengandalkan latar belakang pendidikan. Implikasi praktis menekankan pentingnya pengembangan sistem manajemen SDM yang berfokus pada optimalisasi motivasi dan akumulasi pengalaman fungsional sebagai aset produktif organisasi.

Kata Kunci : Pendidikan; Pengalaman Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya dalam industri yang berorientasi pada layanan seperti sektor otomotif (Firjatullah and Ahmadi 2025). Dalam lingkungan bisnis regional, perusahaan sering kali menghadapi tantangan unik dalam menjaga produktivitas karyawan yang konsisten, kedisiplinan kerja, dan kepuasan pelanggan di tengah meningkatnya tuntutan operasional (Dorta-Afonso *et al.* 2021; Cho and Choi 2021). Data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia menunjukkan bahwa hasil kinerja individu sering kali tidak sejalan dengan peningkatan volume penjualan dari 2019 sampai 2023 yang tertuang pada tabel 1

Tabel 1. Data Penjualan 2019-2023

Tahun	Penjualan/Unit
2019	6600000
2020	3700000
2021	5100000
2022	5300000
2023	6300000

Sumber: Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), 2024

Berdasarkan interpretasi pada grafik menunjukkan fluktuasi pada volume penjualan produk selama periode 2019-2023. Pada tahun 2020 terjadi penurunan signifikan dari 6.600.000 unit (2019) menjadi 3.700.000 unit, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh pandemi global COVID-19. Meskipun terjadi

pemulihan setelah tahun 2020, volume penjualan belum menunjukkan tren yang stabil. Faizal and Yulizar (2019); Widodo and Yandi (2022) menyampaikan ketidakstabilan ini menandakan bahwa terdapat elemen yang menjadi dasar performa penjualan, seperti kompetensi karyawan, dan motivasi kerja. Fenomena ini mencerminkan bahwa meskipun individu memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, hal tersebut tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal (Wijayanto and Riani 2021). Fernandes and Wiedenhöft (2023) bahwa organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja secara holistik untuk mencapai keberlanjutan kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya dari Wang and Ma (2024) dan Xinjian and Idrakisyah (2025) menunjukkan bahwa pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, pendekatan yang digunakan masih bersifat terfragmentasi. Mayoritas studi hanya menilai hubungan antara modal manusia (pendidikan dan pengalaman kerja) dengan kinerja, atau antara faktor psikologis (motivasi) dengan kinerja, tanpa menelusuri jalur mekanisme struktural yang menghubungkan keduanya secara simultan. Dengan kata lain, peran motivasi sebagai *mechanism driver* yang menjembatani kompetensi individu

terhadap kinerja masih belum banyak diuji secara komprehensif.

Untuk menjawab celah dalam penelitian sebelumnya, studi ini merumuskan suatu model konseptual dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kompetensi individu dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Bienkowska and Ignacek (2019); Adelina *et al.* (2020); Ghaniyyu *et al.* (2022); Azmy and Sigalingging (2025) yang menekankan pentingnya peran motivasi dalam menjembatani pengaruh karakteristik individu terhadap output kerja. Lebih lanjut, penelitian oleh Lohela and Björklund (2022) menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat memitigasi risiko penurunan produktivitas, bahkan dalam situasi ketika terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian, motivasi kerja dipandang tidak hanya sebagai faktor internal yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis penting yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan performa kerja dalam konteks dinamika organisasi pascapandemi (Chen *et al.* 2023).

Penelitian ini berlandaskan pada Herzberg, (2017) sebagai grand theory, yang membedakan secara tegas antara faktor motivasional intrinsik pencapaian, pengakuan, tanggung jawab dan faktor higienis kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan kompensasi. Dalam kerangka ini, motivasi kerja diperlakukan

sebagai pendorong utama yang menjembatani hubungan antara kompetensi individu (pendidikan dan pengalaman kerja) dan kinerja karyawan. Penelitian ini menawarkan dua bentuk kontribusi kebaruan. Pertama, di sisi teoretis, penelitian ini memperluas model konseptual dengan menggabungkan perspektif human capital (kompetensi individu) dan psikologi kerja (motivasi intrinsik dan ekstrinsik) dalam satu struktur mediasi yang koheren. Integrasi semacam ini masih jarang disentuh dalam literatur, terutama pada konteks organisasi layanan skala menengah di daerah. Kedua, secara praktis, temuan penelitian ini memberikan dasar bagi perumusan kebijakan SDM yang lebih adaptif, khususnya pada sektor layanan yang beroperasi di lingkungan terdesentralisasi atau kurang terlayani, seperti dealer kendaraan bermotor di wilayah non-metropolitan. Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa kompetensi individu berpengaruh langsung terhadap kinerja (Kumari and Kumar 2023; Nusraningrum *et al.* 2024). Sementara, pada penelitian lain menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak signifikan (Fazal *et al.* 2022; Vo, Tuliao, and Chen 2022). Di sisi lain, peran mediasi motivasi juga tidak seragam: hasil penelitian menunjukkan mediasi penuh, sementara lainnya menunjukkan mediasi parsial atau bahkan tidak ada efek mediasi sama sekali (Riyanto and Herlisha 2021). Ketidakkonsistenan ini membuka ruang untuk menguji kembali bagaimana motivasi kerja bekerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan

kompetensi individu dengan performa, khususnya pada konteks sektor layanan di daerah yang memiliki karakteristik organisasi, budaya, dan pola kerja yang berbeda dari industri perkotaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Fokus analisis diarahkan pada pengujian model mediasi, di mana motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kompetensi individu (pendidikan dan pengalaman kerja) dengan kinerja karyawan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada sebuah dealer kendaraan bermotor di Kabupaten Sumenep. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan berstatus tetap dan (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 95 orang, dan jumlah ini telah ditetapkan sejak tahap

metodologi, bukan hanya muncul pada bagian hasil.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner online yang dikembangkan dari indikator-indikator penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, kemudian disesuaikan dengan konteks penelitian ini. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin (Sugiyono, 2017).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0 (Ghozali, 2015). Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarkonstruksi, termasuk menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Evaluasi model dilakukan dengan menguji beberapa aspek, antara lain: *Goodness of fit model*, *Koefisien jalur (path coefficients)* Nilai signifikansi menggunakan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 sampel ulang. Teknik ini memungkinkan pengujian hipotesis secara komprehensif dan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan struktural antar variabel penelitian.

Tabel 2. Konstruk, Definsi, Indikator, Sumber dan Skala

Konstruk	Definisi	Indikator	Sumber	Skala
Tingkat Pendidikan	Tingkatan pendidikan formal terakhir yang ditempuh oleh karyawan	1. Kesesuaian kompetensi	Kim and Seidel (2020); Bureau et al. (2022)	Likert 1-5
		2. Pelatihan berbasis kompetensi		
		3. Distribusi tenaga kerja		
		4. Kualifikasi Pendidikan		
		5. Produktifitas		

Pengalaman Kerja	Lama dan jenis pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan	1. Durasi pengalaman kerja 2. Keragaman lingkungan kerja 3. Relevansi dengan posisi saat ini 4. Kemampuan adaptasi 5. Pencapaian dan prestasi Kepemimpinan dan pengelolaan tim	Kim and Seidel (2020); Bureau <i>et al.</i> (2022)	Likert 1-5
Motivasi Kerja	Dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku kerja	1. Prestasi 2. Pengakuan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung Jawab 5. Kemajuan	Wang <i>et al.</i> (2024); Bureau <i>et al.</i> (2022); Wijnia <i>et al.</i> (2024)	Likert 1-5
Kinerja Karyawan	Tingkat pencapaian hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi	1. Produktivitas 2. Kualitas kerja 3. Efisiensi waktu 4. Kreatifitas dan Inovasi 5. Kerjasama 6. Kedisiplinan Komitmen	Wang <i>et al.</i> (2024)	Likert 1-5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi responden dalam penelitian ini menggambarkan karakteristik dasar partisipan yang terlibat, baik dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, maupun lama pengalaman kerja. Informasi ini untuk memberikan gambaran terhadap analisis data, sekaligus memastikan bahwa responden yang dilibatkan sesuai dengan populasi pada penelitian.

Tabel 3. Distribusi Responden

Item	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	64	67.37%
Perempuan	31	32.63%
Usia		
18-45	77	81.05%
> 45	18	18.95%
Pendidikan Terakhir		
SMA	42	44.21%
STRATA-I	53	55.79%
Jabatan		
Admin	10	10.53%
Koordinator	1	1.05%
Koordinatort Marketing	4	4.21%
Koordinator Service Kunjungan Marketing	1	1.05%
	10	10.53%

Mekanik	16	16.84%
PIC CRIM	1	1.05%
Sales	19	20.00%
Sales Kantor	1	1.05%
SC Kantor	14	14.74%
Security	1	1.05%
Service Advisor	4	4.21%
Sopir	2	2.11%
SPU Marketing	1	1.05%
Cleaning Service	3	3.16%
Counter Sales	1	1.05%
IT	6	6.32%
Lama Bekerja		
1-7	67	70.53%
8-15	26	27.37%
> 15	2	2.11%

Sumber: data diolah peneliti, 2025

Distribusi responden pada penelitian Sebanyak 95 responden terlibat dalam penelitian ini, dengan komposisi jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sebanyak 64 orang (67.37%), sedangkan perempuan berjumlah 31 orang (3.63%). Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia 18 hingga 45 tahun, yaitu sebanyak 77 orang (81.05%), sementara responden yang berusia di atas 45 tahun sebanyak 18 orang (18.95%). Dari sisi pendidikan terakhir,

responden dengan latar belakang pendidikan strata satu (S1) lebih dominan yakni sebanyak 53 orang (55.79%), sedangkan lulusan SMA berjumlah 42 orang (44.21%). Berdasarkan jabatan, responden terbagi ke dalam berbagai posisi, dengan proporsi terbanyak adalah Sales sebanyak 19 orang (20.00%), disusul oleh Mekanik (16 orang atau 16.84%), SC Sales Kantor (14 orang atau 14.74%), dan Admin serta Marketing masing-masing 10 orang (10.53%). Jabatan lainnya tersebar dalam proporsi kecil seperti Cleaning Service (3.16%), IT (6.32%), dan berbagai posisi lainnya seperti Service Advisor, Counter Sales, hingga Koordinator. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 sampai 7 tahun (70.53%), diikuti oleh kelompok dengan masa kerja 8 hingga 15 tahun sebanyak 26 orang (27.37%), dan hanya 2 orang (2.11%) yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah tenaga kerja usia produktif dengan latar belakang pendidikan tinggi dan masa kerja yang relatif baru hingga menengah, yang menjadikan mereka relevan dan representatif untuk menggambarkan kondisi aktual organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil analisis deskriptif terhadap 23 indikator menunjukkan bahwa nilai rata-rata berkisar antara 3.47 hingga 4.24, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator TP1, TP3, dan TP4 ($M = 4.242$), sedangkan nilai terendah

pada KK1 ($M = 3.474$). Seluruh median indikator bernilai 4.00, menunjukkan kecenderungan responden untuk memilih kategori “setuju”. Rentang nilai minimum dan maksimum berada pada skala penuh (1–5), yang mengindikasikan penggunaan skala secara optimal oleh responden. Standar deviasi berada pada kisaran 0.55 hingga 1.27, dengan sebaran tertinggi pada indikator KK1, yang menunjukkan variasi jawaban lebih besar pada item tersebut. Nilai skewness berkisar antara -0.911 hingga 0.286, yang berarti sebagian besar data condong ke kanan atau ke arah jawaban positif. Sementara itu, nilai kurtosis berada dalam rentang -0.898 hingga 1.885, masih dalam batas normal, yang menunjukkan tidak adanya distribusi ekstrem. Secara keseluruhan, data bersifat normal, bervariasi, dan menunjukkan kecenderungan persepsi positif dari responden. Hal ini menunjukkan bahwa data layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam model struktural.

Outer Model

Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa metode Partial Least Squares (PLS) dan Structural Equation Modeling (SEM) lebih cocok digunakan dalam penelitian modern. Proses analisis data dilakukan melalui dua tahap berdasarkan panduan Leguina (2015) yakni diawali dengan pengujian *measurement model* (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi *structural model* (*inner model*).

Tabel 4. Outer Loading, Cronbach's Alpha, Compiste Reliability, Average Variance Extracted

Konstruk	Indikator	Item	Faktor Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Tingkat Pendidikan X.1	Kesesuaian Kompetensi	TP.1	0.830	0.845	0.952	0.768
	Pelatihan Berbasis Kompetensi	TP.2	0.763			
	Distribusi Tenaga kerja	TP.3	0.877			
	Kualifikasi Pendidikan	TP.4	0.878			
	Produktifitas	TP.5	0.554			
Pengalaman Kerja X.2	Durasi Pengalaman	PK.1	0.737	0.859	0.888	0.614
	Keragaman Lingkungan Kerja	PK.2	0.764			

Motivasi Kerja Z.1	Relevansi dengan Posisi kerja	PK.3	0.792	0.842	0.898	0.640
	Kemampuan Adaptasi	PK.4	0.806			
	Pencapaian dan Prestasi	PK.5	0.892			
	Prestasi	MK.2	0.775			
	Pengakuan	MK.3	0.842			
	Pekerjaan	MK.4	0.843			
	Tanggung Jawab	MK.5	0.770			
	Kemajuan	MK.6	0.676			
	Produktivitas	KK.2	0.885			
Kinerja Karyawan Y.1	Kualitas Kerja	KK.3	0.884	0.940	0.890	0.624
	Efisiensi Waktu	KK.4	0.845			
	Kreatifitas dan Inovasi	KK.5	0.881			
	Kerjasama	KK.6	0.855			
	Komitmen	KK.7	0.907			

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Model pengukuran awal dalam penelitian ini terdiri dari 23 indikator yang terdistribusi pada empat variabel laten utama, yaitu Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan. Sesuai dengan pedoman yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2014) indikator yang memiliki nilai faktor loading di bawah ambang batas 0.50 dianggap tidak memenuhi syarat validitas konvergen dan oleh karena itu dikeluarkan dari model. Setelah dilakukan proses penyaringan, dua indikator dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut. Penyempurnaan model melalui tahap ini berdampak positif terhadap kualitas pengukuran, di mana seluruh konstruk menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai. Setiap konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.6, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik antaritem dalam satu variabel. Selanjutnya, nilai Composite Reliability (CR) yang melebihi 0,7 memperkuat bukti

reliabilitas konstruk secara keseluruhan, dan nilai Average Variance Extracted (AVE) yang lebih besar dari 0.5 mengonfirmasi bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas konvergen yang layak (Hair *et al.* 2017). Misalnya, konstruk Tingkat Pendidikan mempertahankan lima indikator setelah proses validasi, dengan nilai loading berkisar antara 0.554 hingga 0.878. Meskipun indikator TP5 (Produktivitas) hanya sedikit melewati ambang minimal (0.554), keberadaannya tetap dipertahankan dengan mempertimbangkan relevansi teoretis dalam konteks penelitian. Demikian pula, konstruk Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan menunjukkan kontribusi indikator yang kuat terhadap konstruknya masing-masing, dengan nilai loading yang berkisar antara 0.676 hingga 0.907, yang menegaskan kelayakan statistik model pengukuran secara keseluruhan.

Tabel 5. Discriminant Validity; Fornell Lacker Creterion

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengalaman Pekerjaan	Tingkat Pendidikan
Kinerja Karyawan	0.876			
Motivasi Kerja	0.423	0.784		

Pengalaman Pekerjaan	0.475	-0.134	0.800	
Tingkat Pendidikan	0.219	0.227	0.238	0.790

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria yang disarankan berdasarkan dua pendekatan utama. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker (Tabel 4), nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) untuk masing-masing konstruk (ditampilkan pada diagonal) secara konsisten lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya (nilai off-diagonal). Sebagai ilustrasi, nilai akar AVE untuk konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.876, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Motivasi Kerja (0.423) maupun Tingkat Pendidikan

(0.219). Pola ini konsisten di seluruh konstruk, dengan nilai AVE berkisar antara 0.784 hingga 0.876, menunjukkan tingkat pemisahan konstruk yang memadai. Salah satu temuan yang perlu dicermati adalah korelasi negatif antara konstruk Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja (-0.134). Meskipun tidak melanggar asumsi Fornell-Larcker karena nilai AVE masing-masing konstruk tetap dominan, arah hubungan ini dapat mengindikasikan ketidaksejajaran konseptual atau potensi dinamika terbalik antar konstruk. Hal ini patut dianalisis lebih lanjut, baik melalui eksplorasi teoritis maupun evaluasi ulang terhadap indikator pembentuknya.

Tabel 6. Discriminant Validity; Heterotrait-Monotrait Ratio

	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengalaman Pekerjaan	Tingkat Pendidikan
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja	0.459			
Pengalaman Pekerjaan	0.516	0.166		
Tingkat Pendidikan	0.240	0.266	0.293	

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Validitas diskriminan juga dikonfirmasi melalui pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang ditampilkan dalam Tabel 5. Seluruh nilai HTMT berada jauh di bawah ambang batas konservatif 0,85, dengan rentang antara 0.166 hingga 0.516. Nilai terendah tercatat antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja (0.166), menguatkan bahwa kedua konstruk mengukur konsep yang distingtif. Konsistensi hasil antara pendekatan Fornell-Larcker dan HTMT memberikan dukungan kuat terhadap validitas diskriminan dalam model. Secara

keseluruhan, hasil analisis ini memberikan dasar empirik yang kuat bahwa konstruk dalam model memiliki pemisahan konseptual yang jelas, mendukung validitas diskriminan, dan memberikan justifikasi untuk melanjutkan ke tahap evaluasi model struktural. Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengevaluasi apakah terdapat korelasi tinggi antar indikator dalam model pengukuran. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah ambang batas umum 5, yang berarti tidak ada indikasi

multikolinearitas serius (Hair *et al.* 2017). Nilai Tolerance, sebagai invers dari VIF, juga berada di atas ambang batas minimal 0.20, yang mengindikasikan bahwa masing-masing indikator independen secara statistik.

Table 7. Variance Inflation Factor (VIF)

Item	VIF	Tolerance	Interpretasi
TP.1	1.908	0.524	Tidak terjadi multikolinearitas
TP.2	1.844	0.542	Tidak terjadi multikolinearitas
TP.3	2.879	0.347	Tidak terjadi multikolinearitas
TP.4	2.664	0.375	Tidak terjadi multikolinearitas
TP.5	1.269	0.788	Tidak terjadi multikolinearitas
PK.1	1.700	0.588	Tidak terjadi multikolinearitas
PK.2	1.742	0.574	Tidak terjadi multikolinearitas
PK.3	1.968	0.508	Tidak terjadi multikolinearitas
PK.4	1.850	0.541	Tidak terjadi multikolinearitas
PK.5	2.848	0.351	Tidak terjadi multikolinearitas
MK.2	1.885	0.531	Tidak terjadi multikolinearitas
MK.3	2.369	0.422	Tidak terjadi multikolinearitas
MK.4	2.343	0.427	Tidak terjadi multikolinearitas
MK.5	1.623	0.616	Tidak terjadi multikolinearitas
MK.6	1.495	0.669	Tidak terjadi multikolinearitas
KK.2	3.382	0.296	Tidak terjadi multikolinearitas
KK.3	3.384	0.295	Tidak terjadi multikolinearitas
KK.4	2.836	0.353	Tidak terjadi multikolinearitas
KK.5	3.263	0.306	Tidak terjadi multikolinearitas
KK.6	2.833	0.353	Tidak terjadi multikolinearitas
KK.7	3.932	0.254	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai Variance Inflation Factor (VIF) seperti yang ditampilkan pada tabel, seluruh

indikator menunjukkan nilai VIF di bawah ambang batas 5. Hal ini menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas di antara indikator-indikator dalam model. Nilai VIF tertinggi terdapat pada indikator KK7 sebesar 3.932, sedangkan nilai VIF terendah ditemukan pada indikator TP5 sebesar 1.269. Mengacu pada batasan umum yang digunakan dalam literatur seperti Hair et al. (2017) dan (Petter et al. (2008) bahwa seluruh indikator memiliki nilai $VIF < 5$ dan $Tolerance > 0.20$, sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas antar indikator. Oleh karena itu, seluruh item layak dipertahankan dalam model pengukuran selanjutnya.

Inner Model

Tabel 8. Model Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.069	0.069
d ULS	1.088	1.088
NFI	0.823	0.823

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Evaluasi kecocokan model dilakukan dengan mengacu pada beberapa indeks yang umum digunakan dalam pendekatan PLS-SEM. Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sebesar 0.069, yang berada di bawah ambang batas 0.08 Henseler *et al.* (2015) menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik antara matriks kovarians yang diobservasi dan yang diprediksi. Nilai d_ULS sebesar 1.088 dan d_G sebesar 0.451 masih dalam batas wajar, meskipun tidak memiliki cut-off baku, nilai ini digunakan sebagai referensi untuk perbandingan antara model saturated dan estimated (Hair et al. 2020).

Chi-Square sebesar 233.846 tidak digunakan sebagai indikator utama dalam PLS-SEM, karena pendekatan ini lebih fokus pada prediktabilitas daripada goodness-of-fit statistik. Nilai NFI (Normed Fit Index) sebesar 0.823 menunjukkan model memiliki tingkat kecocokan yang cukup baik, mendekati nilai ideal 0.90. Dengan demikian, keseluruhan hasil menunjukkan bahwa model struktural dapat diterima secara statistik dan mendukung validitas pemodelan struktural yang digunakan.

Tabel 8. Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	R Square Adjust
Kinerja Karyawan	0.468	0.450
Motivasi Kerja	0.089	0.069

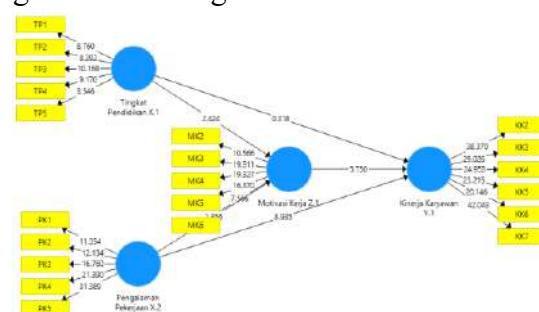
Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel *Kinerja Karyawan* memiliki nilai R Square sebesar 0.468, yang mengindikasikan bahwa 46.8% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0.450 menunjukkan bahwa meskipun terjadi penyesuaian terhadap jumlah prediktor, model tetap memiliki daya jelas yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kinerja. Temuan ini sejalan dengan panduan dari Hair et al. (2022) yang menyatakan bahwa nilai R Square di atas 0.33 dapat dikategorikan sebagai moderat dalam konteks penelitian sosial.

Sebaliknya, variabel *Motivasi Kerja* menunjukkan nilai R Square yang lebih rendah, yaitu sebesar 0.089. Hal ini menandakan bahwa hanya 8.9% variasi

motivasi kerja dapat dijelaskan oleh konstruk dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang belum teridentifikasi. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.069 memperkuat indikasi lemahnya daya jelas konstruk terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang signifikan, kontribusi variabel independen terhadap pembentukan motivasi kerja masih terbatas, sehingga perlu dilakukan eksplorasi terhadap variabel lain yang lebih relevan dalam konteks ini.

Setelah menjelaskan kualitas model melalui evaluasi koefisien determinasi (R^2) dan model fit, tahap selanjutnya adalah menguji hubungan antar variabel laten berdasarkan model struktural yang telah dirumuskan. Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi signifikansi dan kekuatan pengaruh antar konstruk dalam model, sekaligus menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Interpretasi hasil ini menjadi landasan utama untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menarik kesimpulan teoritis maupun praktis yang tertuang pada gambar 1. Sebagai berikut



Gambar 1. Hasil Bootstrapping Indirect Model

Gambar 1 menyajikan hasil estimasi model struktural yang menguji hubungan

kausal antara variabel-variabel penelitian menggunakan pendekatan PLS-SEM. Secara umum, model menunjukkan bahwa sebagian besar jalur memiliki koefisien yang signifikan secara statistik ($p\text{-value} < 0.05$), dengan nilai $t\text{-statistic}$ yang melampaui ambang batas kritis ($t > 1.96$), mengindikasikan dukungan empiris terhadap hipotesis yang diajukan. Koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh masing-masing konstruk laten terhadap variabel dependen, baik secara langsung

maupun melalui mekanisme mediasi. Temuan ini memberikan dukungan terhadap asumsi teoritis bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menjembatani pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kontribusi relatif masing-masing jalur dalam model struktural juga konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya dalam literatur, sehingga memperkuat validitas eksternal dari model konseptual yang diajukan.

Tabel 10. Hasil Hipotesis

Hipotesis	Mean	SD	B	T-Value	P-Value	Keterangan
Tingkat Pendidikan X1 → Kinerja Karyawan Y	-0.021	0.081	-0.026	0.318	0.750	Tidak Sig.
Tingkat Pendidikan X1 → Motivasi Kerja Z	0.292	0.113	0.274	2.424	0.016	Sig+
Pengalaman Pekerjaan X2 → Kinerja Karyawan Y	0.554	0.061	0.548	8.935	0.000	Sig+
Pengalaman Pekerjaan X2 → Motivasi Kerja Z	-0.183	0.107	-0.199	1.856	0.064	Tidak Sig.
Motivasi Kerja Z → Kinerja Karyawan Y	0.498	0.087	0.503	5.750	0.000	Sig+

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji path coefficients yang tersaji ada tabel 9, terlihat bahwa tidak semua hubungan antar variabel dalam model dinyatakan signifikan secara statistik. Hubungan antara *Motivasi Kerja* (Z1) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1) menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan koefisien sebesar 0.503, nilai T sebesar 5.750 dan p-value 0.000 (< 0.05), yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, *Pengalaman Kerja* (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1) dengan koefisien 0.548, T statistik 8.935, dan p-

value 0.000, serta terhadap *Motivasi Kerja* (Z1) dengan koefisien negatif -0.199 dan p-value mendekati ambang signifikansi (0.064), yang menunjukkan kecenderungan hubungan negatif namun belum signifikan secara statistik. Sementara itu, *Tingkat Pendidikan* (X1) tidak berpengaruh signifikan baik terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1) (koefisien -0.026, p-value 0.750) maupun terhadap *Motivasi Kerja* (Z1) (koefisien 0.274, p-value 0.016). Dengan demikian, hanya beberapa jalur dalam model yang dapat dinyatakan signifikan, dan ini menjadi dasar untuk menilai dukungan terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil ini selaras dengan pendekatan kuantitatif berbasis SEM-PLS

yang mengedepankan nilai $T > 1.96$ dan $p\text{-value} < 0.05$ sebagai indikator signifikansi (Hair et al., 2019).

Tabel 11. Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Mean	SD	B	T-Value	P-Value	Keterangan
Tingkat Pendidikan $X_1 \rightarrow$ Motivasi Pekerjaan $Z \rightarrow$ Kinerja Karyawan Y	-0.095	0.063	-0.100	1.597	0.111	Tidak Sig.
Pengalaman Pekerjaan $X_2 \rightarrow$ Motivasi Kerja $Z \rightarrow$ Kinerja Karyawan Y	0.145	0.065	1.138	2.130	0.034	Sig+

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Tabel 11 menyajikan hasil uji mediasi variabel motivasi kerja dalam hubungan antara tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. tingkat pendidikan (X_1) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan, dengan nilai *original sample* sebesar -0.100, *t-statistic* sebesar 1.597, dan $p\text{-value}$ 0.111 ($p > 0.05$). Artinya, pendidikan formal belum terbukti mampu membentuk motivasi kerja yang berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan argumen Kovačević dan Kuzmanović (2020), bahwa kualifikasi akademik tidak dapat berdiri sendiri sebagai prediktor kinerja tanpa dukungan lingkungan kerja yang mampu mengaktifkan potensi psikologis dan profesional karyawan. motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara pengalaman kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0.145, *t-statistic* sebesar 2.130, dan $p\text{-value}$ 0.034 ($p < 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja, semakin besar kecenderungan individu mengembangkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Mediasi ini mendukung kerangka *human capital theory* dan *experiential learning*, yang menekankan peran akumulasi pengalaman sebagai katalis pembentukan motivasi kerja yang produktif. Dengan demikian, hanya hubungan pengalaman kerja $\rightarrow$ motivasi kerja $\rightarrow$ kinerja karyawan yang terbukti signifikan secara statistik, sementara efek tidak langsung dari tingkat pendidikan melalui motivasi kerja dinyatakan tidak signifikan. Hasil ini mendukung sebagian hipotesis mediasi dalam model penelitian dan memberikan implikasi penting bagi strategi pengembangan SDM berbasis pengalaman dan motivasi kerja.

H1: Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai β sebesar -0.026 dan nilai signifikansi p sebesar 0.750, yang lebih besar dari ambang batas 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan di perusahaan. Meskipun pendidikan sering dianggap sebagai modal penting untuk meningkatkan kompetensi dan

kemampuan kerja, temuan ini menyiratkan bahwa faktor lain, seperti pengalaman kerja, motivasi, keterampilan interpersonal, dan lingkungan kerja, mungkin memiliki peranan yang lebih besar dalam mempengaruhi kinerja. Debus *et al.* (2023) dan Andrade and Faria (2023) menyatakan bahwa kualifikasi pendidikan formal sebaiknya tidak menjadi satu-satunya indikator seleksi, terutama untuk posisi teknis. Zhang and Li (2021) menekankan bahwa fokus pada pelatihan praktis, sertifikasi profesi, serta penilaian berbasis kinerja lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Gary (2020) yang menegaskan bahwa kinerja kerja lebih ditentukan oleh kompetensi keterampilan dibandingkan latar belakang akademik, terutama dalam pekerjaan yang bersifat teknis dan rutin. Selain itu, fenomena *overqualification* dapat menjadi salah satu alasan ketidaksignifikanan ini, di mana karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi tidak dapat mengoptimalkan kapasitasnya karena sifat pekerjaan yang tidak membutuhkan kompetensi akademik yang tinggi. Implikasi praktis dari temuan ini berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan. Organisasi sebaiknya tidak menjadikan kualifikasi pendidikan formal sebagai satu-satunya indikator dalam menilai potensi kinerja, terutama pada posisi teknis dan layanan. Sebaliknya, pelatihan praktis, sertifikasi profesi, dan sistem penilaian berbasis kinerja perlu mendapatkan perhatian lebih besar.

H2a: Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien $\beta = 0.274$ dan nilai signifikansi $p = 0.016$ yang lebih kecil dari nilai ambang batas 0.05. Hal ini yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar kecenderungan individu memiliki dorongan intrinsik dalam bekerja. Deci (2000) dalam teori *self-determination theory* menyatakan bahwa pendidikan sebagai penguat tiga kebutuhan dasar psikologis: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Pendidikan membentuk kerangka berpikir yang kompleks, memperkuat orientasi terhadap pencapaian jangka panjang, serta membangun schema motivasional yang mendorong perilaku kerja yang reflektif dan berorientasi tujuan. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki kecenderungan untuk memilih pekerjaan yang menantang secara kognitif serta memberikan ruang untuk pengembangan diri secara berkelanjutan (Hitka *et al.* 2021). Dorongan motivasi kerja yang muncul dari latar belakang pendidikan terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, kepuasan kerja, serta pengembangan karier jangka panjang (Afrizal *et al.* 2022; Muriani, and Kadang 2024). Susanti and Afifah (2022) menyatakan ketika pekerjaan yang dijalani tidak memenuhi ekspektasi psikologis yang terbentuk dari latar pendidikan tinggi, dapat terjadi disonansi

motivasional, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan potensi frustrasi. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa latar belakang pendidikan tidak hanya mencerminkan kemampuan kognitif, melainkan juga berfungsi sebagai prediktor modal motivasional dalam organisasi. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia perlu mengadaptasi sistem pengembangan karier dan skema penghargaan berdasarkan profil motivasi yang terbentuk melalui pendidikan. Contohnya, memberikan kesempatan pengembangan diri, jalur karier fungsional, serta peluang untuk mengisi peran strategis yang menantang secara kognitif. Pendekatan ini penting untuk menghindari disonansi motivasional yang kerap muncul ketika individu berpendidikan tinggi ditempatkan pada pekerjaan monoton dan kurang sesuai dengan ekspektasi psikologis mereka. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan aspek pendidikan dapat menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas serta retensi karyawan.

H3: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien $\beta = 0.548$ dan nilai signifikansi $p = 0.000$, yang lebih kecil dari ambang batas 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja merupakan prediktor dominan dalam model yang diuji. Temuan

ini mengukuhkan posisi pengalaman kerja sebagai sumber utama pembentukan kompetensi adaptif dan pengambilan keputusan kontekstual, yang tidak sepenuhnya dapat diperoleh melalui pendidikan formal semata. Dari perspektif teori *experiential learning* Kolb (1984), interaksi langsung dengan kompleksitas tugas di lapangan memungkinkan internalisasi tacit knowledge Hieu and Kitada (2020), yaitu pengetahuan implisit yang krusial dalam pelaksanaan tugas di lingkungan kerja yang dinamis dan tidak sepenuhnya terstruktur. Penelitian Albrecht and Marty (2021) dan Arshad and Azam (2023) organisasi sebaiknya mengelola pengalaman kerja sebagai aset strategis yang secara langsung berdampak pada pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan. Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui berbagai inisiatif, seperti rotasi lintas fungsi, penugasan dalam proyek-proyek yang menantang, serta pelibatan dalam program mentoring aktif, yang semuanya bertujuan mempercepat akumulasi pengalaman kerja yang bermakna. Untuk memastikan efektivitasnya, penilaian terhadap kualitas pengalaman kerja tidak hanya didasarkan pada lamanya masa kerja, tetapi juga mempertimbangkan kompleksitas peran yang dijalankan serta konteks organisasi yang pernah dihadapi, termasuk dinamika tim, tingkat tekanan, dan skala tanggung jawab yang diemban (Lee and Kim 2023). Karyawan yang berpengalaman umumnya menunjukkan fleksibilitas peran yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih efektif, karena mereka

terbiasa belajar dari umpan balik kinerja secara langsung. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperlakukan pengalaman kerja sebagai modal strategis dalam manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar atribut demografis. Praktik seperti rotasi lintas fungsi, proyek berbasis tantangan, dan program mentoring aktif dapat mempercepat akumulasi pengalaman yang bermakna. Selain itu, pendekatan rekrutmen berbasis bukti perilaku (*behavioral evidence*) menjadi relevan untuk mengevaluasi kualitas pengalaman kerja dengan mempertimbangkan kompleksitas peran, skala tanggung jawab, serta konteks organisasi yang pernah dihadapi.

H4b: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefisien β sebesar -0.199 dan nilai signifikansi p sebesar 0.064, yang lebih besar dari ambang batas 0.05. Hasil ini secara empiris menolak asumsi normatif yang selama ini menganggap bahwa akumulasi masa kerja secara otomatis berbanding lurus dengan peningkatan semangat dan keterlibatan karyawan. Temuan ini juga menggugah kembali asumsi dalam narasi manajemen klasik yang menjadikan senioritas sebagai proksi dari loyalitas dan motivasi intrinsik. Dalam praktiknya, masa kerja yang panjang berpotensi menimbulkan stagnasi psikologis apabila tidak diiringi dengan penyegaran peran, peningkatan tantangan kerja, serta skema

pengembangan karier yang progresif. Mengacu pada teori *two factor* Herzberg *et al.* (2017), yang mengkategorikan pengalaman kerja sebagai faktor hygiene penting untuk mencegah ketidakpuasan, namun tidak cukup untuk menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan tanpa kehadiran faktor pemicu motivasional seperti pengakuan, pencapaian, atau pertumbuhan pribadi. Fenomena ini sejalan dengan konsep *plateau effect*, yaitu kondisi di mana individu merasa telah mencapai batas optimal dalam peran kerjanya sehingga dorongan untuk tumbuh dan berkembang mengalami penurunan (Ibrahim *et al.* 2024). Jika organisasi gagal menyediakan struktur karier yang dinamis, pengalaman kerja yang seharusnya menjadi aset justru kehilangan daya ungkitnya terhadap motivasi kerja. Temuan ini diperkuat oleh studi Filipkowski and Derbis (2023), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja panjang namun tanpa mobilitas fungsional cenderung mengalami disengagement, khususnya dalam sektor dengan intensitas interaksi yang tinggi. Selain itu, (Lee and Kim 2023) menemukan bahwa kurangnya orientasi pengembangan dalam organisasi menyebabkan kontradiksi motivasi pada karyawan senior. Oleh karena itu, pengelolaan pengalaman kerja perlu diposisikan sebagai proses strategis yang dirancang secara adaptif melalui rotasi fungsional, pembelajaran berkelanjutan, dan insentif berbasis kompetensi agar tetap menjadi sumber energi psikologis, bukan

beban laten yang menggerus semangat kerja.

H5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien $\beta = 0.503$ dan nilai signifikansi $p = 0.000$, yang jauh di bawah ambang batas 0.05. Temuan ini memperjelas bahwa jika karyawan ingin mencapai target yang akan di capai, biasanya memiliki kecapakan yang ingin dikuasi dalam kurun waktu tertentu. Jadi, proses untuk mencapai target adalah bagaimana menentukan tujuan tersebut untuk mencapainya. Sutrisno and Arsanti (2023) motivasi tidak lagi dipandang sebagai dorongan sesaat, melainkan sebagai mekanisme internal yang mengarahkan perilaku kerja secara konsisten dan berkelanjutan. Karyawan dengan motivasi intrinsik cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap tugas, lebih tahan terhadap tekanan, dan lebih fokus dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian oleh Rozi *et al.* (2024) menemukan bahwa motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, studi yang dilakukan oleh Khalil Mohammed (2024) menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas kompleks di lingkungan organisasi modern. Sementara itu, hasil temuan Scheers and Botha (2014) di sektor manufaktur di Indonesia juga

menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai prediktor utama kinerja, bahkan mengungguli faktor-faktor seperti pengalaman kerja dan pengawasan langsung. Lebih dari sekadar pendorong perilaku, motivasi juga berfungsi sebagai jembatan antara kompetensi yang dimiliki dan penerapannya dalam konteks kerja nyata. Tanpa adanya motivasi yang cukup, keterampilan teknis hanya akan menjadi potensi yang tidak pernah teraktualisasi dalam bentuk kinerja nyata. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus melihat motivasi sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja, bukan sekadar pelengkap. Upaya penguatan motivasi dapat dilakukan melalui dukungan psikologis, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengakuan yang tulus terhadap kontribusi karyawan. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan terus berubah, motivasi menjadi pembeda utama antara karyawan yang benar-benar produktif dan mereka yang hanya bekerja dalam batas minimal.

H6a: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji mediasi, pengaruh tingkat pendidikan dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan tidak signifikan dengan nilai koefisien β sebesar 0.100 dan nilai signifikansi p sebesar 0.111, yang lebih besar dari ambang batas 0.05. Artinya, motivasi kerja belum mampu bertindak sebagai mediator dalam menjelaskan pengaruh pendidikan terhadap kinerja. Secara substantif, temuan ini

mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan belum memberikan kontribusi nyata dalam membentuk motivasi kerja yang berdampak pada optimalisasi kinerja karyawan. Hitka et al. (2021) mengatakan pendidikan formal memang dapat menjadi modal awal, namun tidak otomatis meningkatkan motivasi kerja atau kinerja jika tidak didukung lingkungan kerja yang baik. Kovačević and Kuzmanović (2020) dalam penelitiannya menyatakan menyatakan bahwa kualifikasi akademik semata tidak cukup dijadikan instrumen prediksi kinerja, khususnya dalam lingkungan kerja yang menuntut adaptabilitas dan keterlibatan tinggi. Untuk mendorong motivasi dan kinerja secara simultan, diperlukan ekosistem kerja yang mampu menstimulasi pertumbuhan psikologis dan profesional karyawan secara berkelanjutan. Abdelwahed and Doghan (2023) berpendapat faktor lingkungan seperti dukungan manajemen, budaya belajar, insentif, dan peluang pengembangan sangat penting untuk mengaktifkan motivasi dan aktualisasi kompetensi karyawan. Elrayah and Semlali (2023) motivasi kerja terbukti sebagai faktor kunci yang sangat memengaruhi kinerja, dan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik serta lingkungan kerja daripada latar belakang pendidikan Mengacu pada model dua faktor Herzberg et al. (2017) dan teori *self-determination* Deci (2000) yang menekankan bahwa motivasi kerja lebih ditentukan oleh faktor intrinsik seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dibandingkan oleh

latar belakang pendidikan. Pendidikan dapat menjadi modal awal, namun tidak menjamin peningkatan motivasi bila tidak terdapat sistem kepemimpinan yang suportif, mekanisme insentif yang relevan, serta peluang pengembangan yang nyata. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat semata-mata mengandalkan kualifikasi secara akademik sebagai indikator kinerja, melainkan perlu membangun ekosistem kerja yang mampu mengaktifasi potensi psikologis karyawan.

H7b: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan koefisien $\beta = 1.138$ dan nilai signifikansi $p = 0.034$, yang lebih kecil dari ambang batas 0.05. Temuan ini menegaskan bahwa akumulasi pengalaman kerja tidak hanya menambah pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat motivasi internal karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap performa kerja. Semakin lama seseorang terlibat dalam dunia kerja, semakin tinggi pemahamannya terhadap ekspektasi peran, dinamika organisasi, serta strategi penyelesaian tugas. Proses ini membentuk kepercayaan diri, kemampuan adaptif, dan orientasi pada pencapaian, yang secara psikologis memperkuat motivasi kerja. Hasil ini mendukung kerangka *human capital theory* Becker (2019), yang menempatkan pengalaman kerja sebagai aset produktif

yang meningkatkan output melalui akumulasi kapabilitas individu. Selain itu, temuan ini konsisten dengan studi empiris yang dilakukan oleh Akhmad Nizam and M. Sulhan (2023), yang menemukan bahwa pengalaman kerja berkorelasi positif dengan efikasi diri, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Khan and Tripathi (2019) menyatakan pengalaman karyawan, yang mencakup aspek budaya dan fisik, secara signifikan mempengaruhi komitmen dan kinerja organisasi. Perusahaan yang memprioritaskan pengalaman karyawan dalam perencanaan strategis sering melihat peningkatan kinerja bisnis, termasuk pengalaman pelanggan dan pendapatan. McDaniel and Hunter (1988) menunjukkan bahwa manfaat pengalaman kerja dapat bervariasi tergantung pada sifat pekerjaan dan tahap karir individu. Dalam hal ini, motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani nilai dari pengalaman kerja dengan kinerja aktual di tempat kerja. Oleh karena itu, pengalaman kerja bukan sekadar soal durasi, melainkan tentang bagaimana eksposur terhadap berbagai situasi kerja mampu mengaktifkan dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, tidak semua faktor individual seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja memberikan pengaruh yang seragam terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Pertama, tingkat pendidikan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa dalam konteks pekerjaan teknis-operasional, kompetensi praktis lebih menentukan daripada kualifikasi akademik. Namun, pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa individu dengan tingkat pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat. Kedua, pengalaman kerja terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa interaksi langsung dengan situasi kerja memperkaya pengetahuan implisit serta memperkuat kemampuan adaptif. Sebaliknya, pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menandakan bahwa akumulasi waktu kerja semata tidak menjamin peningkatan semangat atau keterlibatan karyawan tanpa adanya peran yang dinamis dan peluang pengembangan karier yang memadai. Ketiga, motivasi kerja terbukti sebagai determinan signifikan yang mendorong kinerja karyawan, sekaligus memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja. Namun, motivasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pendidikan dan kinerja, yang menunjukkan bahwa pengaruh pendidikan terhadap performa tidak cukup kuat jika tidak didukung oleh sistem kerja yang mendorong aktualisasi diri.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang

memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan pendidikan maupun pengalaman kerja. Pendidikan dan pengalaman memang membentuk kompetensi dasar, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja menjadi signifikan hanya ketika didorong oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi. Dengan kata lain, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis inti yang memperkuat kontribusi kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM tidak cukup bertumpu pada indikator statis seperti tingkat pendidikan atau lamanya masa kerja; yang jauh lebih menentukan adalah bagaimana organisasi mampu menstimulasi motivasi intrinsik dan memperbesar peluang pengalaman kerja yang benar-benar fungsional dan relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, Nadia Abdelhamid Abdelmegeed, and Mohammed A. A. Doghan. 2023. "Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society." *Societies* 13(3). doi: 10.3390/soc13030065.
- Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana, Augusto de C. Soares. 2020. "Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance." *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences* 20(2):153–62. doi: 10.25105/ber.v20i2.8006.
- Afrizal, Afrizal, Ngaliman Ngaliman, Bambang Satriawan, and Muammar Khaddafi. 2022. "The Effect of Education Level, Work Period and Information Technology on Service Quality and Job Satisfaction as an Intervening Variable in Village Devices on Kundur Island Karimun District." *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)* 2(1):869–85. doi: 10.54443/ijset.v2i1.93.
- Akhmad Nizam Zuhri Khafidz, and M. Sulhan. 2023. "Pengaruh Self Efficacy Dan Work Environment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 1(4):43–54. doi: 10.58192/wawasan.v1i4.1212.
- Albrecht, Simon L., Camille R. Green, and Andrew Marty. 2021. "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement." *Sustainability (Switzerland)* 13(7). doi: 10.3390/su13074045.
- Andrade, Luís, Cláudia Santos, and Liliana Faria. 2023. "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Perceived Overqualification, Turnover Intention and Job Performance among Call Center Employees." *Polish Psychological Bulletin* 54(4):262–71. doi: 10.24425/ppb.2023.148845.
- Arshad, Beenish, Hamid Hassan, and Akbar Azam. 2023. "The Impact of Employees' Experience of High-Performance Work Systems on Innovative Behavior in Professional Service Firms." *Frontiers in Psychology* 14(January):1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1324474.
- Azmy, Ahmad, and Hitler Sigalingging. 2025. "Predictors of Employee Performance at Electronic Manufacturing Company: Job Satisfaction as Mediation." *Binus*

- Business Review* 16(1):39–56. doi: 10.21512/bbr.v16i1.11954.
- Bieńkowska, Agnieszka, and Beata Ignacek-Kuźnicka. 2019. “Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance-Results of Empirical Research.” *Central European Business Review* 8(5):54–68. doi: 10.18267/j.cebr.224.
- Bureau, Julien S., Joshua L. Howard, Jane X. Y. Chong, and Frédéric Guay. 2022. “Pathways to Student Motivation: A Meta-Analysis of Antecedents of Autonomous and Controlled Motivations.” *Review of Educational Research* 92(1):46–72. doi: 10.3102/00346543211042426.
- Chen, Yuyao, Zhengtang Zhang, Jinfan Zhou, Chuwei Liu, Xia Zhang, and Ting Yu. 2023. “A Cognitive Evaluation and Equity-Based Perspective of Pay for Performance on Job Performance: A Meta-Analysis and Path Model.” *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1039375.
- Cho, Youngsam, and Yongduk Choi. 2021. “When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication.” *Sustainability (Switzerland)* 13(7). doi: 10.3390/su13073693.
- Debus, Maike E., Barbara Körner, Mo Wang, and Martin Kleinmann. 2023. “Reacting to Perceived Overqualification: Uniting Strain-Based and Self-Regulatory Adjustment Reactions and the Moderating Role of Formal Work Arrangements.” *Journal of Business and Psychology* 38(2):411–35. doi: 10.1007/s10869-022-09870-8.
- Deci, Richard M. Ryan and Edward L. 2000. “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist* 55(1):296–312. doi: 10.4324/9780429052675-23.
- Dorta-Afonso, Daniel, Manuel González-de-la-Rosa, Francisco J. García-Rodríguez, and Laura Romero-Domínguez. 2021. “Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees’ Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction.” *Sustainability (Switzerland)* 13(6). doi: 10.3390/su13063226.
- Elrayah, Musaddag, and Yahdih Semlali. 2023. “Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees’ Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector.” *Sustainability (Switzerland)* 15(2). doi: 10.3390/su15021605.
- Faizal, Riza, Maman Sulaeman, and Ismayudin Yulizar. 2019. “Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.” *EBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting* 5(1):11–21. doi: 10.32492/eba.v5i1.706.
- Fazal, Syed Ali, Abdullah Al Mamun, Ali Saleh Alshebami, Rajennd Muniady, Mohd Helmi Ali, Sayed Samer Ali Al Shami, Salem Handhal Al Marri, Abdullah Hamoud Ali Seraj, Murad Thomran, and Faiz Algobaei. 2022. “Entrepreneurial Motivation, Competency and Micro-Enterprise Sustainability Performance: Evidence from an Emerging Economy.” *Sustainability*

- (Switzerland) 14(19). doi: 10.3390/su141912615.
- Fernandes, Pedro, Rúben Pereira, and Guilherme Wiedenhöft. 2023. "Organizational Culture and the Individuals' Discretionary Behaviors at Work: A Cross-Cultural Analysis." *Frontiers in Sociology* 8. doi: 10.3389/fsoc.2023.1190488.
- Filipkowski, Jakub, and Romuald Derbis. 2023. "Are We Happy with Our Work in Globalization? Globalization Experience, Achievement Motivation, and Job Seniority as Predictors of Work Satisfaction in a Group of Office Workers." *Globalization and Health* 19(1):1–10. doi: 10.1186/s12992-023-00941-w.
- Firjatullah, Bernadin, and Mirzam Arqy Ahmadi. 2025. "Peran Penting Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Di Era Digital: Literature Review." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis* 3(2):74–82. doi: 10.60023/e5aybt70.
- Gary, Dessler. 2020. "Human Resource Management." *Journal of Chemical Information and Modeling* 313.
- Ghaniyyu Nafinoor, Gabrielle, and Iskandar Ali Alam. 2022. "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi CoViD-19." *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi* 1(3):473–80. doi: 10.54443/sinomika.v1i3.286.
- Hair, J. F., G. T. M. Hult, and C. M. Ringle. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, Joe F., Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, and Volker G. Kuppelwieser. 2014. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research." *European Business Review* 26(2):106–21. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2015. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. 2017. "The Motivation to Work." *The Motivation to Work*. doi: 10.4324/9781315124827.
- Hieu, Pham Trong, Johan Bolmsten, and Momoko Kitada. 2020. "Utilizing E-learning Tools to Foster Knowledge Management Practices in Maritime Education & Training." *Proceedings - 16th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities, IAMU AGA 2015* (October):109–18.
- Hitka, Miloš, Peter Štarchoň, Silvia Lorincová, and Zdeněk Čaha. 2021. "Education as a Key in Career Building." *Journal of Business Economics and Management* 22(4):1065–83. doi: 10.3846/jbem.2021.15399.
- Ibrahim, Ghada, Nadine Al-Khatib, Ahmad Ashaal, Imtissal El Akkaoui, and Samia Youssef. 2024. "Exploring the Moderating Effects of Perceived Alternative Job Opportunities and Work Experience on the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Study among Educators in

- Lebanon.” *Problems and Perspectives in Management* 22(2):419–32. doi: 10.21511/ppm.22(2).2024.32.
- Khalil Mohammed, Abdelmajid Idris. 2024. “The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review.” *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 13(1):105. doi: 10.30872/psikostudia.v13i1.13847.
- Khan, Aamir Rashid, and Dr. L. .. Tripathi. 2019. “The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance.” *Think India* 22(3):979–85. doi: 10.26643/think-india.v22i3.8436.
- Kim, Yeeun, Sog Yee Mok, and Tina Seidel. 2020. “Parental Influences on Immigrant Students’ Achievement-Related Motivation and Achievement: A Meta-Analysis.” *Educational Research Review* 30. doi: 10.1016/j.edurev.2020.100327.
- Kolb, David A. 1984. “Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development.” *Prentice Hall, Inc.* (1984):20–38. doi: 10.1016/B978-0-7506-7223-8.50017-4.
- Kovačević, Milan, Srđan Blagojević, and Bojan Kuzmanović. 2020. “Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration.” *Sustainability (Switzerland)* 12(19):1–29. doi: 10.3390/su12197974.
- kumari, Joti, and Jai Kumar. 2023. “Influence of Motivation on Teachers’ Job Performance.” *Humanities and Social Sciences Communications* 10(1):1–11. doi: 10.1057/s41599-023-01662-6.
- Lee, Minkyung, and Boyoung Kim. 2023. “Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea.” *Behavioral Sciences* 13(7). doi: 10.3390/bs13070521.
- Leguina, Adrian. 2015. “A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).” *International Journal of Research & Method in Education* 38(2):220–21. doi: 10.1080/1743727x.2015.1005806.
- Lohela-Karlsson, Malin, Irene Jensen, and Christina Björklund. 2022. “Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees?” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(2). doi: 10.3390/ijerph19020934.
- McDaniel, Michael A., Frank L. Schmidt, and John E. Hunter. 1988. “Job Experience Correlates of Job Performance.” *Journal of Applied Psychology* 73(2):327–30. doi: 10.1037/0021-9010.73.2.327.
- Muriani, Dewi, Yoberth Kornelius, and Juliana Kadang. 2024. “The Influence of Education and Work Experience on Employee Performance Through Work Motivation.” *Tadulako International Journal of Applied Management* 6(2):125–32. doi: 10.59769/tajam.v6i2.119.
- Nusraningrum, Dewi, Aisyah Rahmawati, Walton Wider, Leilei Jiang, and Lester Naces Udang. 2024. “Enhancing Employee Performance through Motivation: The Mediating Roles of Green Work Environments and Engagement in Jakarta’s Logistics Sector.” *Frontiers in Sociology* 9(May):1–8. doi: 10.3389/fsoc.2024.1392229.

- Petter, Stacie, William DeLone, and Ephraim McLean. 2008. "Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures, and Interrelationships." *European Journal of Information Systems* 17(3):236–63. doi: 10.1057/ejis.2008.15.
- Riyanto, Setyo, Endri Endri, and Novita Herlisha. 2021. "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement." *Problems and Perspectives in Management* 19(3):162–74. doi: 10.21511/ppm.19(3).2021.14.
- Rozi, Fahrur, Marlina Widiyanti, M. Yusuf, and Muhammad Ichsan Hadjri. 2024. "The Influence of Work Motivation on Employee Performance at Pt Interna Kawan Setia Karawang." *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences* 8(4):2319. doi: 10.58258/jisip.v8i4.7341.
- Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair. 2020. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Scheers, Louise van, and Johan Botha. 2014. "Analysing Relationship between Employee Job Satisfaction and Motivation." *Journal of Business & Retail Management Research* 9(1):98–109.
- Setyo Widodo, Djoko, and Andri Yandi. 2022. "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM)." *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1(1):1–14. doi: 10.38035/jim.v1i1.1.
- Spinelli, Gabriella, Holly Nelson-Becker, and Roberta Ligossi. 2019. "Consumer Competence Strategies, Spiritually Inspired Core Values and Locus of Control: What Are the Links?" *Sustainability (Switzerland)* 11(17):0–22. doi: 10.3390/su11174787.
- Susanti, Febsri, and Pritania Afifah. 2022. "The Effect of Education and Work Achievement on the Career Development of Employees With Work Motivation as a Mediator at the West Sumatra Regional Financial and Asset Management Agency Office." *Bina Bangsa International Journal of Business and Management* 2(2):502–18. doi: 10.46306/bbijbm.v2i2.74.
- Sutrisno, Teddy, and Tutuk Ari Arsanti. 2023. "Pengaruh Goal Setting Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan." *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 7(1):96–105. doi: 10.31842/jurnalinobis.v7i1.306.
- Vo, Thuy Thi Diem, Kristine Velasquez Tuliao, and Chung Wen Chen. 2022. "Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions." *Behavioral Sciences* 12(2). doi: 10.3390/bs12020049.
- Wang, Nan, Yuxiang Luan, and Rui Ma. 2024. "Detecting Causal Relationships between Work Motivation and Job Performance: A Meta-Analytic Review of Cross-Lagged Studies." *Humanities and Social Sciences Communications* 11(1):1–10. doi: 10.1057/s41599-024-03038-w.
- Wijayanto, Benedictus Kristo, and Asri Laksmi Riani. 2021. "The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance." *Society* 9(1):83–93. doi: 10.33019/society.v9i1.290.
- Wijnia, Lisette, Gera Noordzij, Lidia R. Arends, Remigius M. J. P. Rikers,

- and Sofie M. M. Loyens. 2024. *The Effects of Problem-Based, Project-Based, and Case-Based Learning on Students' Motivation: A Meta-Analysis*. Vol. 36. Springer US.
- Xinjian, Chen, and Mohamad Idrakisyah. 2025. "Determinants of Workforce Efficiency: An Analysis of Employee Performance Drivers in Jiangsu'S Automotive Sector." *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions* 01(01):636–50. doi: 10.63125/przyp417.
- Zhang, Man, Fan Wang, and Na Li. 2021. "The Effect of Perceived Overqualification on Creative Performance: Person-Organization Fit Perspective." *Frontiers in Psychology* 12(May):1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.582367.

Analisis Sentimen dan Isu Kritis Wajib Pajak Terhadap Implementasi Coretax Berbasis Python

Martinus Sony Erstiawan¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dinamika Surabaya

Koresponden Penulis: martinus@dinamika.ac.id

ABSTRACT

The digital transformation of taxation through the Coretax application has triggered various public responses, including criticism of technical performance and budget transparency. This study aims to analyse the sentiments and main issues that arise from taxpayer comments in online media regarding the implementation of Coretax. Data consisting of 34 comments were analysed using text mining, preprocessing, and Python based sentiment analysis (TextBlob). The results show a predominance of negative sentiment related to technical constraints, system errors, additional administrative burdens, and criticism of the use of a budget of Rp1.3 trillion. These findings confirm that tax digitalisation is not only determined by the quality of technology but also by public trust in fiscal accountability and governance. The novelty of this research lies in the use of public comment data as a representation of natural public perception, rather than structured surveys. The study recommends technical improvements to the application, increased budget transparency, and participatory public communication. The limitations of this study are the relatively small amount of data and the suboptimal use of TextBlob for Indonesian, so further research needs to utilise local NLP models and a broader dataset.

Keywords : Digital Transformation; Sentiment; Python; Coretax System; Taxpayer

ABSTRAK

Transformasi digital perpajakan melalui aplikasi Coretax memicu beragam respon publik, termasuk kritik terhadap kinerja teknis dan transparansi anggaran. Penelitian ini bertujuan menganalisis sentimen dan isu utama yang muncul dari komentar wajib pajak di media daring terkait implementasi Coretax. Data berupa 34 komentar dianalisis menggunakan text mining, preprocessing, serta sentiment analysis berbasis Python (TextBlob). Hasil penelitian menunjukkan dominasi sentimen negatif yang terkait dengan kendala teknis, error sistem, beban administratif tambahan, serta kritik terhadap penggunaan anggaran sebesar Rp1,3 triliun. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi pajak tidak hanya ditentukan oleh kualitas teknologi, tetapi juga oleh kepercayaan publik terhadap akuntabilitas dan tata kelola fiskal. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemanfaatan data komentar publik sebagai representasi persepsi masyarakat secara alami, bukan survei terstruktur. Penelitian merekomendasikan perbaikan teknis aplikasi, peningkatan transparansi anggaran, dan

komunikasi publik yang partisipatif. Keterbatasan penelitian ini adalah jumlah data relatif kecil dan penggunaan TextBlob yang belum optimal untuk Bahasa Indonesia, sehingga riset lanjutan perlu memanfaatkan model NLP lokal dan dataset yang lebih luas.

Kata Kunci : Transformasi Digital; Sentimen; *Phyton*; Coretax sistem; Wajib Pajak

PENDAHULUAN

Digitalisasi layanan publik merupakan agenda krusial bagi banyak negara termasuk Indonesia sebagai upaya meningkatkan efisiensi, transparansi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Di sektor perpajakan, transformasi digital diyakini dapat menyederhanakan proses, meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan pada akhirnya mengoptimalkan penerimaan negara (Liu, 2025). Sejalan dengan visi tersebut, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah memperkenalkan berbagai inovasi digital, salah satunya adalah sistem informasi perpajakan *Coretax System* (Coretax). Coretax dirancang untuk mengintegrasikan aktivitas keuangan dan perpajakan (wajib pajak) badan maupun perorangan dengan harapan mampu meningkatkan kemudahan bagi wajib pajak dalam menunaikan kewajiban perpajakannya, serta mempermudah layanan dan kemudahan dalam dunia perpajakan (Erstiawan, 2025b). Namun, implementasi sistem baru berskala besar seringkali dihadapkan pada berbagai masalah yang tidak langsung bisa diterima dan lancar dalam implementasinya di mulai dari masalah teknis, kesiapan pengguna, hingga resistensi terhadap wajib pajak terhadap perubahan (Amiliasari & Ery Setiawan, 2021).

Respons publik khususnya pengguna aplikasi wajib pajak terhadap implementasi sistem digital yang diluncurkan pada bulan Januari menjadi indikator penting dalam

keberhasilan dan penerimaan teknologi dimasyarakat (Erstiawan, 2025a). Selanjutnya umpan balik dari pengguna menjadi cerminan langsung dari pengalaman wajib pajak dalam penggunaan dan pemanfaatan aplikasi tersebut (Hananto et al., 2020; Lestari, 2022). Beberapa mengungkapkan terdapat kesenjangan atau perbedaan antara desain sistem dan realitas penggunaan (Soebijono, T, Erstiawan, MS, 2022). Coretax meskipun tujuan utamanya mempermudah wajib pajak, namun bermunculan berbagai diskusi diruang publik mengindikasikan adanya potensi permasalahan yang tidak hanya segelintir wajib pajak merespon ketimpangan dalam melakukan akses sampai pada adanya kegagalan dalam validasi pada sistem (Saputra, 2025). Fenomena ini tercermin dari banyaknya komentar dan keluhan yang beredar di media sosial menunjukkan bahwa tidak semua wajib pajak merasakan kemudahan yang dijanjikan oleh sistem baru ini (Muan Ridhani Panjaitan & Yuna Yuna, 2024). Berbagai isu, mulai dari kendala teknis, kompleksitas alur kerja, hingga dampak pada operasional dalam organisasi bisnis menghasilkan dugaan ketidaksesuaian antara anggaran proyek dan kualitas yang di implementasikan, sehingga menjadi perbincangan yang cukup sensitif pada beberapa bulan belakangan (Annisa Sariningsih Eka Luthfi M, 2020; Zainab, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sentimen dan mengidentifikasi isu-isu kritis dari perspektif

wajib pajak agar dapat memahami akar permasalahan dan segera merumuskan strategi perbaikan yang tepat guna (Prasilda et al., 2025; Thomas et al., 2021). Tanpa pemahaman dan pengalaman pengguna, tujuan digitalisasi dapat berpotensi mempengaruhi dan mengurangi kepercayaan publik dan kepatuhan wajib pajak (Fitria, 2017).

Kebaharuan penelitian ini di adopsi berdasarkan perkembangan terkini terkait teknologi dan implementasi sistem informasi di sektor publik (Taufiq, 2023). Penelitian ini secara spesifik menganalisis sentimen wajib pajak terhadap aplikasi perpajakan digital di Indonesia, khususnya Coretax masih terbatas dan belum banyak membahas polemik yang terjadi (Rahmawati & Nurcahyani, 2025). Sebagian besar penelitian memiliki fokus pada kesiapan atau niat adopsi secara penuh, namun belum banyak yang menggali pengalaman pasca implementasi berdasarkan sudut pandang penilaian dan sentimen publik (Tambun & Ananda, 2022). Kedua, kebaruan terletak pada penggunaan data umpan balik publik yang berasal dari komentar wajib pajak dari berbagai platform digital sebagai sumber data utama penelitian (Ciptawan et al., 2025). Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap respons spontan dan tidak terfilter, yang seringkali ungkapan yang disampaikan lebih jujur serta apa adanya dan representatif daripada data survei tradisional yang terstruktur (Lau, 2024). Ketiga, penggunaan metode analisis sentimen dan identifikasi isu kritis berbantuan *Python* untuk data teks Bahasa Indonesia berkontribusi terhadap penelitian (Bo et al., 2024).

Urgensi dalam penelitian ini dari berbagai perspektif, pertama dari sisi pemerintah dan DJP, hasil penelitian ini nantinya menjadi dasar masukan secara

efektivitas implementasi Coretax. Selanjutnya mengidentifikasi isu-isu kritis secara dini dan akurat untuk melakukan perbaikan sistem, meningkatkan layanan serta mencegah dampak negatif yang lebih luas terhadap penerimaan negara dan citra institusi (DJP) (Alabdulkarim et al., 2024a; Selçuk et al., 2024). Selain itu bagi wajib pajak, temuan ini dapat menyuarakan kekhawatiran dan kesulitan di hadapi dan berpotensi mendorong perbaikan yang berdampak secara langsung pada kemudahan mereka dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Sementara itu dalam persektif akademis, penelitian ini berkontribusi pada literatur mengenai implementasi *e-government* dan adopsi teknologi di sektor publik, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia (Abdussamad et al., 2024). Studi ini berkaitan dengan tantangan dan persepsi pengguna dalam menghadapi perubahan sistem yang masif. Kemudian terdapat isu-isu seperti dugaan ketidaksesuaian anggaran dengan kualitas implementasi terekam dalam sentimen publik, sehingga urgensi untuk mendorong akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan proyek teknologi informasi pemerintah relevan bagi pemangku kepentingan dan masyarakat luas.

Penelitian ini bertujuan melakukan analisis sentimen terhadap wajib pajak dalam implementasi aplikasi Coretax, serta melakukan identifikasi dominasi sentimen positif, negatif, atau netral berdasarkan pengalaman wajib pajak terhadap aplikasi yang sudah digunakan oleh organisasi dan wajib pajak orang pribadi sebagai dasar umpan balik publik. Kemudian melakukan identifikasi dan mengkategorikan isu-isu kritis yang menjadi penyebab utama sentimen negatif wajib pajak dalam penggunaan aplikasi Coretax. Melakukan eksplorasi secara piris terdiri dari sentimen dan isu-isu kritis

yang teridentifikasi terhadap kepatuhan wajib pajak dan kepercayaan publik terhadap sistem perpajakan digital di Indonesia. Memberikan rekomendasi berbasis data kepada pihak terkait (khususnya DJP) untuk perbaikan dan pengembangan aplikasi perpajakan digital di masa mendatang sehingga sangat berguna untuk meningkatkan pengalaman pengguna dan efektivitas sistem. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak pertama bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Pemerintah, selanjutnya hasil penelitian dapat menjadi bahan diskusi serta masukan berharga dan bukti empiris untuk mengevaluasi kinerja Coretax. Identifikasi isu-isu kritis secara detail dapat membantu DJP dalam merumuskan strategi perbaikan teknis, kebijakan, dan komunikasi yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan kepuasan wajib pajak dan mengembalikan kepercayaan publik (Fang & Qin, 2025). Rekomendasi yang diberikan dapat menjadi panduan dalam perencanaan dan implementasi proyek digitalisasi di masa depan. Tujuan lainnya bagi wajib pajak dimana penelitian ini menyuarakan pengalaman dan kesulitan yang dihadapi wajib pajak yang dapat berpotensi mendorong perbaikan sistem yang pada akhirnya memudahkan wajib pajak dalam menunaikan kewajiban perpajakan, mengurangi frustrasi, dan menghemat waktu serta biaya. Selanjutnya tujuan penelitian ini dilakukan untuk komunitas akademisi yang dapat memperkaya literatur di bidang analisis sentimen, implementasi teknologi informasi di sektor publik serta perpajakan. Bagi masyarakat umum penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran publik mengenai tantangan implementasi sistem digital pemerintah dan mendorong akuntabilitas dalam pengelolaan proyek-proyek berskala besar yang menggunakan anggaran publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam persepsi, sentimen dan isu-isu kritis yang dialami wajib pajak terhadap implementasi aplikasi Coretax (Python, 2019). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna dan konteks di balik umpan balik wajib pajak, yang seringkali tidak dapat terurai oleh metode kuantitatif.

Desain penelitian yang digunakan adalah analisis konten kualitatif (*Qualitative Content Analysis*) dengan dukungan komputerisasi melalui pemrosesan teks berbasis *Python*. Analisis konten kualitatif menjadi metode penelitian yang sistematis untuk menganalisis dan menginterpretasikan data tekstual, mengidentifikasi pola, tema, bias, dan makna yang terkandung di dalamnya (Christen et al., n.d.-a). Dalam penelitian ini, proses analisis konten bersifat induktif dan deduktif. Pada proses induktif memungkinkan munculnya tema-tema baru secara natural dari data, sementara pendekatan deduktif digunakan untuk melakukan validasi dan mengkategorikan komentar berdasarkan kerangka isu yang telah diidentifikasi dari literatur atau pengamatan awal (Tachibana & Matsumiya, 2022). Penggunaan *python* berfungsi sebagai alat bantu untuk melakukan efisiensi dalam mengelola volume data teks, serta melakukan pra-pemrosesan, dan mengidentifikasi pola frekuensi dari kata kunci dan sentimen dasar, yang kemudian diinterpretasikan secara mendalam oleh peneliti dalam kerangka kualitatif ("Qualitative Research Methods," 2025).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh wajib pajak di Indonesia yang telah berinteraksi dengan aplikasi Coretax dan aktif

memberikan umpan balik atau opini mereka di berbagai platform digital. Populasi ini mencerminkan pengalaman aktual dan persepsi wajib pajak terhadap sistem baru tersebut.

Sampel penelitian ini adalah 34 komentar wajib pajak yang secara eksplisit membahas implementasi atau pengalaman penggunaan aplikasi Coretax. Pengambilan sampel dilakukan secara purposif (*purposive sampling*), di mana komentar-komentar dipilih karena relevansinya yang tinggi dengan tujuan penelitian yaitu untuk menggali sentimen dan isu kritis. Komentar-komentar ini dianggap banyak informasi (*information rich cases*) yang mampu memberikan wawasan mendalam mengenai pengalaman wajib pajak. Meskipun ukuran sampel relatif kecil untuk generalisasi statistik, dalam penelitian kualitatif, namun fokusnya adalah pada kedalaman analisis dan kekayaan informasi, bukan pada representasi statistik. Keterbatasan sampel ini diakui dalam diskusi hasil, menggarisbawahi bahwa temuan ini bersifat indikatif untuk kelompok wajib pajak yang aktif memberikan komentar di platform digital.

Data penelitian dikumpulkan melalui ekstraksi data teks (*text extraction*) dari komentar-komentar wajib pajak yang tersedia di platform daring. Metode ini memanfaatkan data yang sudah ada (*secondary data*) yang dihasilkan secara transparan oleh pengguna, memberikan gambaran otentik tentang pengalaman mereka. Prosedur pengumpulan data meliputi a) Melakukan identifikasi sumber data pada platform - platform digital yang relevan yang mengerucut pada komentar pada artikel berita, forum diskusi, atau media sosial) yang menjadi tempat wajib pajak mendiskusikan Coretax. b) Penyaringan komentar dilakukan untuk memastikan relevansi dengan aplikasi Coretax dan ekspresi

sentimen atau pengalaman pengguna. Komentar yang tidak relevan atau bersifat spam tidak digunakan (*reject*). c) Ekstraksi dan anonimisasi dilakukan berdasarkan komentar yang telah disaring dan di pisahkan berdasarkan kata kunci serta disimpan dalam format teks. Proses anonimisasi dilakukan untuk melindungi identitas individu sesuai dengan etika penelitian. Data yang terkumpul kemudian dikompilasi dalam bentuk daftar string teks dan siap untuk diproses lebih lanjut menggunakan *python*.

Analisis data menggunakan analisis sentimen (*Sentiment Analysis*) dilakukan melalui serangkaian langkah yang mengintegrasikan teknik pemrosesan teks berbasis *python* dengan interpretasi kualitatif diantaranya (a) Pra pemrosesan Teks (*Text Pre-processing*) dengan *Python* (Alabdulkarim et al., 2024b) :

- a) *Case folding*, semua teks diubah menjadi huruf kecil (*text.lower()*) untuk menyeragamkan data dan mencegah sistem memperlakukan kata yang sama dengan kapitalisasi berbeda sebagai kata yang berbeda.
- b) Pembersihan karakter, karakter non-alfanumerik (angka dan huruf) dan tanda baca yang tidak relevan dihapus (*re.sub(r'[^\a-zA-Z0-9\s]', '', text)*). Langkah ini dilakukan mengurangi "noise" dalam data.
- c) Normalisasi spasi, spasi yang berlebihan dihapus dan dinormalisasi menjadi satu spasi tunggal (*re.sub(r'\s+', ' ', text).strip()*) untuk konsistensi data.
- d) Rasionalisasi, pra - pemrosesan ini sangat krusial untuk memastikan bahwa analisis selanjutnya lebih fokus pada konten semantik dan mengurangi variabilitas data yang tidak relevan.

Analisis Sentimen Dasar dengan *Python* (*TextBlob*) (Christen et al., n.d.-b):

- a. Komentar yang belum diolah di masukkan ke *Python* bernama *TextBlob*. Skor yang muncul antara -1 (sangat negatif) sampai 1 (sangat positif).
- b. Setelah mendapatkan skor, mengelompokkan komentar-komentar yang ada, selanjutnya skor di atas 0.1 Positif; jika di bawah -0.1 Negatif; dan jika di antara -0.1 sampai 0.1 = Netral. Adanya batasan agar supaya lebih jelas membedakan sentimen yang muncul. Hasil sentimen menjadi petunjuk untuk mencermati lebih dalam secara manual dan memastikan kebenarannya.

Analisis frekuensi kata kunci dan frasa kunci dengan *python (collections.counter)* (T L & S K, 2025) :

- Setelah pra - pemrosesan, semua kata dari komentar digabungkan dan dihitung frekuensinya menggunakan *collections.counter* untuk mengidentifikasi kata-kata yang paling sering muncul, dan mengindikasikan tema-tema yang dominan.
- Selain itu, daftar frasa kunci yang relevan dengan isu Coretax ("error", "lemot", "1,3T", "susah", "korupsi", dll) yang secara spesifik dicari dalam setiap komentar untuk mengukur seberapa sering isu-isu spesifik ini disebutkan.

Kategorisasi isu utama berbasis kata kunci Otomatisasi Sederhana dari *Python* :

- a) Berdasarkan tinjauan awal data dan literatur, beberapa kategori isu utama telah ditentukan: "Masalah Teknis & Kinerja Aplikasi", "Dampak pada Wajib Pajak & Bisnis", "Kritik Terhadap Kebijakan & Pengelolaan Proyek", "Saran & Tuntutan Pengguna", dan "Sentimen Umum".
- b) Setiap kategori dilengkapi dengan daftar kata kunci dan frasa terkait. Setiap komentar kemudian dipindai untuk mencocokkan kata kunci ini, dan diberi

label dengan kategori yang relevan. Sebuah komentar dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori jika mengandung kata kunci dari lebih dari satu isu.

Interpretasi kualitatif dan pembentukan tema diantaranya :

- a. Langkah paling krusial dalam analisis ini adalah interpretasi kualitatif mendalam oleh peneliti. Hasil dari analisis sentimen otomatis, frekuensi kata kunci, dan kategorisasi isu oleh *python* menjadi landasan utama.
- b. Peneliti membaca ulang komentar-komentar dalam setiap kategori sentimen dan isu, mengidentifikasi pola yang lebih kompleks, nuansa emosi, dan konteks sosial-ekonomi yang mungkin tidak terdeteksi oleh *algoritma* otomatis.
- c. Proses ini melibatkan identifikasi tema-tema inti yang muncul dari data, mengeksplorasi hubungan antar tema, dan membangun narasi yang menyeluruh untuk menjelaskan pengalaman wajib pajak. Validasi interpretasi dilakukan dengan merujuk kembali dari data mentah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh mengungkapkan adanya sentimen negatif yang signifikan, mengindikasikan bahwa terdapat ketidakpuasan yang meluas di kalangan wajib pajak dan pengusaha. Dari sejumlah komentar yang dikumpulkan, terlihat jelas bahwa mayoritas pengguna mengalami berbagai kendala dan permasalahan mendasar. Isu utama yang paling sering disorot mencakup kesulitan teknis dan fungsional aplikasi tersebut. Selajutnya dampak negatif yang nyata pada operasional bisnis dan keuangan pengguna, serta kritik keras dan tajam terhadap anggaran serta proses implementasi proyek itu sendiri.

Kemudian keluhan teknis mendominasi narasi yang ada, dengan banyaknya pengguna

melaporkan sistem yang "sering down", "error melulu", dan memiliki "loading yang minta ampun". Masalah ini diperparah dengan proses yang dinilai "ribet", "mempersulit", dan tidak efisien, seperti kesulitan menerbitkan faktur pajak, proses verifikasi yang memakan waktu lama, hingga fitur-fitur dasar yang tidak berfungsi. Akibat dari kendala teknis dan fungsional ini, banyak pengusaha mengalami kerugian finansial, keterlambatan pembayaran invoice, bahkan berpotensi mengurangi penerimaan negara karena ketidakmampuan wajib pajak memenuhi kewajiban dengan lancar. Hal ini secara langsung menciptakan rasa frustrasi, stres, dan kebingungan di kalangan pengguna, yang pada gilirannya menghasilkan sentimen negatif yang kuat.

Lebih lanjut, terdapat kritik substansial terkait aspek anggaran dan pelaksanaan proyek Coretax. Beberapa komentar mempertanyakan efektivitas penggunaan anggaran sebesar 1,3 Triliun Rupiah yang dinilai "zonk" atau "uang-buang duit negara", bahkan muncul dugaan adanya "korupsi" atau penyelewengan anggaran. Selain itu, proses peluncuran yang terkesan "dipaksakan" dan "belum siap" tanpa uji coba yang memadai juga menjadi sorotan, menyebabkan berbagai masalah di lapangan. Para pengguna juga menuntut adanya perbaikan sistem dan birokrasi, serta penegakan hukum terhadap koruptor, sebagai prasyarat bagi tumbuhnya kepatuhan pajak yang sukarela.

Distribusi sentimen mendominasi komentar negatif, semakin memperkuat berdasarkan kata kunci dengan istilah-istilah "susah", "error", "mempersulit", "duit", dan "ngutang" sebagai indikator utama permasalahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi Coretax telah menciptakan pengalaman yang sangat tidak memuaskan bagi pengguna, menyoroti kebutuhan mendesak akan perbaikan

signifikan pada stabilitas teknis, efisiensi fungsional, dan transparansi manajemen proyek.

```
# --- 2. Preprocessing Teks --- #  
Fungsi untuk membersihkan teks  
def preprocess_text(text): text =  
text.lower() # Ubah ke huruf  
kecil text = re.sub(r'^[a-zA-Z0-  
9\s]','', text) # Hapus karakter  
non-alphanumeric text =  
re.sub(r'\s+','', text).strip()  
# Hapus spasi berlebih return  
text_processed_comments =  
[preprocess_text(comment) for  
comment in comments] # ---
```

Hasil dari langkah *Preprocessing Teks* sebagai langkah awal dan penting dilakukan dengan dasar membersihkan data dari karakter yang tidak perlu dan menyeragamkan teks (huruf kecil) agar analisis kata kunci lebih akurat.

```
# --- 3. Analisis Frekuensi Kata  
Kunci --- all_words = [] for  
comment in processed_comments:  
all_words.extend(comment.split())  
# Hitung frekuensi setiap kata  
word_counts = Counter(all_words)  
print("--- Top 20 Kata Kunci yang  
Sering Muncul ---") for word,  
count in  
word_counts.most_common(20):  
print(f"{word}: {count}")  
# Anda juga bisa mencari frasa  
kunci berdasarkan kode yang sudah  
dibuat # mencari frasa "gagal  
login", "error", "13t" print("\n-  
- Frekuensi Frasa Kunci Tertentu  
---") key_phrases = ["gagal  
login", "error", "lemot", "13t",  
"13 triliun", "korupsi", "susah",  
"ribet", "denda", "tidak bisa",  
"uang waktu", "menyulitkan",  
"sampah", "aplikasi", "pajak",  
"pemerintah", "coretax", "djp"]  
phrase_counts = Counter() for  
comment in processed_comments:  
for phrase in key_phrases: if  
phrase in comment:  
phrase_counts[phrase] += 1 for  
phrase, count in
```

```
phrase_counts.most_common():  
print(f'{phrase}': {count} kali  
muncul di komentar")
```

Frekuensi kata kunci, dari hasil yang terurai diatas terdapat 20 kata kunci yang sering muncul dari komentar pengguna, dasar tersebut yang menjadi indikator paling sering dibicarakan / dikeluhkan. Kata – kata tersebut yaitu "susah", "error", "mempersulit", "down", "loading" jelas menunjukkan masalah operasional dan pengalaman pengguna yang buruk. Kata "duit", "ngutang", "pengusaha", dan "1,3t" mengindikasikan kritik terhadap anggaran dan dampak finansial.

```
# --- 4. Analisis Sentimen Dasar  
(menggunakan TextBlob) --- #  
Note: TextBlob lebih cocok untuk  
teks bahasa Inggris, # untuk  
bahasa Indonesia mungkin perlu  
lexicon/model khusus # Namun,  
untuk ilustrasi, ini bisa  
memberikan gambaran umum.  
sentiment_scores = [] for comment  
in comments: # Gunakan komentar  
asli untuk TextBlob agar konteks  
emoji/tanda seru tetap ada  
analysis = TextBlob(comment) #  
Polarisasi: -1 (negatif) sampai 1  
(positif)  
sentiment_scores.append(analysis.  
sentiment.polarity) # Kategorikan  
sentimen positive_comments =  
sum(1 for score in  
sentiment_scores if score > 0.1)  
# Threshold positif  
negative_comments = sum(1 for  
score in sentiment_scores if  
score < -0.1) # Threshold negatif  
neutral_comments =  
len(sentiment_scores) -  
(positive_comments +  
negative_comments) print("\n---  
Analisis Sentimen (TextBlob -  
Indikatif) ---") print(f"Total  
Komentar: {len(comments)}")  
print(f"Komentar Positif:  
{positive_comments}")  
print(f"Komentar Negatif:  
{negative_comments}")  
print(f"Komentar Netral:  
{neutral_comments}") #  
Menampilkan komentar dengan
```

```
sentimen yang diidentifikasi  
TextBlob # for i, comment in  
enumerate(comments): # analysis =  
TextBlob(comment) #  
print(f"Comment:  
{comment[:50]}... | Sentiment:  
{analysis.sentiment.polarity}")
```

Hasil *teksblob* menjadi alat sentimen dasar bahwa mayoritas komentar memiliki sentimen negatif berdasarkan pengalaman pengguna aplikasi Coretax secara keseluruhan sangat tidak nyaman dan merasa tidak puas.

Analisis sentimen menggunakan TextBlob menunjukkan mayoritas komentar wajib pajak terhadap aplikasi Coretax tergolong negatif, dengan skor yang dominan di bawah -0,1. Keluhan paling sering muncul terkait masalah teknis, proses yang rumit, dan dugaan ketidaktransparanan pengelolaan proyek. Hasil ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kepuasan pengguna, serta pentingnya evaluasi dan perbaikan sistem oleh pemerintah untuk meningkatkan kepercayaan dan kepatuhan wajib pajak.

```
# --- 5. Kategorisasi Berbasis  
Kata Kunci/Frasa (Otomatis  
Sederhana) --- # Menggunakan  
kode/kategori yang sudah Anda  
buat def  
categorize_comment(comment,  
categories_keywords):  
matched_categories = set() for  
category, keywords in  
categories_keywords.items(): for  
keyword in keywords: if  
keyword.lower() in  
comment.lower():  
matched_categories.add(category)  
break # Pindah ke kategori  
berikutnya jika keyword ditemukan  
return list(matched_categories) #  
Definisikan keywords untuk setiap  
kategori Anda (sesuaikan dan  
kembangkan!) categories_keywords  
= { "Masalah Teknis & Kinerja  
Aplikasi": ["error", "lemot",  
"down", "bug", "hang", "login  
gagal", "tidak bisa akses",  
"muter", "loading", "tidak
```

```
tersimpan", "ui/ux", "captcha",
"passphrase"], "Dampak pada Wajib
Pajak & Bisnis": ["sulit",
"ribet", "pusing", "stres",
"buang waktu", "denda", "rugi",
"faktur tidak terbit", "tagihan
tertunda", "cashflow", "umkm",
"menyusahkan"], "Kritik Terhadap
Kebijakan & Pengelolaan Proyek":
["1,3 t", "triliun", "anggaran",
"korupsi", "bocor", "sampah",
"abal-abal", "tidak siap",
"memaksakan", "pejabat",
"pemerintah", "djp", "tidak
profesional"], "Saran & Tuntutan
Pengguna": ["kembalikan",
"tunda", "hapus denda", "audit",
"permudah", "sosialisasi", "kpk
usut"], "Sentimen Umum":
["geram", "kacau", "gila",
"marah", "emosi", "frustrasi"] }
print("\n--- Kategorisasi
Komentar (Berbasis Kata Kunci) --
-") categorized_data = [] for i,
comment in enumerate(comments):
categories =
categorize_comment(comment,
categories_keywords)
categorized_data.append({"Comment
": comment, "Categories":
categories}) # Tampilkan beberapa
contoh hasil kategorisasi for i
in range(min(5,
len(categorized_data))): #
Tampilkan 5 komentar pertama
print(f"\nComment:
{categorized_data[i]['Comment'][:
100]}...") print(f"Categories:
{categorized_data[i]['Categories'
]}") # Untuk mendapatkan
ringkasan frekuensi kategori
all_assigned_categories = [] for
item in categorized_data:
all_assigned_categories.extend(it
em['Categories']) category_counts
=
Counter(all_assigned_categories)
```

```
print("\n--- Frekuensi Kategori
Keseluruhan ---") for category,
count in
category_counts.most_common():
print(f"{category}: {count}
komentar").
```

Hasil kategorisasi komentar berbasis kata kunci dan frasa utama menunjukkan bahwa masalah teknis dan kinerja aplikasi menjadi isu yang paling banyak diangkat oleh wajib pajak. Keluhan yang sering muncul terkait error, aplikasi yang lemot, sistem down, serta kegagalan dalam login dan proses verifikasi. Kategori lainnya adalah dampak terhadap wajib pajak dan bisnis, seperti kerugian finansial, keterlambatan faktur, dan penciptaan beban administratif baru yang dinilai menyulitkan. Tidak sedikit pula komentar yang mengkritisi kebijakan, penggunaan anggaran, hingga dugaan korupsi, terutama dengan sorotan pada besarnya anggaran proyek yang tidak sebanding dengan kualitas layanan aplikasi. Selain itu, banyak pengguna mengemukakan saran dan tuntutan, seperti permintaan perbaikan sistem, audit transparansi, serta desakan untuk menunda atau menghapus denda akibat kegagalan teknis. Pola kategori ini mengindikasikan bahwa sentimen negatif tidak hanya bersinggungan dengan aspek teknis, melainkan juga menyentuh aspek kepercayaan publik terhadap tata kelola dan transparansi pemerintah dalam implementasi proyek digitalisasi perpajakan.

N o.	Komentar Asli	Sentiment Score (TextBlob)	Kategori Sentimen	Observasi/Tren (Berurutan)
1	"kayak gini yg bikin rakyat geram.lapor pajak dipersulit,program..."	-0.25	Negatif	Uraian Pembuka ketidakpuasan , Komentar awal langsung menyoroti frustrasi rakyat terkait kebijakan pajak yang mempersulit dan pemborosan anggaran, menunjukkan ketidakpuasan mendalam sejak awal.
2	"Anggaran untuk pembuatan coretax ini sangat fantastis 1,3 T dan..."	-0.5	Negatif	Fokus Anggaran , Konfirmasi tentang anggaran 1,3T muncul di awal, langsung menghubungkannya dengan hasil "zonk", membentuk narasi negatif tentang value for money.
3	"Mau bayar pajak aja susah. Aneh yah mau duit tapi mempersulit...."	-0.5	Negatif	Keluhan Dasar , Keluhan fundamental tentang kesulitan pembayaran pajak muncul di awal, menegaskan masalah UX yang parah.
4	"menurut saya penerimaan negara justru akan berkurang per january..."	-0.125	Negatif	Dampak Ekonomi , Sentimen negatif sudah mulai dikaitkan dengan dampak pada penerimaan negara dan masalah teknis (coretax sering down).
5	"Kita mau bayar pajak dibikin ribet dg administrasi, verifikasi..."	-0.5	Negatif	Detail Teknis Awal , Mulai muncul keluhan yang lebih spesifik tentang proses administrasi dan teknis yang ribet (verifikasi PIC, DPP manual, sistem error, item 70). Ini menunjukkan masalah yang mendalam, bukan sekadar bug permukaan.
6	"Coretax buang2 duit negara doang, sekelas negara masa aplikasinya..."	-0.3	Negatif	Siklus Negatif , Komentar ini mengulang isu pemborosan anggaran dan aplikasi error, menunjukkan bahwa masalah ini berulang dan memicu skeptisisme (ujung2nya minta anggaran, ngutang, pajak naik, dirampok).
7	"pas ke kantor pajak hari ini antriannya mambludak sampai buka..."	-0.2	Negatif	Dampak Offline , Menunjukkan bahwa masalah aplikasi online berdampak pada pelayanan offline, menciptakan antrean panjang dan kesulitan fisik.
8	"Anjing pajak rakyat 1,3T di pake bwt bikin aplikasi busuk"	-0.4	Negatif	Bahasa Keras , Munculnya bahasa yang sangat agresif/kasar menandakan tingkat kemarahan yang tinggi.
9	"Mau approve aja susah banget, Signing In Progres. Gila"	-0.7	Negatif	Frustrasi Teknis Intens , Ekspresi frustrasi yang sangat tinggi terhadap masalah teknis (Signing In Progres, "Gila.... Kacau sekaleeee").
10	"Kejar Koruptor Dulu Sana..klo Feedback nya sesuai, rakyat pasti"	0.0	Netral	Permintaan Akuntabilitas , Pergeseran ke tuntutan akuntabilitas dan penegakan hukum terhadap korupsi, bukan hanya keluhan teknis.

11	"Krn gak paham....telat bayar ...salah memasukkan tanggal dll...."	-0.18	Negatif	Konsekuensi Denda , Keluhan tentang denda akibat ketidaklaksanaan sistem, menyoroti ketidakadilan yang dirasakan.
12	"coretax...coretax...corestressss"	0.0	Netral	Ekspresi Emosional , Permainan kata yang menunjukkan stres yang disebabkan oleh Coretax, meskipun skor netral, makna implisitnya sangat negatif.
13	"budget triliunan dari atas, tapi gw jamin setiap turun level..."	0.0	Netral	Dugaan Internal , Kembali ke isu korupsi, kali ini menyoroti dugaan penyalahgunaan anggaran di setiap "turun level" dalam proyek.
14	"coretax ini seperti mengikuti cara amerika yaitu ADP ,yang membayar..."	0.0	Netral	Perbandingan/Ide , Komentar netral yang membandingkan Coretax dengan sistem lain (ADP), menunjukkan ada yang mencoba melihat sisi positif ide, tapi mengkritik pembiayaan yang mahal.
15	"Awat kali daftar gak bisa balik."	0.0	Netral	Peringatan , Komentar berupa peringatan singkat yang mengindikasikan risiko atau masalah dalam proses pendaftaran.
16	"Kl telat di denda. Skrg bayar denda pada rakyat kl punya rasa malu"	-0.2	Negatif	Tuntutan Keadilan , Mengulang isu denda, menuntut pertanggungjawaban dari pemerintah/pengelola.
17	"baru kali ini aplikasi pajak paraaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaa..."	-1.0	Negatif	Sentimen Paling Negatif , Skor sentimen terendah, menunjukkan tingkat kekecewaan ekstrem terhadap aplikasi pajak.
18	"Bikin susah rakyat, mudah mudahan nanti di susahin di akhirat org2..."	-0.5	Negatif	Doa Buruk , Ekspresi kemarahan yang sangat dalam, mendoakan hal buruk bagi pihak yang dianggap menyusahkan.
19	"Coretax membingungkan"	0.0	Netral	Kurangnya Kejelasan , Keluhan tentang kurangnya kejelasan atau kemudahan penggunaan.
20	"Banyak waktu terbuang sia sia karena system Coretax yang bermasalah..."	-0.5	Negatif	Pengulangan Masalah , Mengulang keluhan tentang masalah sistem dan pemborosan waktu.
21	"Coretax is beginning to dark age of Indonesian Taxation system,,"	-0.25	Negatif	Perasaan Kemunduran , Menyoroti persepsi bahwa Coretax justru membawa kemunduran bagi sistem perpajakan.
22	"Buat susah...itu intinya, Terlalu memaksakan..harusnya uji coba..."	-0.5	Negatif	Kritik Proses , Kritik terhadap proses peluncuran yang terburu-buru dan dampaknya pada pengusaha.
23	"Program 1,3T hasilnya 0"	-0.4	Negatif	Ringkasan Kegagalan , Ringkasan tajam tentang kegagalan proyek dibandingkan dengan investasinya.

24	"IT nya pengen buru² dapat Gaji dr Pemerintah ??? mangkanya..."	-0.5	Negatif	Motif Tersembunyi , Dugaan adanya motif tersembunyi (gaji) di balik peluncuran aplikasi yang belum siap.
25	"Kode Klu eror, kampret lah web pemerintah ini"	-0.5	Negatif	Kombinasi Keluhan , Menggabungkan masalah teknis dengan sentimen negatif yang kuat terhadap pemerintah.
26	"Alhamdulillah ada alasan ngga bayar pajak?? karena susah nya..."	-0.5	Negatif	Ancaman Kepatuhan , Isu yang sangat serius; kesulitan aplikasi dapat digunakan sebagai alasan untuk tidak membayar pajak, berpotensi merusak kepatuhan.
27	"Digital2an, Mau cetak faktur aja gak bisa, Klu lom siap mending..."	-0.5	Negatif	Masalah Digitalisasi , Menyoroti kegagalan inti dari proyek digitalisasi jika fungsi dasar tidak berjalan.
28	"gw sih suka DJP yg dulu yg secara bertahap dalam update aplikasi..."	0.4	Positif	Sentimen Positif Unik , Satu-satunya komentar dengan skor positif, yang sebenarnya mengkritik pendekatan Coretax saat ini dengan membandingkannya secara positif dengan metode DJP sebelumnya. Ini <i>bukan</i> sentimen positif terhadap Coretax baru.
29	"Maksudnya baik tapi pelaksanaannya hancur"	-0.4	Negatif	Niat Baik vs. Realitas , Mengkritik eksekusi proyek meskipun niat awalnya mungkin baik.
30	"Gw dah abis 50ribu untuk verifikasi otp tp masih ja gagal daftar..."	-0.5	Negatif	Kerugian Langsung , Keluhan spesifik tentang kerugian finansial kecil namun berulang akibat kegagalan teknis.
31	"Pendapatan gw sudah wajib pajak, gw juga ingin taat bayar pajak...."	-0.1	Negatif	Keinginan untuk Patuh Terhambat , Menyoroti bahwa keinginan wajib pajak untuk patuh dihalangi oleh sistem yang buruk.
32	"Coretax inovasi atau masalah? Rakyat : masalah"	-0.5	Negatif	Stigma Publik , Menyimpulkan bahwa Coretax lebih dilihat sebagai masalah daripada inovasi oleh publik.
33	"Coretax Canggih, korupsinya. face-blue-smiling"	0.0	Netral	Sarkasme , Komentar yang menyiratkan sarkasme tentang "kecanggihannya" Coretax yang sebenarnya mengarah ke isu korupsi.
34	"Sampai sekarang terpantau coretax tidak bisa dibuka karena Masih..."	-0.5	Negatif	Masalah Berkelanjutan , Komentar penutup menunjukkan bahwa masalah teknis masih berlanjut, mengakhiri daftar dengan nada negatif yang konsisten.

Analisis sentimen dasar terhadap komentar pengguna Coretax, dilengkapi dengan observasi berurutan, secara konsisten menyoroti sentimen negatif yang mendalam dan dari berbagai aspek. Sejak awal data

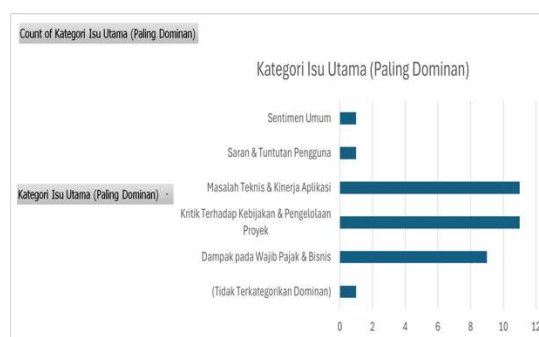
komentar-komentar pembuka (No. 1-3) segera mengindikasikan tingkat frustrasi tinggi di kalangan wajib pajak, dengan keluhan yang sangat mendasar terkait kebijakan yang "mempersulit" serta permasalahan akses dasar

dalam proses pembayaran pajak. Isu anggaran fantastis sebesar 1,3 Triliun Rupiah muncul di awal (No. 2) dan secara simultan dikaitkan dengan hasil implementasi yang "zonk", membentuk narasi kritis terhadap efektivitas, transparansi dan akuntabilitas proyek.

Selanjutnya, pola keluhan secara progresif berubah dari isu kebijakan umum menuju detail teknis yang lebih spesifik. Komentar seperti (No. 5 dan No. 9) secara eksplisit menyoroti kompleksitas administrasi, hambatan verifikasi PIC, kebutuhan perhitungan manual, serta masalah stabilitas sistem yang parah ("sistem error", "Signing In Progress"). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa masalah yang muncul bukan sekadar insiden sewaktu-waktu muncul, melainkan kegagalan sistemik yang mempengaruhi alur kerja setiap wajib pajak. Dampak dari kegagalan sistem online ini bahkan merambat ke pelayanan offline, terlihat dari keluhan antrean panjang di kantor pajak (No. 7). Tingkat ketidaknyamanan dan kemarahan yang meluas juga tercermin dari penggunaan bahasa yang sangat emosional dan agresif (No. 8, No. 17, No. 18), dengan satu komentar bahkan mencapai skor sentimen terendah (-1.0) untuk mengekspresikan kekecewaan yang ekstrem.

Masalah operasional menunjukkan pergeseran ke tuntutan akuntabilitas dan keadilan. Komentar (No. 10, No. 13) menuntut penegakan hukum terhadap korupsi dan menyoroti dugaan penyalahgunaan anggaran di berbagai tingkatan. Isu denda akibat ketidaksiapan sistem (No. 11, No. 16) juga memicu persepsi ketidakadilan. Sebuah observasi penting adalah kemunculan sentimen "netral" (No. 10, No. 12, No. 13, No. 14, No. 15, No. 19, No. 33) yang seringkali, setelah ditinjau secara kontekstual, tetap mengandung konotasi negatif atau ekspresi frustrasi yang terselubung (misalnya

"corestresss" atau sarkasme tentang "korupsinya"). Satu-satunya komentar dengan skor positif (No. 28) justru merupakan kritik implisit terhadap pendekatan Coretax saat ini dengan membandingkannya secara positif dengan metode DJP sebelumnya, bukan dukungan terhadap Coretax itu sendiri. Pola ini menegaskan bahwa bahkan komentar beberapa skema dikategorikan netral seringkali merefleksikan masalah mendalam. Terakhir, sentimen negatif terus berlanjut hingga akhir daftar (No. 34), menunjukkan bahwa masalah teknis dan fungsional Coretax masih menjadi kendala yang persisten dan belum terselesaikan.



Gambar 1.
Kategori Isu yang Dominan

Distribusi sentimen wajib pajak terhadap implementasi Coretax, yang dikategorikan berdasarkan fokus keluhan, mengindikasikan bahwa permasalahan inti terletak pada aspek teknis dan dampak langsung terhadap operasional wajib pajak. Kategori "Masalah Teknis & Kinerja Aplikasi" mendominasi dengan 25 komentar, hasil tersebut menjadi isu paling krusial yang dihadapi pengguna. Tingginya frekuensi keluhan dalam kategori ini menyoroti adanya defisiensi fundamental pada stabilitas, fungsionalitas, dan responsivitas sistem Coretax. Permasalahan seperti aplikasi yang sering down, error, lambat, atau fitur-fitur penting yang tidak berfungsi, bukan hanya menciptakan ketidaknyamanan, tetapi juga

secara signifikan menghambat kemampuan wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakan mereka secara efisien. Data ini menegaskan bahwa aspek keandalan teknis dan pengalaman pengguna (User Experience/UX) merupakan area kritis yang memerlukan perhatian dan perbaikan mendesak.

Masalah teknis kategori "Dampak pada Wajib Pajak & Bisnis" juga menunjukkan frekuensi yang sangat tinggi dengan 24 komentar. Hal ini mengindikasikan bahwa kegagalan teknis dan kompleksitas administratif Coretax memiliki konsekuensi yang nyata dan merugikan bagi para pengguna. Dampak-dampak tersebut sangat bervariasi mulai dari kerugian finansial akibat keterlambatan proses, pemborosan waktu yang signifikan, hingga potensi ancaman terhadap kepatuhan pajak sukarela ketika sistem justru mempersulit proses pembayaran. Kategori ini mencerminkan bagaimana masalah teknis bertransformasi menjadi kerugian operasional dan ekonomi bagi individu maupun entitas bisnis, menegaskan bahwa Coretax belum mampu mendukung iklim usaha yang kondusif, bahkan cenderung menjadi beban.

Kritik terhadap kebijakan & pengelolaan proyek tercatat sebanyak 17 komentar. Kategori ini menangkap kekecewaan pengguna terhadap aspek yang lebih makro, seperti alokasi anggaran yang dianggap tidak efektif (misalnya anggaran 1,3T dengan hasil yang tidak memuaskan), kurangnya persiapan sebelum peluncuran, atau dugaan adanya inefisiensi dan bahkan penyelewengan dalam pengelolaan proyek. Kritik ini mencerminkan hilangnya kepercayaan publik terhadap proses pengambilan keputusan dan tata kelola pemerintah dalam proyek Coretax,

mengisyaratkan adanya isu akuntabilitas dan transparansi yang perlu ditanggapi serius.

Sentimen umum dengan 10 komentar, mencakup ekspresi frustrasi, kekecewaan, atau kemarahan yang bersifat umum dan tidak terikat pada masalah spesifik, namun tetap mengindikasikan tingkat ketidakpuasan yang tinggi. Terakhir, kategori "Saran & Tuntutan Pengguna" hanya berjumlah 3 komentar. Minimnya jumlah saran menunjukkan bahwa sebagian besar pengguna lebih fokus pada ekspresi keluhan daripada memberikan masukan konstruktif, kemungkinan besar karena tingkat frustrasi yang sudah tinggi atau persepsi bahwa masukan mereka tidak akan didengar atau diimplementasikan.

Secara keseluruhan, distribusi sentimen ini secara jelas memetakan prioritas permasalahan dari perspektif wajib pajak, di mana urgensi perbaikan teknis dan mitigasi dampak negatif terhadap operasional bisnis harus menjadi fokus utama, diikuti dengan peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan proyek Coretax.

Diskusi

Penelitian ini mengungkapkan bahwa sentimen wajib pajak terhadap aplikasi Coretax secara keseluruhan masih negatif. Mayoritas komentar mengungkap dalam isu teknis dan kinerja aplikasi, selanjutnya banyaknya keluhan terkait error, proses yang lambat, kesulitan akses, serta masalah pada fitur administrasi dan verifikasi. Selain itu, dampak yang dirasakan wajib pajak dan pelaku usaha juga signifikan, seperti kerugian finansial akibat keterlambatan transaksi dan beban administratif tambahan. Tidak hanya itu, kritik terhadap kebijakan, penggunaan anggaran dan transparansi pengelolaan proyek semakin menegaskan rendahnya kepercayaan publik terhadap tata kelola sistem perpajakan digital ini. Hasil dari kategorisasi juga

membuktikan bahwa luapan ekspresi emosi negatif dan tuntutan perbaikan mendominasi ruang diskusi, sedangkan saran dan partisipasi pengguna dalam bentuk tata Kelola masih minim. Secara keseluruhan, menunjukkan bahwa digitalisasi perpajakan sangat diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kepatuhan pajak masih dihadapkan dengan tantangan teknis, sosial serta tata kelola yang harus segera diatasi agar tujuan utama transformasi digital dapat tercapai secara optimal.

Pengembangan pada aplikasi ini perlu dilakukan perbaikan menyeluruh terhadap infrastruktur dan kinerja aplikasi agar dapat memberikan layanan yang stabil dan responsif sesuai kebutuhan wajib pajak. Selanjutnya, pelaksanaan digitalisasi perlu didukung dengan pelatihan dan pendampingan intensif bagi pengguna wajib pajak agar transisi teknologi berjalan efektif dan minim resistensi. Kemudian sosialisasi dan komunikasi yang terbuka terkait kebijakan, anggaran serta benefit sistem perlu diperkuat untuk menumbuhkan trust dan partisipasi publik. Sedangkan, pengembang dan otoritas yang terkait perlu responsif terhadap masukan dan keluhan yang muncul dari pengguna aplikasi, serta segera merumuskan mekanisme penanganan isu secara transparan.

KESIMPULAN

Penelitian ini berangkat dari permasalahan rendahnya penerimaan terhadap implementasi aplikasi Coretax oleh wajib pajak, baik dari sisi teknis maupun tata kelola anggaran. Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis sentimen berbasis komentar wajib pajak menunjukkan bahwa mayoritas respon bersifat negatif, dengan isu utama meliputi error sistem, beban administratif tambahan, serta kritik atas penggunaan anggaran Rp1,3 triliun. Diskusi menegaskan bahwa

keberhasilan digitalisasi perpajakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas teknologi, tetapi juga oleh kepercayaan publik terhadap akuntabilitas fiskal dan legitimasi institusi. Dengan demikian, Coretax perlu dilihat bukan sekadar proyek teknologi, melainkan bagian dari strategi jangka panjang untuk memperkuat kepercayaan dan kepatuhan pajak.

Direktorat Jenderal Pajak perlu memperkuat aspek teknis aplikasi agar ramah pengguna, meningkatkan transparansi anggaran melalui audit independen, serta memperluas komunikasi publik yang partisipatif untuk menumbuhkan legitimasi. Sementara itu, saran penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan data dengan menggunakan komentar dari berbagai platform dengan memanfaatkan model NLP yang lebih sesuai dengan Bahasa Indonesia, serta mengkaji hubungan antara persepsi publik, kepercayaan, dan tingkat kepatuhan pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z., Karinda, K., Nursin, E., & Sandewa, F. (2024). E-Government di Indonesia: Sebuah Analisis Bibliometrik dan Dampaknya pada Pengembangan Kajian Administrasi Publik. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 5(2), 15. <https://doi.org/10.47134/villages.v5i2.111>
- Alabdulkarim, N. A., Haq, M. A., & Gyani, J. (2024). Exploring Sentiment Analysis on Social Media Texts. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 14(3), 14442–14450. <https://doi.org/10.48084/etasr.7238>
- Amiliasari, N. K. I., & Ery Setiawan, P. (2021). Modernisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi dengan Pemahaman Internet sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(7), 1644. <https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i07.p03>
- Annisa Sariningsih Eka Luthfi M, F. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran,

- Profesionalisme Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Pesawaran). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 3(2), 1–14.
- Bo, K. J. J., Tongtep, N., & Kamonmarttayakul, K. (2024). Customer Insight Analysis with Sentiments and Topic Modeling from Wellness Centers in Phuket. *2024 28th International Computer Science and Engineering Conference (ICSEC)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICSEC62781.2024.10770722>
- Christen, P., Hegland, M., Nielsen, O. M., Roberts, S., Strazdins, P., & Semenova, T. (n.d.). Towards a parallel data mining toolbox. *Proceedings 15th International Parallel and Distributed Processing Symposium. IPDPS 2001*, 1563–1570. <https://doi.org/10.1109/IPDPS.2001.925141>
- Ciptawan, Parerungan, S. D., & Hantono. (2025). Dampak Kebijakan Perpajakan Digital terhadap Pelaporan Pajak UMKM di Era Ekonomi Platform. *Journal Scientific of Mandalika (JSM) e-ISSN 2745-5955 | p-ISSN 2809-0543*, 6(2), 456–465. <https://doi.org/10.36312/10.36312/vol6iss2p456-465>
- Erstiawan, M. S. (2025a). Analisis Tantangan dan Respon Pemangku Kepentingan terhadap Implementasi Sistem Coretax di Indonesia : Analisis Content Media. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 304–324. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.1969>
- Erstiawan, M. S. (2025b). Modernisasi Perpajakan Indonesia Dengan Aplikasi Coretax : Perspektif Content Analysis. *Majalah Ekonomi*, 31(1), 1–17. <https://doi.org/10.36456/majeko.vol31.no1.a10168>
- Fang, C., & Qin, Y. (2025). *Data Analysis of Product Information and Reviews on E-Commerce Platforms Based on Python*. <https://doi.org/10.20944/preprints202508.0067.v1>
- Fitria, D. (2017). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pengetahuan dan Pemahaman Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 4(1), 30. <https://doi.org/10.30998/jabe.v4i1.1905>
- Hananto, V. R., Putra, I. G. N. A. W., & Erstiawan, M. S. (2020). Implementasi Web Portal Komunitas Gereja Menggunakan Metode Crowdsourcing Pada Gereja Santo Paulus Juanda. *Society: Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(1), 70–77. <https://doi.org/10.37802/society.v1i1.98>
- Lau, T. (2024). Application of Sentiment Analysis to Explore the Connection Between Public Sentiment and Stock Price Movement by Python. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 102(1), 89–95. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/102/2024ED0081>
- Lestari, R. (2022). *Pengaruh pengetahuan wajib pajak, kesadaran wajib pajak, dan modernisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di* repository.ukwms.ac.id. <http://repository.ukwms.ac.id/id/eprint/31295/>
- Liu, Y. (2025). Application Analysis and Prospect Exploration of Intelligent Tax System Driven by Big Data and Artificial Intelligence. *International Journal of Finance and Investment*, 2(3), 7–11. <https://doi.org/10.54097/f651yk64>
- Muan Ridhani Panjaitan, & Yuna Yuna. (2024). Pengaruh Coretax terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Sistem Perpajakan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(4), 51–60. <https://doi.org/10.54066/jura-itb.v2i4.2560>
- Pithon, G. (2019). Complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives en sciences humaines : le cas de la transmission intergénérationnelle de valeurs. *Études Théologiques et Religieuses, Tome 93*(4), 559–576. <https://doi.org/10.3917/etr.934.0559>
- Prasilda, D. R., Yuniarti, W. D., Handayani, M. R., & Umam, K. (2025). Identifikasi Polaritas Sikap Pengguna Aplikasi X terhadap Coretax di Indonesia Menggunakan Algoritma Naïve Bayes. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 12(3), 161–171. <https://doi.org/10.30865/jurikom.v12i3.8548>
- Qualitative Research Methods. (2025). In *Approaches and Applications of Business Research Methods* (pp. 235–278). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2377-0.ch009>
- Rahmawati, R., & Nurcahyani, N. (2025). Coretax System Dalam Upaya Reformasi Administrasi Perpajakan, Apa Urgensinya? *Jurnal Financia*, 6(1), 1–8.

-
- Saputra, D. (2025, February 16). KPK Akui Terima Laporan Dugaan Korupsi Soal Coretax. *Bisnis Indonesia*.
<https://kabar24.bisnis.com/read/20250216/16/1839988/kpk-akui-terima-laporan-dugaan-korupsi-soal-coretax>
- Selçuk, B., Dursun, B. I., & Serif, T. (2024). AI Assisted Customer Review Sentiment Analysis and Department Classification Tool. *2024 9th International Conference on Computer Science and Engineering (UBMK)*, 365–370.
<https://doi.org/10.1109/UBMK63289.2024.10773394>
- Soebijono, T, Erstiawan, MS. (2022). Audit Sistem Informasi menggunakan framework cobit pada sekolah tinggi “X” Surabaya. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 10(1), 71–81.
- Tachibana, R., & Matsumiya, K. (2022). Accuracy and precision of visual and auditory stimulus presentation in virtual reality in Python 2 and 3 environments for human behavior research. *Behavior Research Methods*, 54(2), 729–751. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01663-w>
- Tambun, S., & Ananda, N. A. (2022). Pengaruh Kewajiban Moral Dan Digitalisasi Layanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dengan Nasionalisme Sebagai Pemoderasi. *Owner*, 6(3), 3158–3168.
<https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.999>
- Taufiq, M. (2023). *Analisis Sistem Informasi (Konsep, Metodologi dan Pendekatan)* (1st ed., Vol. 1). Ananta Vidya.
- Thomas, S., Yuliana, & Noviyanti. P. (2021). Study Analisis Metode Analisis Sentimen pada YouTube. *Journal of Information Technology*, 1(1), 1–7.
<https://doi.org/10.46229/jifotech.v1i1.201>
- Zainab. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Laporan Realisasi Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Akuntabilitas Kinerja Perangkat Desa. *Jurnal Media Mahardika*, 18(2), 241–254.

DAMPAK HARGA, KUALITAS PRODUK DAN *PERCEIVED EASE OF USE* TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN SMARTPHONE ANDROID OPPO SURABAYA

Andrea Angel Herliandri¹, Thyophoida W. S. Panjaitan²,
Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya¹
Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya²

Koresponden Penulis: Email: thyophoida.panjaitan@ukdc.ac.id

ABSTRACT

The existence of mobile phones has become a daily necessity for people, where mobile phones provide ease of communication. One of the existing mobile phones is the OPPO smartphone. The purpose of this study was to analyze the influence of price, product quality, and perceived ease of use on the purchasing decision of Oppo Android smartphones in Surabaya. The research population was consumers who purchased Oppo Smartphones at Plaza Marina Surabaya, with a sample size of 75 respondents. The stages of data analysis were research instrument testing, classical assumption testing, multiple linear regression equations, determination coefficient testing, and hypothesis testing (t-test). Based on the results of the validity test, it can be said that the statement items of all variables were declared valid and all research variables were declared reliable. Based on the results of data processing, it can be said that the normality test, multicollinearity test, and heteroscedasticity test were met. The Adjusted R Square value was 58.6%, meaning that price, product quality, and perceived ease of use contributed moderately to purchasing decisions. The results of the hypothesis test can be said that price and product quality have a significant effect on purchasing decisions for Oppo Android Smartphones, while perceived ease of use does not have an effect on purchasing decisions for Oppo Android Smartphones.

Keywords : Perceived Ease of Use; Price; Product Quality; Purchasing Decision

ABSTRAK

Keberadaan handphone menjadi kebutuhan sehari-hari masyarakat, dimana handphone memberikan kemudahan berkomunikasi. Salah satu handphone yang ada adalah smartphone OPPO. Tujuan penelitian menganalisis pengaruh harga, kualitas produk dan *perceived ease of use* pada keputusan pembelian smartphone Oppo Android Surabaya. Populasi penelitian adalah konsumen yang membeli Smartphone Oppo di Plaza Marina Surabaya, dengan jumlah sampel sebanyak 75 responden. Tahapan analisis data adalah uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, persamaan regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis (uji t). Berdasarkan hasil uji validitas dapat dikatakan item

pernyataan dari semua variabel dinyatakan valid dan semua variabel penelitian dinyatakan reliabel. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dikatakan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas terpenuhi. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 58,6%, artinya harga, kualitas produk dan *perceived ease of use* memberi kontribusi sedang pada keputusan pembelian. Hasil uji hipotesis dapat dikatakan harga dan kualitas produk berpengaruh signifikan pada keputusan pembelian Smartphone Android Oppo, sedangkan *perceived ease of use* tidak memberikan pengaruh pada keputusan pembelian Smartphone Android Oppo.

Kata Kunci : Harga; Keputusan Pembelian; Kualitas Produk; *Perceived Ease Of Use*.

PENDAHULUAN

Masyarakat membutuhkan alat komunikasi saat ini, sehingga kebutuhan masyarakat akan informasi dan alat komunikasi semakin meningkat (Mastuti *et al*, 2023). Salah satu alat komunikasi adalah telpon seluler, dimana keberadaan telpon seluler dapat lebih mempermudah dalam berkomunikasi dan tidak dibatasi jarak. Saat ini telpon seluler telah hadir dalam bentuk *smartphone*, dimana *smartphone* hadir sebagai perangkat serbaguna dalam berinteraksi serta dapat mengubah cara hidup masyarakat dalam melakukan komunikasi serta sebagai wadah mencari informasi, dimana *smartphone* Android berevolusi sebagai perangkat yang tak tergantikan dalam kehidupan modern (Yoga, 2019).

Pengguna *smartphone* di Indonesia pada tahun 2021 mengalami peningkatan mencapai 370,1 juta. Peningkatan didukung akses internet yang cepat dan harga relatif murah (Naomi, 2022). Oleh karena itu, menjadikan Indonesia sebagai negara pengguna *smartphone* yang tertinggi (Mastuti *et al*, 2023).

Smartphone di Indonesia memiliki banyak pilihan. Berikut data *smartphone* yang paling banyak digunakan pada tahun 2023:



Sumber: StatCounter

Gambar 1
Merek Smartphone yang Banyak Digunakan di Indonesia tahun 2023

Gambar 1.1 menjelaskan bahwa keberadaan *smartphone* di Indonesia cukup beragam dan *Smartphone* yang paling banyak digunakan adalah *smartphone* Android OPPO.

Keputusan pembelian merupakan jenjang yang dilaksanakan konsumen dalam melakukan perbandingan karena terdapat banyak pilihan yang tersedia dan melakukan keputusan untuk melakukan pembelian (Lestari dan Widjanarko, 2023). Indikator keputusan pembelian menurut Prilano *et al*, (2020) yaitu sesuai kebutuhan, memberi manfaat, kesesuaian

dalam membeli produk, dan melakukan pembelian ulang.

Keputusan pembelian konsumen dipengaruhi banyak faktor. Keputusan pembelian konsumen tidak lepas dari gaya hidup dalam membeli produk yang bermanfaat dan berkualitas baik (Miftahudin, *et al.* 2024). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, terdapat beberapa variabel yang memengaruhi keputusan pembelian yaitu *E-Commerce*, kualitas produk, variasi produk, harga, *threat emotion* konsumen, *E-WOM*, *brand trust*, *perceived ease of use*, dan *perceived effectiveness*. Pada penelitian ini peneliti mengambil variabel harga, kualitas produk dan *perceived ease of use*, alasan pemilihan variabel karena diperoleh hasil penelitian yang tidak konsisten.

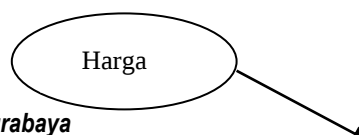
Konsumen dalam melakukan pembelian memperhatikan pada harga, dimana harga mencerminkan nilai produk atau jasa yang dipasarkan (Riya *et al.*, 2023). Harga merupakan suatu nilai yang diberikan untuk suatu produk (Astuti dan Matondang, 2020:17). Indikator harga menurut Rahayu (2021) yaitu harga terjangkau, harga sesuai kualitas, harga memiliki daya saing, dan harga sesuai dengan manfaat. Hasil penelitian Haque (2020 diperoleh hasil bahwa harga memberikan dampak signifikan terhadap keputusan pembelian, sebaliknya penelitian Mastuti *et al.*, (2023), diperoleh hasil harga tidak mempengaruhi keputusan pembelian.

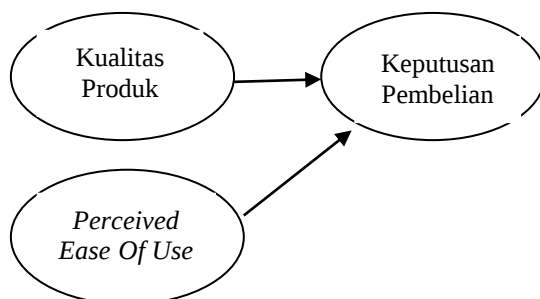
Konsumen dalam melakukan pembelian memperhatikan beberapa faktor, dimana salah satu faktor yang

diperhatikan konsumen dalam melakukan keputusan pembelian adalah kualitas produk. Kualitas produk adalah kemampuan dari suatu produk untuk membuktikan fungsinya, dalam hal daya tahan, kehandalan, kesesuaian, dan kemudahan penggunaan produk (Daga Rosnaini, 2017:37). Indikator kualitas produk menurut Aghitsni dan Busyra, (2022) yaitu kinerja, fitur, daya tahan, kehandalan, kemampuan diperbaiki, kesesuaian, estetika, dan kualitas. Penelitian Riya *et al.*, (2023) menyatakan kualitas produk memberikan dampak signifikan pada keputusan pembelian, sedangkan penelitian Nasution *et al.*, (2020) mengatakan kualitas produk tidak mempengaruhi keputusan pembelian. Indikator *Perceived Ease of Use* menurut Wicaksono, (2022:33) yaitu kemudahan belajar dan penggunaan, tersedia dukungan teknis dan sumber daya. Hasil penelitian Az-zahra, (2022) mengatakan *perceived ease of use* memberikan dampak signifikan dalam melakukan pembelian, sedangkan penelitian Simamora dan Zuhra, (2023) menyatakan *perceived ease of use* tidak berpengaruh pada keputusan pembelian.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian adalah konsumen yang membeli smartphone Android Oppo di Plaza Marina Surabaya. Jumlah sampel sebanyak 75 responden, dengan metode penentuan sampling menggunakan *nonprobability sampling*, dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data melalui kuesioner, dengan menggunakan skala *likert* lima poin (1 sangat tidak setuju - 5 sangat setuju).





Gambar 2 Kerangka Konseptual Penelitian
Tahapan analisis yang dilakukan adalah melakukan uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, persamaan regresi berganda, dan uji hipotesis (uji t)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Intrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

Item	r hitung	Sig	Keterangan
Harga (X ₁)			
X _{1.1}	0,767	0,000	Valid
X _{1.2}	0,777	0,000	Valid
X _{1.3}	0,844	0,000	Valid
X _{1.4}	0,789	0,000	Valid
Kualitas Produk (X ₂)			
X _{2.1}	0,631	0,000	Valid
X _{2.2}	0,763	0,000	Valid
X _{2.3}	0,806	0,000	Valid
X _{2.4}	0,794	0,000	Valid
X _{2.5}	0,770	0,000	Valid
X _{2.6}	0,596	0,000	Valid
X _{2.7}	0,711	0,000	Valid
Perceived ease of use (X ₃)			
X _{3.1}	0,715	0,000	Valid
X _{3.2}	0,840	0,000	Valid
X _{3.3}	0,742	0,000	Valid
X _{3.4}	0,818	0,000	Valid
Keputusan Pembelian (Y)			
Y ₁	0,834	0,000	Valid
Y ₂	0,812	0,000	Valid
Y ₃	0,771	0,000	Valid
Y ₄	0,847	0,000	Valid

Berdasarkan Tabel 1 dapat dikatakan semua item pernyataan dari setiap variabel dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Harga	0,833	Reliabel
Kualitas Produk	0,849	Reliabel
Perceived ease of use	0,802	Reliabel

Berdasarkan Tabel 2 dapat dikatakan semua variabel dinyatakan reliabel.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan diperolehnya model regresi yang optimal dalam ketepatan estimasi, tidak bermasalah, serta konsisten (Syarifuddin dan Saudi, 2022:63). Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap uji normalitas dapat dikatakan data penelitian berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan setiap variabel tidak terjadi multikolinearitas, serta tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

3. Pengujian Hipotesis

a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Pengolahan data berdasarkan uji persamaan regresi linear berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized B	Coefficients Std Error
Constant	1,402	1,558
Harga (X ₁)	0,219	0,091
Kualitas Produk (X ₂)	0,379	0,066
Perceived Ease Of Use (X ₃)	0,040	0,101

Sumber: Hasil olahan

Berikut persamaan regresi linear berganda:

$$Y = 1,402 + 0,210 X_1 + 0,379X_2 + 0,040X_3$$

b. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis dilakukan untuk mengetahui mengukur kemampuan variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,776	0,603	0,586	1,569

Sumber: Hasil olahan

Berdasarkan tabel 2 diperoleh nilai *adjusted R²* sebesar 0,586 (58,6 %), artinya harga, kualitas produk, dan *perceived ease of use* memberikan sumbangan sedang pada keputusan pembelian.

c. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t untuk menganalisa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model	t	Sig.	Keterangan
Constant	0.900	0,371	
Harga (X ₁)	2,412	0,018	Berpengaruh
Kualitas Produk (X ₂)	5,764	0,000	Berpengaruh
<i>Perceived ease of use</i> (X ₃)	0,396	0,693	Tidak Berpengaruh

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat dikatakan:

- Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai signifikan 0,018 < dari 0,05 yang menunjukkan harga memberikan pengaruh signifikan pada keputusan pembelian. Maka hipotesa yang mengatakan harga berpengaruh signifikan pada keputusan pembelian diterima..

Dapat dikatakan konsumen dalam melakukan pembelian sangat memperhatikan harga (Rahmah dan Tajus, 2024). Maka dapat dikatakan apabila smartphone android OPPO menawarkan produknya dengan harga

yang menarik dan dapat bersaing dengan smartphone lainnya maka akan mempengaruhi keputusan konsumen membeli smartphone android OPPO.

- Pengaruh kualitas produk terhadap keputusan pembelian

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai signifikan 0,000 < dari 0,05 maka dapat dikatakan kualitas suatu produk memberikan pengaruh signifikan pada keputusan pembelian smartphone android OPPO. Sehingga hipotesa yang mengatakan kualitas produk berpengaruh signifikan pada keputusan pembelian diterima.

Artinya sangat penting bagi perusahaan smartphone android OPPO untuk memperhatikan kualitas smartphone android OPPO yang dihasilkan, sehingga nantinya akan dihasilkan smartphone android OPPO yang berkualitas Apabila konsumen mempersepsikan kualitas produk smartphone android OPPO sangat baik maka akan mempengaruhi konsumen dalam melakukan pembelian smartphone android OPPO.

- Pengaruh *perceived ease of use* terhadap keputusan pembelian

Pada Tabel 3 nilai signifikan *perceived ease of use* sebesar 0,396 dimana nilai signifikan > 0,05, sehingga diperoleh hasil *perceived ease of use tidak* berpengaruh pada keputusan pembelian. Sehingga hipotesa yang menyatakan *Perceived*

ease of use berpengaruh signifikan pada keputusan pembelian ditolak.

Generasi muda saat ini terutama generasi Gen-Z selalu mengikuti perkembangan teknologi dan dapat dengan mudah untuk beradaptasi dengan keberadaan smartphone android OPPO, sehingga kemudahan dalam mengoperasikan smartphone android OPPO tidak lagi menjadi hal yang begitu penting bagi konsumen untuk diperhatikan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam melakukan pembelian smartphone android OPPO. Dimana konsumen menganggap kemudahan sudah tidak lagi menjadi kebutuhan pasar, sehingga bukan hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan keputusan pembelian (Gunawan, *et al.*, (2019), dalam Siva dan Hamdan (2023)).

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Konsumen dalam melakukan pembelian smartphone android OPPO memperhatikan pada harga dan kualitas produk Artinya konsumen dalam membeli smartphone android OPPO memperhatikan pada harga yang ditawarkan dan kualitas yang ditawarkan dari smartphone android OPPO. Sedangkan *Perceived ease of use* tidak berpengaruh pada keputusan konsumen dalam melakukan pembelian smartphone android OPPO. Artinya konsumen dalam melakukan pembelian tidak memperhatikan pada kemudahan penggunaan karena sistem pengoperasian

smartphone android OPPO hampir sama dengan smartphone lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Mastuti, D. N., Santosa, J., dan Mulyana, G. R. (2023), Pengaruh Kualitas Produk, Harga Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Smartphone Pada Prestige Phone di Surakarta, *AKTUAL*, 8, (1): 41-47. <https://www.e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/aktual/article/view/1508/980>.
- Yoga, Salman. (2019), Perubahan Sosial Budaya Masyarakat Indonesia Dan Perkembangan Teknologi Komunikasi, *Jurnal Al-Bayan: Media Kajian dan Pengembangan Ilmu Dakwah*, 24 (1).
- Naomi. (2022). Mengulik Perkembangan Penggunaan Smartphone di Indonesia. Dari <https://goodstats.id/article/mengulik-perkembangan-penggunaan-smartphone-di-indonesia-sT2LA>. (Diakses pada tanggal 30 Mei 2024 : Pk. 18.40) . <https://goodstats.id/article/mengulik-perkembangan-penggunaan-smartphone-di-indonesia-sT2LA>
- Lestari, D. P dan Widjanarko, W. (2023), Pengaruh Citra Merek, Persepsi Harga Dan E-Word Of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Produk Fashion Jiniso. Id Di Marketplace Shopee, *Jurnal Economina*, 2 (3): 753-765. DOI: <https://doi.org/10.55681/economina.v2i3.398>
- Prilano, K., Sudarso, A., dan Fajrillah. (2020), Pengaruh Harga, Keamanan, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Toko Online Lazada, *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 1, (1). <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1762168&val=18797&title=Pengaruh%20Harga%20Keamanan%20dan%20Promosi%20Terhadap%20Keputusan%20Pembelian%20Toko%20Online%20Lazada>
- Riya, N. R., Sumowo, S., dan Wibowo, Y. G. (2023), Pengaruh Celebrity Endorse, Kualitas Produk Dan Brand Image Terhadap Keputusan Pembelian Handphone Realme di

- Brc Bondowoso, *Pertumbuhan*, 20, (2): 419-430. DOI: [10.36841/growth-journal.v21i1.2763](https://doi.org/10.36841/growth-journal.v21i1.2763)
- Astuti, Miguna dan Matondang, Nurhafifah. (2020). *Manajemen Pemasaran: UMKM dan Digital Sosial Media*, DEEPUBLISH, Sleman.
https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Pemasaran UMKM Dan Digital_Sos/QRJVEQAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=inauthor:+Nurhafifah+Matondang&pg=PA87&printsec=frontcover
- Rahayu, Sri. (2021), Pengaruh Harga, Kepercayaan dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Pengguna E-commerce Tokopedia (Studi Kasus Pada Mahasiswa Manajemen Informatika Angkatan 2020 Universitas Mahakarya Asia PSDKU Baturaja), *Journal Management, Business, and Accounting*, 20 (1). DOI: [10.33557/mbia.v20i1.1271](https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1271)
- Haque, M. G. (2020). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian, E-Mabis: *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 21(1):. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v21i1.476>
- Daga, Rosnaini. (2017). Citra, Kualitas Produk dan Kepuasan Pelanggan, Global-RCI, Makasar.
https://www.researchgate.net/publication/334957485_Buku_1_Citra_Kualitas_Produk_dan_Kepuasan_Pelanggan#fullTextFileContent
- Nasution, S. L., Limbong, C. H., dan Nasution, R. D. A. (2020), Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek, Kepercayaan, Kemudahan, Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pada E-Commerce Shopee (Survei Pada Mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Labuhan Batu), *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7, (1): 43-53.
<https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/ecobisma/article/viewFile/1528/1501>
- Az-zahra, F. F., (2022), Pengaruh Perceived Ease of Use, Perceived Usefulness, dan Social Media Marketing Terhadap Repurchase Intention Melalui Customer Satisfaction pada Tokopedia, *EKOBIS – Ekonomi Bisnis*, 27 (3).
<https://journal2.um.ac.id/index.php/ekobis/article/view/az-zahra/pdf>.
- Simamora, A. M dan Zuhra, S. E. (2023), Pengaruh Persepsi Kemudahan Penggunaan dan Persepsi Resiko Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Tiktok Shop di Banda Aceh Dengan Kepercayaan Sebagai Variabel Mediasi, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 8 (3).
[http://jim.unsyiah.ac.id/ekmfile:///C:/Users/Thyophoida%20Panjaitan/Downloads/25671-61839-1-PB%20\(2\).pdf](http://jim.unsyiah.ac.id/ekmfile:///C:/Users/Thyophoida%20Panjaitan/Downloads/25671-61839-1-PB%20(2).pdf)
- Syarifuddin Dan Saudi, I. A. (2022). *Metode Riset Praktis Regresi Berganda Menggunakan SPSS*, Bobby Digital Center, Palangkaraya.
- Rahmah, N., dan Tajus, S. (2024), Keputusan pembelian konsumen: Dampak harga, lokasi,, *Alkasb: Journal of Islamic Economics*, 3 (1).
<https://journal.ua.ac.id/index.php/alkasb>
- Siva, E. B., dan Hamdan (2023), Pengaruh Perceived Ease Of Use, Electronic Word Of Mouth dan Electronic Service Quality Terhadap Purchase Decision Pada MAPCLUB Mobile APPS, *Scientific journal of management and business*, 12 (1): 35-46.
<https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/teropong/article/view/21471/pdf>
- Aghitsni, W. I dan Busyra, N. (2022), Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Kendaraan Bermotor di Kota Bogor, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi)*, 6 (3).
https://www.researchgate.net/publication/372765568_PENGARUH_KUALITAS_PRODUK_TERHADAP_KEPUTUSAN_PEMBELIAN_KENDARAAN_BERMOTOR_DI_KOTA_BOGOR#fullTextFileContent
- Miftahudin, Intisari Haryanti, dan Sri Erna, (2024), Pengaruh Gaya Hidup Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian *Handphone Iphone*, *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2 (3). DOI: <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i3.188>

TANTANGAN PERPAJAKAN ATAS EKONOMI *DIGITAL* : STUDI FENOMENOLOGI DALAM MERUMUSKAN KEBIJAKAN KEBERLANJUTAN DI INDONESIA

Andrianto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Lamongan, Lamongan, Indonesia

Koresponden Penulis : andrianto914@umla.ac.id

ABSTRACT

The transformation of the digital economy has presented significant challenges to the conventional tax system, particularly in the context of law enforcement, compliance, and regulatory accuracy. This study aims to analyze the perceptions, experiences, and constraints of digital economy actors regarding the current tax system, as well as to formulate adaptive and digital-native policy directions. The research method used is a qualitative approach with a phenomenological design through in-depth interviews with key informants from various sectors such as digital MSMEs, tax authorities, and academics. Data analysis techniques are carried out using an interpretive approach through the stages of data reduction, data presentation, and thematic conclusion drawing. The findings indicate regulatory gaps, low tax awareness, limited fiscal capacity, and weak digital law enforcement. Lessons learned from other countries such as India, Australia, and Estonia highlight the importance of technology integration and collaborative approaches. This research contributes theoretically to the development of the concept of digital fiscal governance and encourages tax policy reform based on the realities of digital businesses in Indonesia. Practical implications include recommendations for more flexible regulatory design, increased tax literacy, and the development of data- and algorithm-based monitoring systems. This research opens up opportunities for further research in the areas of digital taxation, fiscal governance, and compliance behavior in the digital economy.

Keywords : *Digital taxation, adaptive regulation, digital economy, tax awareness, , digital MSMEs.*

ABSTRAK

Transformasi ekonomi digital telah memunculkan tantangan signifikan terhadap sistem perpajakan konvensional, khususnya dalam konteks penegakan hukum, kepatuhan, dan ketepatan regulasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi, pengalaman, serta kendala para pelaku ekonomi digital terhadap sistem perpajakan saat ini, serta merumuskan arahan kebijakan yang adaptif dan digital-native. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi melalui wawancara mendalam kepada informan kunci dari berbagai sektor seperti pelaku UMKM digital, fiskus, dan akademisi. Teknik analisis data dilakukan dengan pendekatan interpretatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara tematik. Temuan menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan regulasi, rendahnya kesadaran pajak, keterbatasan kapasitas aparat fiskal, serta lemahnya penegakan hukum digital. Pembelajaran dari negara lain seperti India, Australia, dan Estonia mengindikasikan pentingnya integrasi teknologi dan pendekatan kolaboratif. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep governance fiskal digital serta mendorong reformasi kebijakan perpajakan berbasis realitas pelaku usaha digital di Indonesia. Implikasi praktisnya meliputi rekomendasi desain regulasi yang lebih fleksibel, peningkatan literasi pajak, serta penyusunan sistem pemantauan berbasis data dan algoritma. Penelitian ini membuka peluang pengembangan kajian lanjutan di bidang digital taxation, fiscal governance, dan compliance behavior dalam ekonomi digital.

Kata Kunci : Perpajakan digital, regulasi adaptif, ekonomi digital, kesadaran pajak, , UMKM digital.

PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi digital telah mengubah secara fundamental cara pelaku usaha bertransaksi, berinovasi, dan menciptakan nilai, yang pada gilirannya menimbulkan tantangan besar dalam sistem perpajakan konvensional (Zhou et al., 2025). Di Indonesia, pertumbuhan ekonomi digital sangat pesat, didorong oleh penetrasi internet yang tinggi, adopsi teknologi informasi, serta kemunculan berbagai platform digital yang menjadi tulang punggung aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, perubahan tersebut tidak sepenuhnya diimbangi dengan regulasi perpajakan yang adaptif, sehingga menyebabkan ketimpangan antara aktivitas ekonomi yang terjadi secara digital dan kontribusinya terhadap penerimaan negara (Andrianto, 2019a). Tantangan ini mencakup isu pengenaan pajak atas transaksi lintas batas, penelusuran basis pajak dari perusahaan over-the-top (OTT), dan kompleksitas dalam memastikan kepatuhan pajak dari pelaku usaha berbasis platform digital (Ullah et al., 2024). Permasalahan perpajakan atas ekonomi digital di Indonesia semakin kompleks seiring dengan meluasnya aktivitas ekonomi yang tidak lagi bergantung pada batas wilayah fisik dan kehadiran tetap (permanent establishment). Dalam konteks global, tantangan serupa juga tengah dihadapi banyak negara, namun Indonesia memiliki karakteristik unik berupa tingginya jumlah pengguna internet dan pertumbuhan UMKM digital yang pesat, yang justru sebagian besar belum tercakup

dalam sistem perpajakan formal (Zhang & Cheung, 2025). Berdasarkan laporan We Are Social (2024), jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai 224,2 juta jiwa, atau sekitar 80,1% dari total populasi. Di sisi lain, data dari Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa pada tahun 2023 terdapat lebih dari 22,5 juta UMKM yang telah memanfaatkan platform digital dalam menjalankan usahanya. Namun demikian, hanya sebagian kecil dari mereka yang telah memiliki NPWP dan secara aktif melaporkan kewajiban perpajakannya.

Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara aktivitas ekonomi digital yang berkembang sangat cepat dengan sistem pemungutan pajak yang belum mampu merespons secara tepat dan menyeluruh (Andrianto, 2019b). Salah satu isu paling mencolok adalah minimnya kontribusi pajak dari perusahaan digital raksasa (big tech) yang memperoleh pendapatan besar dari pengguna di Indonesia, namun memiliki entitas hukum di luar negeri. Hal ini diperparah oleh keterbatasan akses data dan minimnya kerja sama pertukaran informasi lintas negara. Selain itu, meskipun pemerintah telah memberlakukan pemungutan PPN sebesar 11% atas produk digital asing sejak 2020, kontribusinya terhadap total penerimaan pajak masih sangat kecil. Berikut adalah data ringkasan mengenai kontribusi pajak digital terhadap total penerimaan PPN nasional dalam tiga tahun terakhir:

Tabel 1. Total Penerimaan PPN Nasional dalam Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah PPN Digital yang dipungut (Rp Triliun)	Persentase terhadap Total PPN Nasional (%)
2021	3,90 Rp. Triliun	1,21%
2022	5,51 Rp. Triliun	1,65%
2023	6,76 Rp. Triliun	1,88%

Sumber : Direktorat Jenderal Pajak 2024

Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun terdapat tren kenaikan, kontribusi PPN digital terhadap keseluruhan penerimaan PPN masih sangat rendah, belum mencerminkan besarnya nilai transaksi digital yang terjadi di Indonesia. Selain itu, ketidakpastian hukum dalam mendefinisikan subjek pajak ekonomi digital domestik dan asing juga menyebabkan multitafsir dan menghambat implementasi kebijakan. Fenomena ini menciptakan ruang abu-abu (grey area) yang potensial dimanfaatkan oleh pelaku usaha untuk menghindari kewajiban pajak secara legal melalui skema perencanaan pajak agresif (aggressive tax planning). Permasalahan lain yang juga mencuat adalah keterbatasan literasi perpajakan di kalangan pelaku usaha digital, terutama UMKM yang baru beralih ke platform daring (Ftouhi & Ghardallou, 2020). Banyak dari mereka yang belum memahami mekanisme penghitungan dan pelaporan pajak digital, sehingga cenderung abai atau bahkan enggan berinteraksi dengan sistem perpajakan formal. Di sisi lain, kapasitas institusi perpajakan juga masih menghadapi tantangan dalam hal pemanfaatan teknologi, sistem basis data yang terintegrasi, dan sumber daya manusia yang memadai untuk menangani

kompleksitas ekonomi digital. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih holistik dan berkelanjutan sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan-tantangan ini, baik dari sisi regulasi, administrasi, maupun edukasi fiskal masyarakat digital (Belahouaoui & Attak, 2024).

Berbagai studi dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa tantangan perpajakan atas ekonomi digital tidak hanya dialami oleh Indonesia, namun juga menjadi perhatian global, terutama dalam konteks keadilan fiskal, basis pemajakan, dan mekanisme kepatuhan yang adaptif terhadap perubahan teknologi. Di Indonesia sendiri, penelitian oleh Rahmawati et al., (2024) menyoroti rendahnya kesiapan regulasi pajak nasional dalam menghadapi model bisnis digital yang bersifat borderless dan berbasis platform. Studi tersebut mengungkapkan bahwa struktur pajak yang masih didominasi oleh pendekatan konvensional tidak sejalan dengan kompleksitas arus transaksi digital yang lintas yurisdiksi dan sulit dilacak secara fisik. Penelitian lain oleh Belahouaoui & Attak, (2024) mengidentifikasi hambatan implementasi pajak digital dari sisi administrasi, termasuk kurangnya sinergi antara otoritas pajak dengan platform digital asing, lemahnya infrastruktur basis data perpajakan, dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi analitik untuk mendeteksi aktivitas ekonomi digital informal. Temuan serupa dikemukakan oleh Okello Candiya Bongomin et al., (2020), yang melalui pendekatan kualitatif terhadap pelaku e-commerce lokal, menunjukkan bahwa mayoritas pelaku usaha digital mikro belum memahami

kewajiban perpajakan mereka, serta menganggap sistem pelaporan pajak masih rumit dan tidak ramah bagi pelaku usaha kecil.

Secara global, OECD (2020) telah menginisiasi pendekatan “Pillar One” dan “Pillar Two” untuk menyusun skema pembagian hak pemajakan yang lebih adil di era digitalisasi, namun penerapannya di tingkat domestik masih memerlukan adaptasi kebijakan yang kontekstual. Dalam konteks ini, penelitian oleh Ting & Gray, (2019) menyoroti pentingnya harmonisasi antara regulasi domestik dengan kesepakatan internasional agar Indonesia tidak kehilangan potensi pajak dari perusahaan digital multinasional yang tidak memiliki kehadiran fisik tetap di dalam negeri. Di sisi lain, studi dari Hasan et al., (2024)) melalui pendekatan fenomenologi terhadap para konsultan pajak dan regulator, menemukan bahwa meskipun kesadaran akan urgensi pajak digital cukup tinggi, namun terdapat ketegangan antara kebutuhan fiskal jangka pendek pemerintah dengan kesiapan infrastruktur dan regulasi yang masih dalam tahap perkembangan. Penelitian ini juga menyoroti adanya kebutuhan untuk menciptakan sistem pajak digital yang tidak hanya mengejar aspek kepatuhan, tetapi juga memperkuat rasa keadilan dan transparansi dalam proses pemungutan pajak.

Rangkaian temuan dari berbagai riset tersebut semakin memperkuat bahwa isu perpajakan atas ekonomi digital memerlukan pendekatan interdisipliner dan kolaboratif antara negara, pelaku usaha, dan masyarakat digital. Penyesuaian regulasi yang tidak hanya bersifat teknis,

tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial, etis, dan institusional menjadi landasan penting untuk membangun kebijakan pajak digital yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Motivasi utama dari penelitian ini adalah kebutuhan mendesak untuk membangun kerangka kebijakan perpajakan yang mampu menjawab dinamika ekonomi digital secara adil, efektif, dan berkelanjutan. Pemerintah Indonesia telah merespons melalui berbagai kebijakan seperti pajak digital dan pemungutan PPN oleh platform digital asing, namun masih terdapat banyak celah baik secara konseptual maupun dalam pelaksanaannya di lapangan. Ketidakjelasan dalam definisi subjek dan objek pajak, serta tantangan administratif dan teknologi, menjadikan pengumpulan pajak atas aktivitas digital tidak optimal dan berisiko menimbulkan resistensi dari pelaku usaha digital yang menganggap sistem belum memberikan kepastian hukum.

Teori keadilan fiskal dan teori kepatuhan sukarela (voluntary compliance) menjadi dasar analisis dalam menilai respons wajib pajak terhadap regulasi digital. Teori keadilan fiskal menekankan pentingnya sistem perpajakan yang memperlakukan subjek pajak secara adil sesuai dengan kemampuannya, sedangkan teori kepatuhan sukarela menyoroti peran persepsi keadilan, transparansi, dan kepercayaan terhadap otoritas pajak dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membayar pajak (Kirchler, 2007). Sementara itu, perspektif ekonomi kelembagaan baru Kostova et al., (2020) menekankan bahwa keberhasilan kebijakan pajak digital sangat dipengaruhi

oleh kualitas institusi dan mekanisme penegakan hukum yang efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman dan perspektif aktor-aktor kunci dalam ekosistem perpajakan digital di Indonesia, guna merumuskan arah kebijakan perpajakan yang berkelanjutan di era ekonomi digital. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, penelitian ini menggali makna yang dikonstruksi oleh regulator, praktisi pajak, dan pelaku usaha digital terhadap kebijakan yang telah dan sedang diterapkan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam diskursus perpajakan digital, serta masukan praktis bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan langkah-langkah strategis yang tidak hanya efektif secara fiskal tetapi juga adaptif terhadap perkembangan ekonomi digital yang terus berubah.

METODE PENELITIAN

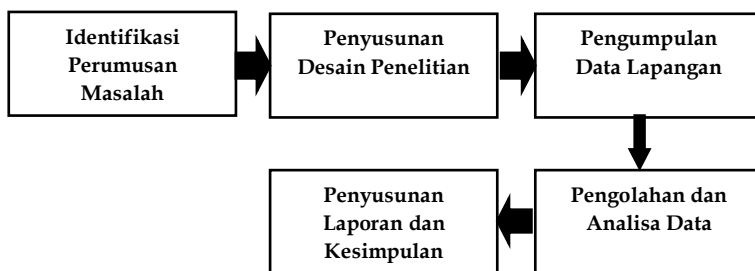
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam pengalaman, pandangan, dan persepsi para aktor kunci dalam kebijakan perpajakan digital di Indonesia. Pendekatan fenomenologi dipilih karena relevan untuk memahami makna subjektif yang dikonstruksikan oleh para informan terhadap kebijakan perpajakan di era ekonomi digital, khususnya dalam konteks ketidakpastian regulasi, kepatuhan, dan keadilan fiskal. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan informan yang dipilih

secara purposive, mencakup pejabat Direktorat Jenderal Pajak, konsultan pajak, pelaku usaha digital, dan akademisi yang memiliki kompetensi di bidang perpajakan dan ekonomi digital. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen kebijakan, laporan resmi pemerintah, publikasi ilmiah, serta data statistik terkait penerimaan pajak digital dan perkembangan ekonomi digital nasional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam eksplorasi isu-isu yang muncul selama proses penelitian, dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus kajian dan kerangka teori yang digunakan (Sugiyono, 2013). Selain wawancara, penelusuran dokumen dan laporan dilakukan untuk mendukung triangulasi data. Proses wawancara direkam dan ditranskripsikan secara verbatim untuk menjaga keakuratan narasi dan makna dari pernyataan informan. Teknik analisis data dilakukan dengan pendekatan interpretatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara tematik. Analisis dilakukan dengan merumuskan tema-tema utama yang muncul dari narasi informan, kemudian dikaitkan dengan kerangka teoritis seperti teori keadilan fiskal, kepatuhan sukarela, dan ekonomi kelembagaan (Sarosa, 2021).

Meskipun penelitian ini bersifat kualitatif, pengukuran variabel dilakukan secara konseptual untuk membatasi ruang lingkup eksplorasi. Variabel utama dalam penelitian ini adalah persepsi keadilan pajak digital, efektivitas kebijakan pajak digital, kepatuhan pelaku usaha digital,

dan kesiapan institusi perpajakan. Masing-masing variabel dijelaskan dan diukur melalui indikator naratif yang muncul dari penjelasan para informan, bukan dalam bentuk angka atau skala kuantitatif. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan member checking kepada informan utama untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksudkan oleh partisipan. Dengan demikian, metode penelitian ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami dinamika, tantangan, dan peluang dalam merumuskan kebijakan perpajakan yang berkelanjutan di tengah perkembangan ekonomi digital di Indonesia.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian ini disusun secara sistematis untuk memastikan bahwa proses eksplorasi fenomena perpajakan digital dilakukan secara mendalam, terarah, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Tahapan pertama adalah tahap identifikasi dan perumusan masalah, di mana peneliti melakukan telaah literatur dan kajian dokumen kebijakan untuk menemukan kesenjangan antara perkembangan ekonomi digital dengan respons kebijakan perpajakan di Indonesia. Pada tahap ini, peneliti juga menyusun rumusan masalah dan menetapkan tujuan serta ruang lingkup penelitian berdasarkan

latar belakang dan urgensi isu yang ditemukan. Tahap kedua adalah penyusunan desain penelitian, yang mencakup pemilihan pendekatan fenomenologi, penetapan jenis data, serta kriteria informan kunci yang akan diwawancarai. Peneliti juga menyusun pedoman wawancara semi-terstruktur sebagai instrumen utama pengumpulan data primer. Tahap ketiga adalah pengumpulan data lapangan, yang dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada informan kunci yang memiliki keterkaitan langsung dengan kebijakan perpajakan digital di Indonesia. Wawancara dilakukan secara tatap muka maupun daring sesuai ketersediaan dan kenyamanan informan. Selain itu, dokumen resmi dari pemerintah, laporan perpajakan, dan publikasi ilmiah terkini juga dikumpulkan sebagai data sekunder untuk memperkaya hasil temuan. Tahap keempat adalah pengolahan dan analisis data, yang dimulai dari transkripsi hasil wawancara, kemudian dilakukan proses reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan. Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik, yaitu mengidentifikasi pola, kategori, dan tema utama yang muncul dari narasi informan. Hasil temuan kemudian dikaitkan dengan kerangka teori dan konteks kebijakan yang sedang berjalan.

Tahap terakhir adalah penyusunan laporan dan penarikan kesimpulan, di mana hasil analisis disusun dalam bentuk narasi akademik yang menjelaskan tantangan, dinamika, dan rekomendasi kebijakan berdasarkan pengalaman dan pandangan informan. Validasi dilakukan dengan cara *member checking* kepada

sebagian informan untuk memastikan bahwa interpretasi data oleh peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh narasumber. Peneliti juga menyampaikan refleksi atas keterbatasan penelitian dan membuka ruang untuk studi lanjutan di masa depan.

Tabel informan kunci berikut digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 2. Data Informan Kunci

No	Kode Informan	Jabatan / Posisi	Institusi / Organisasi	Keterangan
1	IK-01	Pejabat Direktorat Jenderal Pajak	KPP Pratama Kabupaten Sidoarjo	Ahli kebijakan pajak digital
2	IK-02	Konsultan Pajak Senior	Firma Konsultan Pajak di Sidoarjo	Praktisi lapangan yang menangani klien digital
3	IK-03	CEO Startup Digital	Perusahaan Marketplace	Pelaku usaha digital dalam negeri
4	IK-04	Dosen dan Peneliti Pajak Digital	Universitas Negeri di Surabaya	Akademi dan pengkaji kebijakan fiskal
5	IK-05	Asisten Deputi Kebijakan Ekonomi Digital	Kementrian coordinator Bidang Perekonomian	Penyusun kebijakan lintas sektor
6	IK-06	Ketua Asosiasi UMKM Digital Nasional	Organisasi UMKM	Representasi pelaku usaha kecil berbasis digital

Sumber : diolah penulis

Tabel ini menggambarkan keragaman perspektif informan dari sektor pemerintah, praktisi, pelaku usaha, dan akademisi yang menjadi basis penting dalam pendekatan fenomenologi. Hal ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang kaya dan beragam tentang tantangan perpajakan digital serta potensi perumusan kebijakan keberlanjutan di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi, Pengalaman dan Kendala yang dialami Perpajakan digital

Perpajakan digital merupakan salah satu isu yang terus berkembang seiring pesatnya transformasi ekonomi berbasis teknologi. Perubahan perilaku ekonomi masyarakat yang semakin bergeser ke ranah daring telah melahirkan model-model bisnis baru yang tidak sepenuhnya terakomodasi oleh sistem perpajakan konvensional. Dalam konteks ini, persepsi para pemangku kepentingan terhadap kebijakan perpajakan digital menjadi sangat penting untuk dianalisis, karena berpengaruh langsung terhadap tingkat kepatuhan, efektivitas implementasi kebijakan, dan keadilan fiskal (Ofosu-Ampong, 2024). Penelitian ini mengungkapkan beragam persepsi, pengalaman, dan kendala yang dihadapi oleh para pelaku usaha digital, regulator, dan profesional pajak.

Secara umum, persepsi pelaku usaha digital terhadap kebijakan pajak digital di Indonesia masih bercampur antara mendukung dan skeptis. Sebagian pelaku usaha, terutama dari sektor usaha besar dan perusahaan teknologi multinasional, menyatakan bahwa kebijakan perpajakan digital merupakan langkah strategis yang diperlukan untuk menciptakan keadilan fiskal dan menghindari praktik penghindaran pajak. Namun di sisi lain, pelaku UMKM digital menyampaikan kekhawatiran terhadap kompleksitas pelaporan dan ketidaksesuaian antara regulasi yang ada dengan kapasitas usaha mereka. Persepsi

ini diperkuat oleh temuan Wulandari et al., (2024) yang menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM digital merasa tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang mekanisme perpajakan digital, terutama terkait penghitungan pajak atas transaksi daring dan ketentuan pemungutan PPN.

Tabel 2. Ringkasan Persepsi, Pengalaman dan Kendala dalam Perpajakan digital

Aspek	Temuan utama
Persepsi	Pajak digital dianggap penting oleh regulator dan usaha besar, namun membebani UMKM
Pengalaman	Kepatuhan bersifat reaktif; pemahaman mekanisme pajak masih rendah di kalangan pelaku digital kecil
Kendala regulasi	Definisi subjek/objek pajak digital belum jelas, kebijakan lintas negara belum harmonis
Kendala Literasi	Rendahnya pemahaman pajak digital, terutama di sektor UMKM
Kendala Sistem	Belum ada integrasi data platform digital dengan sistem DJP; pelaporan masih manual dan sporadis

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan perpajakan digital dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pemerintah perlu memperkuat kerjasama lintas sektor dan internasional, menyederhanakan prosedur pelaporan pajak bagi UMKM digital, serta membangun sistem basis data yang terintegrasi untuk meningkatkan transparansi dan kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Lebih lanjut, keberhasilan implementasi kebijakan perpajakan digital juga sangat ditentukan oleh pendekatan komunikasi dan sosialisasi yang dijalankan oleh pemerintah, khususnya Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Penelitian ini menemukan bahwa persepsi negatif terhadap pajak digital sebagian besar disebabkan oleh kurangnya pemahaman yang mendalam dari pelaku usaha, terutama dalam konteks perbedaan antara pajak konvensional dan pajak atas transaksi digital. Banyak pelaku usaha yang merasa bahwa pajak digital adalah

bentuk pajak tambahan, bukan penyesuaian terhadap realitas baru dalam bertransaksi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang baik pun akan sulit diterima apabila tidak didukung dengan edukasi fiskal yang konsisten, inklusif, dan mudah dipahami oleh berbagai lapisan pelaku usaha, khususnya sektor informal dan UMKM digital.

Hasil wawancara dengan para informan kunci yang telah dipaparkan dalam Tabel 1 sebelumnya memperkaya temuan penelitian ini dengan sudut pandang yang lebih mendalam dan kontekstual. Setiap informan mewakili posisi strategis dalam ekosistem perpajakan digital, mulai dari regulator, praktisi, hingga pelaku usaha dan akademisi. Analisis terhadap hasil wawancara menunjukkan adanya pola persepsi yang beragam namun saling melengkapi terkait pengalaman dan tantangan dalam implementasi pajak digital di Indonesia. Informan IK-01, seorang pejabat di Direktorat Jenderal Pajak, menjelaskan bahwa salah satu tantangan utama dalam pengelolaan perpajakan digital adalah kecepatan inovasi teknologi yang jauh melampaui proses legislasi dan penyesuaian regulasi fiskal. Beliau mengakui bahwa kebijakan seperti pemungutan PPN oleh platform digital asing sejak 2020 merupakan langkah awal yang penting, namun implementasinya masih terbatas pada aspek administratif dan belum menyentuh substansi perhitungan kewajiban yang adil bagi semua pelaku ekonomi digital. Menurutnya, DJP sedang berupaya mengembangkan sistem pelaporan otomatis yang terhubung langsung dengan

platform digital, tetapi tantangan integrasi data dan kerahasiaan informasi lintas negara masih menjadi kendala signifikan.

Dari sisi pelaku usaha, informan IK-03, CEO dari sebuah marketplace nasional, menyampaikan bahwa ketidakpastian regulasi dan seringnya perubahan aturan teknis membuat pelaku usaha digital harus terus menyesuaikan sistem internal mereka, yang tidak jarang mengganggu operasional bisnis. Ia juga menyoroti bahwa perusahaan digital domestik menghadapi beban kepatuhan yang lebih besar dibandingkan dengan entitas asing yang belum tentu tunduk pada ketentuan pajak domestik secara penuh. Menurutnya, transparansi dan kepastian hukum menjadi kunci agar pelaku usaha lebih bersedia untuk patuh, bukan hanya karena kewajiban, tetapi karena merasa diperlakukan adil.

Sementara itu, dari perspektif konsultan pajak, informan IK-02 menekankan bahwa banyak pelaku usaha digital—terutama UMKM—masih belum memahami konsep pajak digital dan cara penghitungan yang benar atas transaksi daring. Ia mengungkapkan bahwa sebagian besar klien yang datang untuk konsultasi tidak memiliki dokumentasi transaksi yang lengkap, serta mengalami kebingungan dalam memahami perbedaan antara PPh, PPN, dan potensi kewajiban pajak lain yang timbul dari kegiatan di platform digital. Hal ini, menurutnya, merupakan akibat dari minimnya edukasi fiskal yang diberikan oleh negara secara praktis dan berkelanjutan. Informan IK-04, seorang akademisi pajak digital, melihat bahwa tantangan utama Indonesia bukan hanya pada aspek teknis perpajakan, tetapi pada

desain kelembagaan dan kemampuan regulasi fiskal untuk mengejar perubahan model bisnis digital yang sangat dinamis. Ia berpendapat bahwa Indonesia belum sepenuhnya memanfaatkan kerangka global seperti *Pillar One and Two OECD*, padahal langkah tersebut penting untuk memperkuat posisi fiskal nasional dalam menghadapi dominasi platform digital multinasional. Selain itu, beliau juga menekankan pentingnya mendorong riset kebijakan fiskal berbasis data agar regulasi yang lahir tidak hanya reaktif, tetapi berbasis bukti dan relevan dengan konteks domestik. Dari sisi pembuat kebijakan lintas sektor, informan IK-05 menyatakan bahwa koordinasi antar kementerian dalam merumuskan kebijakan perpajakan digital masih belum optimal. Banyak kebijakan yang berjalan sendiri-sendiri, terutama antara sektor ekonomi digital dan fiskal. Ia mendorong adanya *policy integration* dan *regulatory sandbox* sebagai ruang eksperimen untuk menguji model pemungutan pajak digital yang sesuai dengan berbagai jenis model bisnis, termasuk ekonomi kreatif, e-commerce, dan layanan berbasis aplikasi.

Terakhir, informan IK-06 dari asosiasi UMKM digital menyuarakan keresahan pelaku usaha kecil terhadap kewajiban perpajakan digital yang dirasa masih terlalu rumit dan kurang memihak. Ia mencontohkan banyak UMKM yang belum memiliki sistem pencatatan digital sehingga tidak tahu bagaimana cara melaporkan transaksi daring secara akurat. Ia juga menyarankan agar pemerintah menyediakan platform pelaporan pajak digital khusus UMKM yang sederhana dan otomatis, disertai pelatihan langsung di

komunitas agar mereka lebih percaya diri dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Gabungan pandangan informan-informan tersebut menunjukkan bahwa meskipun ada kesamaan pengakuan terhadap pentingnya kebijakan perpajakan digital, pelaksanaannya masih menghadapi banyak hambatan baik dari sisi teknis, hukum, maupun kapasitas pelaku ekonomi digital itu sendiri. Oleh karena itu, reformasi perpajakan digital perlu melibatkan semua aktor secara partisipatif agar sistem yang dibangun tidak hanya fungsional, tetapi juga inklusif dan berkelanjutan.

Ketidaksesuaian Regulasi, Kesadaran Pajak, Isu Penegakan Hukum Digital

Perubahan struktur ekonomi menuju ekosistem digital telah menimbulkan disrupsi terhadap sistem perpajakan konvensional yang selama ini berbasis entitas fisik dan lokasi geografis. Di Indonesia, peraturan perpajakan yang berlaku sering kali masih berorientasi pada model ekonomi lama, sehingga menimbulkan *regulatory mismatch* ketika diterapkan pada transaksi digital yang bersifat lintas batas dan non-fisik. Ketidaksesuaian ini tampak jelas dalam pengenaan pajak atas layanan digital asing yang tidak memiliki bentuk usaha tetap di Indonesia, namun menghasilkan pendapatan signifikan dari konsumen domestik (Song, 2019). Regulasi yang ada seperti Peraturan Menteri Keuangan No. 60/PMK.03/2022 tentang penunjukan pemungut PPN produk digital luar negeri, meskipun merupakan langkah maju, dinilai belum cukup komprehensif untuk menangkap kompleksitas bisnis digital yang berkembang secara dinamis. Ketidaksesuaian regulasi ini juga diperparah dengan adanya kesenjangan interpretasi di tingkat pelaksana. Hasil wawancara dengan pejabat fiskal (IK-01) menunjukkan bahwa petugas pajak masih

mengalami kebingungan dalam menerapkan prinsip *significant economic presence* (SEP) dalam kasus-kasus konkret, karena belum adanya ketentuan teknis yang jelas. Hal ini berdampak pada ketidakkonsistenan perlakuan pajak terhadap entitas digital, terutama antara perusahaan digital asing dan pelaku usaha domestik. Kondisi ini menciptakan persepsi ketidakadilan dan berisiko menurunkan kepercayaan wajib pajak terhadap sistem yang berlaku.

Hasil observasi lapangan dan wawancara dengan informan IK-06 dari asosiasi UMKM digital menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha belum memahami ketentuan pajak digital dan tidak menyadari bahwa transaksi mereka di platform daring seperti marketplace dan media sosial telah termasuk objek pajak. Hal ini berakar dari minimnya literasi fiskal digital serta kurangnya akses terhadap pendampingan teknis dan edukasi yang tepat sasaran. Kajian teoritis oleh Batrancea et al., (2019) juga menunjukkan bahwa kepatuhan pajak sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan, pengetahuan perpajakan, dan interaksi yang konstruktif dengan otoritas fiskal. Masalah menjadi semakin kompleks ketika menyentuh isu penegakan hukum digital. Secara struktural, sistem hukum perpajakan Indonesia masih belum sepenuhnya terintegrasi dengan perangkat hukum digital yang mendukung penelusuran dan penindakan atas pelanggaran pajak di ranah daring. Informan IK-02, seorang konsultan pajak senior, menyoroti lemahnya kapasitas audit digital yang dimiliki oleh otoritas pajak, termasuk keterbatasan akses terhadap data transaksi digital yang dienkripsi atau disimpan di server luar negeri. Di sisi lain, informan IK-05 dari Kemenko Perekonomian menambahkan bahwa Indonesia belum memiliki kerangka *cross-border digital tax enforcement* yang kuat, sehingga sulit

menindak perusahaan digital global yang tidak kooperatif.

Tabel 3. Tabel Temuan terkait Ketidaksesuaian regulasi, kesadaran pajak dan penegakan hukum digital

Aspek Permasalahan	Temuan utama
Regulasi	Ketidaksesuaian definisi subjek pajak digital; keterlambatan adopsi prinsip SEP dan OECD
Kesadaran Pajak	Rendah pada sektor UMKM digital; belum ada edukasi fiskal terstruktur di ekosistem digital; tidak cukup kuat untuk menjangkau
Penegakan Hukum Digital	Keterbatasan data digital; belum ada kerangka lintas negara; kapasitas audit digital masih lemah

Hasil wawancara dengan akademisi bidang perpajakan digital (IK-03) menambahkan bahwa konsep *compliance by design* perlu mulai diterapkan dalam arsitektur digital ekonomi, di mana sistem platform secara otomatis mendukung pelaporan dan pemotongan pajak dalam setiap transaksi. Model ini tidak hanya meningkatkan kepatuhan, tetapi juga mengurangi beban administratif dan potensi celah manipulasi data. Namun, untuk mewujudkan hal tersebut, Indonesia memerlukan regulasi turunan yang detail serta intervensi kebijakan berbasis insentif fiskal agar pelaku usaha bersedia berpartisipasi aktif dalam reformasi ini. Di sisi lain, hasil eksplorasi data juga menunjukkan bahwa pendekatan represif semata tidak efektif dalam meningkatkan kepatuhan pajak digital. Informan dari komunitas pelaku digital UMKM (IK-06) menyatakan bahwa pendekatan yang humanis, edukatif, dan berbasis literasi lebih diterima dan lebih berdampak dalam mendorong kesadaran perpajakan. Kajian empiris yang mendukung hal ini di antaranya berasal dari penelitian Braithwaite, (2017) yang menekankan pentingnya *responsive regulation*, yaitu mekanisme penegakan hukum yang

fleksibel, proporsional, dan berbasis dialog dengan wajib pajak. Lebih lanjut, muncul pula kebutuhan untuk melakukan segmentasi kebijakan antara pelaku usaha digital lokal skala kecil dan perusahaan teknologi multinasional. Pendekatan kebijakan yang terlalu seragam berisiko membebani UMKM digital yang masih dalam tahap awal pertumbuhan, sekaligus tidak cukup kuat untuk menjangkau perusahaan global yang memiliki kompleksitas struktur transaksi lintas negara. Oleh karena itu, reformasi perpajakan digital harus mempertimbangkan prinsip keadilan vertikal dan horizontal secara seimbang. Dalam kerangka yang lebih luas, ketidaksesuaian regulasi, rendahnya kesadaran pajak, dan lemahnya penegakan hukum tidak hanya berdampak pada penerimaan negara, tetapi juga pada legitimasi sistem perpajakan itu sendiri. Jika isu-isu ini tidak segera ditangani, akan timbul ketidakpercayaan publik yang semakin memperlebar *tax compliance gap* dan berpotensi memicu pembangkangan fiskal secara tersembunyi di sektor ekonomi digital.

Kesenjangan kebijakan, keterbatasan aparat fiskal, usulan reformasi.

Kesenjangan antara kebijakan perpajakan yang ada dan dinamika ekonomi digital yang terus berkembang menciptakan tantangan struktural yang signifikan dalam tata kelola fiskal nasional. Regulasi perpajakan Indonesia pada dasarnya masih bersifat transaksional dan berbasis fisik, sementara model bisnis digital sangat mengandalkan nilai yang tercipta dari data, jaringan, dan algoritma. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara

konsep *nexus* dan *permanent establishment* (PE) dalam hukum pajak tradisional dengan realitas transaksi ekonomi digital yang bersifat lintas batas, tanpa kehadiran fisik yang jelas (OECD, 2020). Dalam konteks ini, Indonesia menghadapi ketertinggalan dalam merespons model bisnis baru yang memerlukan pembaruan pendekatan, baik dalam aspek hukum materiil maupun administratif. Adanya kesenjangan antara pendekatan regulasi perpajakan konvensional dan realitas bisnis digital menciptakan distorsi fiskal yang berpotensi melemahkan basis penerimaan negara dalam jangka panjang. Sistem perpajakan Indonesia masih menekankan keberadaan fisik (*physical presence*) sebagai dasar pemajakan, padahal perusahaan digital—terutama yang berbasis platform—dapat memperoleh penghasilan substansial dari yurisdiksi tertentu tanpa memiliki kantor, cabang, atau bentuk usaha tetap di sana. Konsep “significant economic presence” (SEP) yang mulai diperkenalkan melalui Undang-Undang Cipta Kerja dan PMK 69/PMK.03/2022 merupakan langkah awal, namun penerapannya masih menghadapi tantangan dalam hal pelacakan nilai tambah dan distribusi hak pemajakan antarnegara.

Selain itu, tantangan lain yang memperparah kesenjangan ini adalah keterbatasan infrastruktur data dan kemampuan analisis yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak. Meskipun Indonesia telah mulai membangun sistem pemantauan berbasis data dan melakukan kerja sama pertukaran data internasional melalui Automatic Exchange of

Information (AEOI), dalam praktiknya pengolahan data transaksi digital lintas batas masih jauh dari optimal. Permasalahan ini berakar pada minimnya investasi teknologi dan perlunya peningkatan kapasitas fiskus dalam hal analisis data berbasis kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin (*machine learning*). Mengingat dinamika yang terus berubah, Indonesia membutuhkan pendekatan pajak digital yang agile, progresif, dan responsif terhadap realitas ekonomi baru. Perlu dirancang kebijakan pajak berbasis risiko dan berbasis nilai, bukan sekadar jumlah atau bentuk transaksi. Dalam konteks ini, narasi kebijakan fiskal harus bergeser dari sekadar pemungutan pajak ke arah tata kelola ekonomi digital yang inklusif, transparan, dan kolaboratif (Guerreiro Lopes, 2016). Kerja sama internasional, revisi kerangka hukum, serta pembentukan unit-unit analisis digital di lingkungan DJP menjadi langkah strategis yang tidak bisa ditunda lagi.

Reformasi perpajakan digital bukan sekadar respons terhadap tekanan penerimaan negara, tetapi merupakan prasyarat untuk mewujudkan kedaulatan fiskal di era transformasi digital, tetapi merupakan prasyarat untuk mewujudkan kedaulatan fiskal di era transformasi digital (Nembe & Idemudia, 2024). Kesenjangan regulasi ini, apabila tidak ditutup secara sistematis dan terstruktur, dapat memperlebar jurang antara potensi penerimaan dan realisasi fiskal negara, serta mengurangi legitimasi negara dalam memungut pajak secara adil dan berkeadilan (Alsharari & Abougamos, 2017). Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa kesenjangan kebijakan diperparah oleh keterbatasan aparat fiskal, baik dari sisi kuantitas, kompetensi digital, maupun kapasitas analisis data. Wawancara dengan pejabat DJP (IK-01) dan analis kebijakan fiskal (IK-04) mengungkapkan bahwa meskipun DJP telah mengembangkan core tax system dan sistem pelaporan online, keterampilan teknis sumber daya manusia dalam menginterpretasi jejak digital ekonomi, penggunaan big data, serta pendekatan audit berbasis risiko digital masih sangat terbatas. Kondisi ini diperparah oleh cepatnya perubahan teknologi yang tidak sebanding dengan kecepatan penyesuaian regulasi dan peningkatan kapasitas institusional. Dalam konteks ini, konsep *institutional lag* dari teori modernisasi kelembagaan Olsen, (1991) sangat relevan untuk menjelaskan adanya jarak antara sistem regulatif dan sistem operatif dalam birokrasi perpajakan.

Penelitian terdahulu seperti karya Zain, (2020) dan Fitriani et al., (2023) telah mengidentifikasi bahwa sistem pajak Indonesia belum optimal dalam menyasar ekonomi berbasis platform, terutama yang beroperasi tanpa entitas lokal. Temuan penelitian ini memperkuat dan memperluas kajian sebelumnya dengan mengungkap secara fenomenologis bagaimana aparat fiskal, pelaku usaha digital, dan regulator memaknai keterbatasan tersebut, serta dampaknya terhadap kepercayaan dan kepatuhan pajak. Informan dari komunitas pelaku ekonomi digital (IK-06 dan IK-07) menyatakan bahwa ambiguitas regulasi dan perlakuan fiskal yang tidak konsisten terhadap pelaku lokal dan asing menciptakan persepsi ketidakadilan, yang pada gilirannya menurunkan insentif untuk

patuh secara sukarela. Dalam kondisi demikian, reformasi perpajakan digital di Indonesia memerlukan pendekatan holistik. Pertama, dari sisi regulasi, dibutuhkan pergeseran paradigma dari *rule-based* menjadi *principle-based regulation*, yang memungkinkan fleksibilitas interpretasi terhadap inovasi model bisnis baru tanpa harus menunggu revisi undang-undang. Kedua, pada aspek kelembagaan, reformasi SDM pajak harus diarahkan untuk membangun kompetensi digital lintas bidang: data science, hukum teknologi informasi, serta akuntansi digital. Ketiga, dibutuhkan infrastruktur analitik fiskal berbasis data yang terintegrasi, di mana sistem pelaporan, sistem pembayaran, dan sistem pemantauan kepatuhan berbicara satu sama lain secara real-time. Upaya ini dapat mengadopsi model *compliance by design* seperti yang telah diterapkan di negara-negara Nordik, di mana sistem digital mendorong otomatisasi kepatuhan sejak tahap awal transaksi.

Kebaruan temuan dalam penelitian ini terletak pada pendekatan fenomenologis yang memperlihatkan bahwa kesenjangan kebijakan bukan hanya persoalan struktural, tetapi juga persoalan persepsi dan kepercayaan antara pemerintah dan wajib pajak digital. Reformasi tidak cukup dilakukan dari atas (top-down) melalui regulasi, tetapi juga perlu dilakukan secara dialogis (bottom-up) melalui kolaborasi dan partisipasi aktif pelaku digital. Oleh karena itu, kebijakan perpajakan digital ke depan harus tidak hanya responsif terhadap perubahan teknologi, tetapi juga adaptif terhadap dinamika sosial dan perilaku wajib pajak

digital Indonesia yang semakin kompleks. Dengan demikian, diskursus mengenai perpajakan digital tidak semata-mata menjadi ranah teknokratis fiskal, tetapi juga menyangkut legitimasi negara dalam mengelola ekonomi digital yang adil, berkelanjutan, dan inklusif. Reformasi perpajakan bukan sekadar upaya meningkatkan penerimaan negara, melainkan bagian dari agenda besar transformasi ekonomi digital nasional menuju tata kelola fiskal yang berdaulat dan berkeadilan.

Pembentukan sistem perpajakan digital menjadi urgensi yang tidak hanya menuntut modernisasi secara teknologi, tetapi juga adaptivitas terhadap kondisi sosial-ekonomi Indonesia. Salah satu aspek penting yang muncul dari hasil wawancara adalah adanya disonansi antara orientasi penerimaan negara dengan pemahaman fiskus terhadap karakteristik usaha digital. Informan dari kalangan konsultan pajak (IK-05) menyatakan bahwa banyak aparat masih terjebak dalam pendekatan audit berbasis dokumen konvensional yang tidak kompatibel dengan realitas digital, seperti model bisnis *freemium*, monetisasi data, atau *cross-platform value creation*. Ketidaksesuaian ini memunculkan potensi interpretasi yang keliru terhadap kewajiban perpajakan pelaku ekonomi digital, terutama startup dan UMKM berbasis aplikasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa permasalahan perpajakan digital bukan sekadar soal belum lengkapnya regulasi, tetapi juga berkaitan dengan kesenjangan epistemik—yaitu jarak pemahaman antara pembuat kebijakan, pelaksana, dan pelaku usaha. Kesenjangan ini menjelaskan mengapa

meskipun regulasi telah diperkenalkan (misalnya PMK 60/2022 dan SE-12/PJ/2020), tingkat kepatuhan sukarela masih rendah. Dalam konteks ini, teori *tax morale* (Torgler, 2007) menjadi relevan untuk menjelaskan bagaimana persepsi keadilan, transparansi, dan efektivitas lembaga fiskal turut memengaruhi perilaku kepatuhan wajib pajak. Salah satu temuan penting adalah bahwa pelaku ekonomi digital bersedia patuh jika diberikan pemahaman yang jelas, pendampingan yang proaktif, dan sistem pelaporan yang ramah pengguna.

Kebijakan perpajakan digital di Indonesia dengan pendekatan tersebut dapat menjembatani kesenjangan antara inovasi teknologi dan legitimasi fiskal negara, serta mendorong terwujudnya tata kelola ekonomi digital yang inklusif, berkelanjutan, dan adil. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi tidak hanya bergantung pada kekuatan regulasi, tetapi juga pada keberdayaan institusi fiskal dalam membangun kepercayaan, dialog, dan kapasitas digital secara menyeluruh. Dalam menggali lebih dalam fenomena kesenjangan kebijakan perpajakan digital di Indonesia, peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap enam informan kunci yang berasal dari berbagai latar belakang profesional, mulai dari pejabat Direktorat Jenderal Pajak (DJP), konsultan pajak, pelaku usaha digital, akademisi, hingga pembuat kebijakan. Wawancara ini memberikan perspektif holistik tentang tantangan yang dihadapi Indonesia dalam mengelola perpajakan di tengah dinamika ekonomi digital yang berkembang sangat cepat.

Pejabat DJP Pratama (I-1) mengakui bahwa sistem regulasi perpajakan di Indonesia belum sepenuhnya mampu mengakomodasi praktik bisnis digital yang berkembang pesat. Ia menekankan bahwa pendekatan berbasis "permanent establishment" (PE) menjadi hambatan utama dalam memajaki perusahaan digital asing. "Selama tidak ada kantor cabang di Indonesia, secara hukum internasional kami tidak punya dasar kuat untuk mengenakan pajak penghasilan," jelasnya. Menurutnya, meskipun pemerintah telah menerbitkan PMK 69/PMK.03/2022 yang memperkenalkan konsep *Significant Economic Presence* (SEP), implementasinya masih terbatas dan memerlukan harmonisasi dengan yurisdiksi internasional. Di tingkat wilayah, pegawai DJP (I-4) mengungkapkan bahwa keterbatasan pemahaman teknis aparat lapangan terhadap isu ekonomi digital menjadi hambatan tersendiri. Ia menyebutkan bahwa sebagian besar staf fiskal masih terbiasa menggunakan metode pelacakan konvensional, yang tidak relevan dengan karakter bisnis berbasis algoritma dan data. Pelatihan dan penguatan kapasitas SDM pajak menjadi kebutuhan mendesak.

Konsultan pajak (I-2) menyoroti ketimpangan beban administrasi antara pelaku usaha lokal dan asing. Ia menjelaskan bahwa UMKM digital di dalam negeri seringkali harus mematuhi ketentuan PPh final, pelaporan PPN, serta kewajiban NPWP yang kompleks, sementara pelaku usaha luar negeri justru dapat mengakses pasar Indonesia secara bebas tanpa beban perpajakan yang setara.

"Ini menciptakan ketidakadilan fiskal yang pada akhirnya merugikan daya saing usaha lokal," tegasnya. Hal senada juga disampaikan oleh pelaku UMKM digital (I-5) yang menyebutkan bahwa ketentuan pajak masih membingungkan dan membebani, terutama dalam hal pengisian laporan PPN digital dan pemotongan pajak atas transaksi lintas platform. Ia menambahkan bahwa kurangnya sosialisasi dari pemerintah membuat pelaku usaha ragu apakah mereka telah memenuhi kewajiban perpajakannya dengan benar.

Akademisi bidang ekonomi digital dan perpajakan (I-3) mengemukakan bahwa tantangan perpajakan digital terletak pada kegagalan pendekatan hukum yang tidak adaptif terhadap nilai ekonomi berbasis *data, jaringan, dan algoritma*. Ia menyarankan agar pendekatan perpajakan tidak lagi berfokus pada lokasi fisik, melainkan pada nilai ekonomi yang tercipta di suatu yurisdiksi, terlepas dari kehadiran entitas bisnis secara langsung. Dari sisi perencanaan fiskal, perwakilan Bappenas (I-6) menekankan perlunya sinergi antar lembaga, terutama antara DJP, Kominfo, dan lembaga internasional seperti OECD. Ia menyoroti bahwa roadmap reformasi pajak digital harus mencakup modernisasi sistem IT fiskal, perbaikan peraturan perpajakan berbasis digital economy, serta penciptaan mekanisme kepatuhan pajak yang bersifat otomatis dan berbasis risiko.

Tabel 4. Rangkuman Temuan Wawancara Informan Kunci

No	Informan	Lembaga/Profesi	Temuan Utama
1	I-1	DJP Pusat	Keterbatasan PE dan lemahnya basis hukum pemajakan digital lintas negara
2	I-2	Konsultan Pajak	Ketimpangan fiskal antara pelaku lokal dan perusahaan digital asing
3	I-3	Akademisi	Paradigma pajak berbasis nilai ekonomi digital, bukan lokasi fisik
4	I-4	DJP Wilayah	Kelemahan kapasitas SDM fiskus terhadap ekonomi digital
5	I-5	UMKM Digital	Kesulitan pelaporan pajak digital dan minim sosialisasi
6	I-6	Bappenas	Urgensi sinergi kelembagaan dan reformasi fiskal digital

Hasil wawancara mengonfirmasi bahwa kesenjangan antara regulasi perpajakan dan realitas bisnis digital bersifat struktural dan multidimensi. Tidak hanya menyangkut persoalan hukum internasional, tetapi juga terkait kapasitas institusi fiskal, perlindungan pelaku usaha lokal, dan legitimasi fiskal negara. Temuan ini menunjukkan perlunya reformasi pajak digital yang menyeluruh, baik dari aspek normatif, kelembagaan, hingga praktik administrasi perpajakan berbasis teknologi. Analisis ini mengidentifikasi lima tema utama yang saling terkait, yaitu Kesenjangan Kebijakan, Keterbatasan Aparat Fiskal, Kesadaran Pajak Pelaku Digital, Penegakan Hukum Digital, dan Usulan Reformasi Perpajakan. Dalam tema Kesenjangan Kebijakan mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara regulasi perpajakan konvensional dengan

karakteristik bisnis digital yang bersifat lintas batas, berbasis data, dan tidak memerlukan kehadiran fisik. Beberapa informan, seperti pejabat DJP dan akademisi, mengungkapkan bahwa konsep “Permanent Establishment” yang menjadi dasar pemajakan tidak lagi relevan untuk model bisnis digital seperti platform OTT dan e-commerce lintas negara.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan antara regulasi perpajakan yang ada dan realitas ekonomi digital di lapangan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga konseptual. Realitas yang dihadapi oleh pelaku usaha digital menunjukkan bahwa model perpajakan konvensional tidak lagi memadai untuk menjawab kompleksitas transaksi digital, terutama dalam hal penelusuran basis pajak, kepatuhan sukarela, dan kejelasan tanggung jawab fiskal lintas yurisdiksi. Temuan ini menunjukkan urgensi untuk merumuskan regulasi perpajakan yang tidak hanya adaptif, tetapi juga *digital-native*, yaitu lahir dari pemahaman mendalam terhadap logika ekonomi digital itu sendiri.

Sumbangan temuan utama dari penelitian ini terletak pada penekanan bahwa regulasi fiskal harus dikembangkan bukan hanya berdasarkan asumsi legal formal, tetapi juga berangkat dari pemahaman mendalam terhadap pola perilaku pelaku ekonomi digital. Dari sisi teoritis, temuan ini memperluas pemahaman terhadap konsep *fiscal legitimacy* dalam konteks digital, dan mendorong pencetusan pendekatan baru berbasis *behavioral-informed fiscal policy*,

yakni kebijakan perpajakan yang dibentuk dengan mempertimbangkan persepsi, motivasi, dan kapasitas pelaku digital dalam menaati kewajiban fiskal. Dengan pendekatan ini, dimungkinkan pengembangan teori fiskal digital yang tidak hanya soal adaptasi hukum, tetapi juga proses perubahan sosial-ekonomi yang melingkupinya. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pemerintah mempercepat transformasi kelembagaan dan sistem data terpadu, serta membuka ruang dialog kebijakan yang inklusif bersama pelaku ekonomi digital. Pendekatan satu arah yang bersifat koersif terbukti tidak efektif, sebagaimana terlihat dari rendahnya kepatuhan pajak sukarela pelaku UMKM digital dan platform global yang masih menunggu kejelasan aturan. Dengan mempertimbangkan realitas pelaku sebagai titik tolak kebijakan, regulasi dapat disusun secara lebih terukur dan aplikatif. Namun demikian, keterbatasan penelitian ini mencakup cakupan informan yang masih terbatas pada pelaku domestik dan regulator pusat, sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika pelaku transnasional atau yurisdiksi daerah. Penelitian ke depan perlu mengembangkan model kebijakan berbasis simulasi skenario dengan pendekatan kuantitatif, serta memperluas studi perbandingan dengan negara berkembang lain yang memiliki kondisi fiskal serupa, seperti India, Filipina, atau Brasil. Selain itu, pengembangan indikator fiskal berbasis data platform dan *user engagement metrics* menjadi tantangan baru yang mendesak untuk dikaji lebih lanjut, sebagai dasar pembaruan kerangka pemajakan digital yang lebih relevan dan berkelanjutan.

Kontribusi penting dari penelitian ini adalah pencetusan kebutuhan pendekatan regulasi berbasis *algorithmic governance* dalam sistem perpajakan, di mana instrumen hukum dan kebijakan dirancang untuk mengintegrasikan otomatisasi data, pelacakan transaksi real-time, serta fleksibilitas regulasi berbasis prinsip, bukan sekadar kepatuhan berbasis formulir. Hal ini memperluas cakupan teori perpajakan klasik menuju arah yang lebih relevan dengan konteks transformasi digital, dan membuka peluang pengembangan model kebijakan fiskal digital yang bersifat dinamis dan terpersonalisasi. Keterbatasan utama dari penelitian ini terletak pada cakupan wilayah studi dan variasi pelaku yang masih terbatas, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan keragaman pelaku ekonomi digital di Indonesia. Di samping itu, karena pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif, masih diperlukan validasi kuantitatif dalam skala nasional untuk memperkuat temuan. Penelitian lanjutan dapat diarahkan pada pengembangan *digital tax readiness index* bagi pelaku usaha, serta studi longitudinal tentang efektivitas kebijakan digital-native dalam meningkatkan kepatuhan dan penerimaan negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsharari, N. M., & Abougamos, H. (2017). The processes of accounting changes as emerging from public and fiscal reforms: an interpretive study. *Asian Review of Accounting*, 25(1), 2–33.
- Andrianto, A. (2019a). Perencanaan Pajak (Tax Planning) Dalam Upaya Meminimalisasi Pajak Terhutang Pph Pasal 21 (Studi Kasus Pada PT.

-
- Telkom Kandatel Surabaya Timur. *Journal of Accounting Science*, 3(1), 18–36.
- Andrianto, A. (2019b). Studi Terhadap Peran Etika Pengelolaan Pajak Menurut Islam. *Majalah Ekonomi*, 24(1), 12–22.
- Batrancea, L., Nichita, A., Olsen, J., Kogler, C., Kirchler, E., Hoelzl, E., Weiss, A., Torgler, B., Fookien, J., & Fuller, J. (2019). Trust and power as determinants of tax compliance across 44 nations. *Journal of Economic psychology*, 74, 102191.
- Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2024). Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: improving tax compliance behavior—a systematic literature review using textometry (2016–2023). *Accounting Research Journal*, 37(2), 172–191.
- Braithwaite, J. (2017). Types of responsiveness. *Regulatory theory: Foundations and applications*, 117–132.
- Fitriani, I. N. R., Purnomo, H., & Setiawan, R. (2023). Bagaimana Pandangan Pelaku UMKM tentang Insentif PPh Final Ditanggung Pemerintah Masa Pandemi? *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 6(3).
- Ftouhi, K., & Ghardallou, W. (2020). International tax planning techniques: a review of the literature. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(2), 329–343.
- Guerreiro Lopes, J. (2016). *Essays On Fiscal Policy And The Narrative Approach*.
- Hasan, A., Sheikh, N., & Farooq, M. B. (2024). Exploring stakeholder perceptions of tax reform failures and their proposed solutions: a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 32(3), 721–755.
- Kirchler, E. (2007). *The economic psychology of tax behaviour*. Cambridge university press.
- Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, W. R., Kunst, V. E., Chua, C. H., & van Essen, M. (2020). The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 467–497.
- Nembe, J. K., & Idemudia, C. (2024). Designing effective policies to address the challenges of global digital tax reforms. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1171–1183.
- Ofori-Ampong, K. (2024). New policies, new behaviors: How digital taxation shapes mobile money use in Ghana. *Engineering Reports*, 6(10), e12860.
- Okello Candiya Bongomin, G., Yourougou, P., & Munene, J. C. (2020). Digital financial innovations in the twenty-first century: Do transaction tax exemptions promote mobile money services for financial inclusion in developing countries? *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 36(3), 185–203.
- Olsen, J. P. (1991). Modernization programs in perspective: Institutional analysis of organizational change. *Governance*, 4(2), 125–149.
- Rahmawati, R., Juniar, A., Wardhana, A., Hamdani, H., Wijaya, M., Fitriani, L. N., & Tiofajrian, M. R. (2024). Socialization of The Potential

- Revenue of Local Taxes for The Younger Generation of Water and Swamp Areas. *Unram Journal of Community Service*, 5(4), 445–449.
- Sarosa, S. (2021). *Analisis data penelitian kualitatif*. Pt Kanisius.
- Song, A. K. (2019). The Digital Entrepreneurial Ecosystem—a critique and reconfiguration. *Small Business Economics*, 53(3), 569–590.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Ting, A., & Gray, S. J. (2019). The rise of the digital economy: Rethinking the taxation of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1656–1667.
- Ullah, S., Niu, B., & Meo, M. S. (2024). Digital inclusion and environmental taxes: A dynamic duo for energy transition in green economies. *Applied Energy*, 361, 122911.
- Wulandari, T., Handayani, D., & Herman, L. A. (2024). Pengaruh Pelaku UMKM Dan Pelatihan Penyusunan Laporan Keuangan Terhadap Pelaporan Keuangan UMKM Berdasarkan SAK EMKM. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2), 81–92.
- Zain, M. F. (2020). *Persepsi sanksi perpajakan dalam pandangan hukum Islam*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Zhang, S., & Cheung, A. W. (2025). Are green finance and inclusive finance complements or substitutes for MSMEs?—Evidence from China's green finance reform and innovation pilot zone. *Energy Economics*, 141, 108125.
- Zhou, J., Liu, X., & Wang, Z. (2025). Tax neutrality and digital transformation of private enterprises: From the perspective of human capital structure adjustment. *International Review of Financial Analysis*, 103, 104200.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan antara Beban Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ

Bintang Nur Machmuda¹, Hesty Prima Rini²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Koresponden Email: hestyprimarini.mnj@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

Human resources play a vital role in ensuring organizational sustainability. This study aims to analyze the mediating role of job satisfaction in the relationship between workload and career development on employee performance at PT XYZ, Sidoarjo branch. A quantitative approach was applied using primary and secondary data collected through questionnaires. The sampling technique employed was non-probability sampling with a saturated sample consisting of 43 staff-level employees. The research instrument used a Likert scale, and data were analyzed using Partial Least Square (PLS) through SmartPLS 3.0. The findings indicate that workload negatively affects employee performance through job satisfaction, whereas career development positively influences performance through job satisfaction. Practically, these results highlight the importance for companies to manage employee workload effectively and strengthen career development programs to enhance job satisfaction and overall performance.

Keywords : Workload; Job Satisfaction; Employee Performance; Career Development.

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan aspek vital bagi keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara beban kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ cabang Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan data primer dan sekunder, diperoleh melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode sampel jenuh yang melibatkan 43 karyawan tingkat staf. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert, sedangkan analisis data dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya perusahaan dalam menyeimbangkan beban kerja serta memperkuat program pengembangan karier guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Beban Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Pengembangan Karier.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi kunci penting untuk menggerakkan suatu perusahaan dalam mencapai target perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia yang berkualitas akan berdampak positif terhadap kinerja bagi organisasi (Ayomi 2023). Di era kontemporer, sumber daya manusia dari kacamata perusahaan dijadikan investasi aset yang perlu dikelola dengan baik. Bagi sektor perbankan, kompetisi saat ini sangat kompetitif sehingga pelaku industri perbankan harus memahami dengan baik terhadap pangsa pasarnya.

PT XYZ adalah perusahaan perbankan yang memiliki skala bisnis nasional bahkan internasional. Namun hasil kinerja karyawannya belum sesuai dengan target yang diinginkan. Realisasi pendapatan dalam tahun 2024 belum mampu mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Bahkan realisasi pendapatan yang mencapai target hanya mengalami empat kali dalam tahun 2024. Hal ini dapat disimpulkan bahwa periode satu tahun didominasi tidak terealisasinya pendapatan yang diekspetasikan oleh manajemen. Hal ini juga didukung hasil data evaluasi kinerja karyawan yang memiliki kriteria “cukup”, “kurang baik”, dan “buruk” mengalami kenaikan sejak tahun 2022. Yang harus digaris bawahi adalah standar kriteria kinerja yang telah ditetapkan perusahaan di kriteria “baik sekali” dan “baik”.

Adapun indikasi fenomena ini dapat terjadi, yakni beban kerja yang berlebih pada karyawan tingkat staf. Indikasi ini diukur berdasarkan metode full time equivalent. Full time equivalent merupakan salah satu metode menghitung beban kerja berdasarkan waktu sebagai basis perhitungan utama untuk mengukur lama waktu bekerja dan nantinya akan dikonversikan ke beban kerja (Dilla et al.

2023). Dari jumlah keseluruhan jabatan yang ada di tingkat staf yakni berjumlah 12 jabatan dengan 43 karyawan memiliki status beban kerja “overload” yang dapat diartikan terjadi beban kerja berlebih.

Selain faktor beban kerja yang berlebih di jabatan tingkat staf. Adapun faktor pengembangan karier yang dimana memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Wirawan et al. (2025) bahwa pengembangan karier dapat mendorong persaingan kerja di lingkungan perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan itu sendiri. Permasalahan yang ada di PT XYZ Kantor Cabang Sidoarjo adalah tingkat promosi yang menurun semenjak tahun 2022. Hal ini juga didukung hasil prasurvei yang menunjukkan sebagian karyawan merasa perusahaan belum mampu memberikan informasi yang jelas terkait mengenai prosedur promosi jabatan dan belum mampu mendukung penuh proses pengembangan karier secara keseluruhan.

Adanya faktor kepuasan kerja juga menjadi faktor mendukung peningkatan kinerja karyawan. PT XYZ telah berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan berbagai cara seperti memperbaiki sistem kompensasi, manajemen penghargaan, dan pelatihan-pelatihan. Namun karyawan masih belum merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka terima. Jika karyawan belum merasa puas maka akan menurunkan kinerja mereka dan mampu berdampak terhadap kekeseluruhan kepentingan perusahaan.

Dalam penelitian sebelumnya terjadi celah penelitian terkait pengembangan karier khususnya di industri perbankan. Riset yang telah dilakukan oleh (Amrin dan Darwis 2022) menghasilkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan. Namun dalam penelitian yang dikemukakan oleh (Nazli, Samri, dan Nasution 2022)

menunjukkan pengembangan karier tidak memiliki berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan celah penelitian, fenomena, dan temuan yang ada di lapangan. Maka, penulis memiliki alasan kuat untuk tertarik melakukan penelitian seberapa besar peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara hubungan kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ kantor cabang Sidoarjo.

Secara teoretis, harapan dari riset ini dapat memperkuat pemahaman mengenai mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam model hubungan faktor-faktor organisasi terhadap kinerja karyawan, khususnya pada konteks industri perbankan yang memiliki dinamika pekerjaan tinggi dan struktur karier yang ketat.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ialah salah satu disiplin ilmu yang memiliki tujuan untuk mengatur dan mengelola individu dalam sebuah organisasi, perusahaan, atau kelembagaan (Mubarok 2021). Manajemen sumber daya manusia memiliki kebermanfaatan terhadap perusahaan karena produktivitas perusahaan akan meningkat (Marnis and Priyono 2008).

Beban Kerja

Beban kerja ialah jumlah keseluruhan target suatu pekerjaan maupun hasil yang wajib diselesaikan dalam periode waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan tidak direkomendasikan untuk memberikan beban kerja yang berlebih karena akan mengakibatkan menurunkan kepuasan kerja (Maharani and Rini 2024). Indikator untuk variabel ini terdiri dari kondisi pekerjaan, penggunaan waktu dalam bekerja, dan target yang diraih (Koesomowidjojo, 2017).

Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah usaha untuk meningkatkan yang dilaksanakan untuk penyesuaian kompetensi individu dengan perencanaan dan manajemen karier (Salabi 2021). Adapun indikator yang dikemukakan oleh (Hasibuan 2008) yakni pelatihan, promosi jabatan, dan masa kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu hasil dari sebuah kinerja atau tingkat keberhasilan yang diraih oleh karyawan di area pekerjaannya yang secara langsung dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas dari produk yang dihasilkan (Widodo dan Yandi 2022). Adapun indikator yang dikemukakan oleh (Pradan dan Jena 2017) yakni task performance, adaptive performance, dan contextual performance.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari tenaga kerja yang ditunjukkan dengan respon positif dan negatif terhadap atas pencapaian dalam pekerjaannya (Augustine et al. 2022). Salah satu indikator keberhasilan perencanaan sumber daya manusia adalah kualitas kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga kerja (Robbins dan Judge 2009). Indikator dalam variabel ini dikemukakan oleh (Rivai 2009) yakni isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, gaji atau insentif, dan rekan kerja.

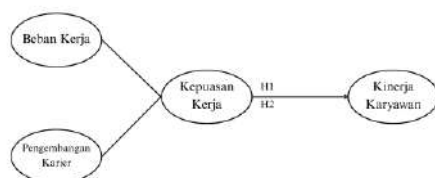
Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tindakan positif yang dilakukan dari seorang karyawan yang dimana tindakan ini mencakup emosi dan tingkah laku dalam pekerjaannya (Saputra 2021). Secara teoritis kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa kondisi kerja sesuai

dengan ekspektasi mereka, sehingga hal ini berdampak terhadap motivasi serta kesiapan mereka dalam meraih target kinerja. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan menurut (Uma and Swasti 2024) dan (Utomo, Rivai, dan Syahrul 2024). Ini dapat diindikasikan bahwa ketika seorang tenaga kerja memikul beban kerja yang berat maka dapat memperburuk kepuasan kerja dan nantinya akan juga berdampak terhadap menurunnya kinerja karyawan.

Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perilaku konstruktif yang ditunjukkan oleh tenaga kerja yang dimana tindakan ini mencakup emosi dan tingkah laku dalam pekerjaannya (Saputra 2021). Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karier terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan menurut (Sari dan Rahyuda 2022) dan (Ompusunggu et al., 2024). Hal ini dapat diartikan jika pelaksanaan program pengembangan karier di suatu perusahaan terlaksana dengan baik dan tersistematis maka akan memengaruhi kinerja karyawan yang semakin meningkat.



Gambar. 1
Kerangka Konseptual

H1: Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

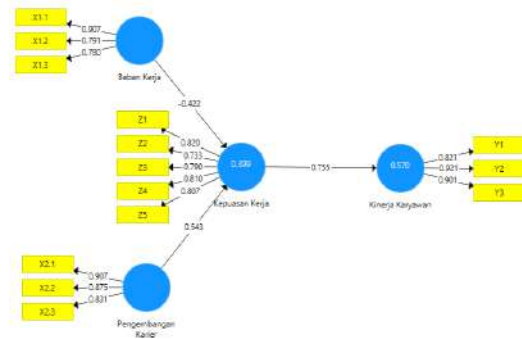
H2: Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

METODE PENELITIAN

Dalam riset yang dilakukan pada PT XYZ kantor cabang Sidoarjo, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dan menjadikan data primer dan sekunder menjadi acuan dalam penelitian. Data primer disebarkan dengan memanfaatkan platform *google form*. Peneliti juga menggunakan data sekunder untuk menguatkan kondisi yang terjadi di lapangan. Kuesioner disebar kepada 43 karyawan di tingkat staf PT XYZ Kantor Cabang Sidoarjo yang nantinya akan dijadikan sampel penelitian. Teknik pengumpulannya melalui teknik *non-probability sampling* serta memakai metode pengambilan sampel jenuh. Dalam pengukuran data primer akan menggunakan skala likert 1-5. Dan sebelum dianalisis dilakukan pengujian validitas dan realibilitas melalui syarat pengujian seperti *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), serta *composite reliability* pada model PLS.

Data sekunder digunakan untuk mendukung dan memvalidasi temuan dari data primer, terutama melalui dokumen perusahaan seperti laporan evaluasi kinerja, laporan beban kerja, dan data promosi karyawan setiap tahunnya. Data sekunder ini memberikan gambaran objek mengenai kondisi lapangan secara riil sehingga dapat memperkuat interpretasi hasil kuesioner. Kemudian data yang telah dikumpulkan akan diuji menggunakan metode Partial Least Square dengan mengoperasikan perangkat lunak yakni SmartPLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar. 2

Gambar Uji Model SEM-PLS

Berdasarkan hasil pengujian outer model menggunakan SEM-PLS, seluruh indikator pada model terlihat berwarna biru, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai outer loading di atas batas minimum yang telah distandarisasi. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan sesuai dengan konstruk yang diukur. Setelah memastikan hasil visual pada model, peneliti kemudian menyajikan tabel outer loading untuk melihat nilai factor loading secara lebih rinci. Penyajian tabel ini bertujuan untuk memeriksa tingkat kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel latennya sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria kelayakan model pengukuran.

Tabel 1. Outer Loadings

Indikator	Variabel			
	Beban Kerja	Pengembangan Karier	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0.907			
X1.2	0.791			
X1.3	0.780			
X2.1		0.907		
X2.2		0.875		
X2.3		0.831		
Y1			0.821	
Y2			0.921	
Y3			0.901	
Z1				0.820
Z2				0.733
Z3				0.790
Z4				0.810
Z5				0.807

Mengacu pada hasil analisis *outer model*, ada beberapa di setiap variabel

memiliki bobot nilai *factor loading* paling tinggi yang dimana memiliki pengaruh kuat terhadap konstruksinya. Pada variabel X1 yakni Beban Kerja nilai factor loading paling tinggi berada di “kondisi pekerjaan” dengan nilai 0.907. Hal ini dapat diartikan bahwa kondisi pekerjaan memiliki pengaruh kuat dibanding indikator lain. Kondisi pekerjaan akan mengetahui sejauh mana karyawan memahami terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Jika karyawan tidak memahami tugas dan tanggung jawabnya akan mengalami kesulitan sehingga beban kerja akan naik.

Untuk variabel X2 yakni Pengembangan Karier, *factor loading* tertinggi terletak pada indikator “pelatihan” dengan nilai 0.907. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan komponen paling strategis dalam pengembangan karier. Melalui pelatihan, karyawan memiliki modal untuk berkembang, maju, dan mampu menyelesaikan permasalahan di lapangan melalui program pelatihan.

Untuk variabel Y yakni Kinerja Karyawan, *factor loading* tertinggi terletak pada indikator “adaptive performance” yang memiliki nilai 0.921. Kondisi ini dapat diartikan bahwa kemampuan dalam adaptasi memiliki pengaruh paling kuat untuk memengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan memiliki adaptasi yang semakin baik maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan.

Bagi yang terakhir adalah variabel Z yakni Kepuasan Kerja, *factor loading* tertinggi terletak pada indikator “isi pekerjaan” yang memiliki nilai 0.820. kondisi ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh karyawan yang merasa tertarik dan tertantang terhadap pekerjaan yang dihadapi. Ketika karyawan mendapatkan pekerjaan yang dirasa menarik bagi mereka, mereka akan memberikan rasa tanggung

jawab, keterlibatan diri, dan memberikan pengalaman baru.

Tabel 2. R-Square

	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.570
Kepuasan Kerja (Z)	0.399

Untuk nilai *R Square* dari variabel kinerja karyawan mendapat angka sebesar 0.570 yang dipengaruhi oleh variabel independen dan variabel intervening sebesar 57%, untuk sisa sebesar 43% yang hal ini dijelaskan diluar penelitian ini. Bagi variabel kepuasan kerja mendapat angka sebesar 0.399 yang dapat diindikasikan bahwa 40% dipengaruhi dari variabel independen dan variabel intervening dan sisanya justru dipengaruhi dari luar variabel penelitian ini yang memberikan pengaruh sebesar 60%.

Tabel 3. Path Coefficients Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STD DEV)</i>	<i>T Statistics (O/STD DEV)</i>	<i>P Values</i>
Beban Kerja→Kepuasan Kerja→Kinerja Karyawan	-0,318	-0,369	0,126	0,250	0,012
Beban Kerja→Kepuasan Kerja→Kinerja Karyawan	0,410	0,443	0,084	4,884	0,000

H1 = Mengacu pada pengujian hipotesis, membuktikan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai *original sample* yang menunjukkan angka negatif, *T Statistics* di atas dari angka 1,96, dan *P Value* di bawah dari angka 0.05.

H2 = Mengacu pada pengujian hipotesis, membuktikan bahwa Pengembangan Karier

berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang diinterveningkan oleh Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai *original sample* yang menunjukkan angka positif, *T Statistics* di atas dari angka 1,96, dan *P Value* di bawah dari angka 0.05.

Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja

Dalam riset yang telah dilakukan ini menghasilkan bahwa beban kerja (X1) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yang telah dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z). Semakin tinggi tingkat suatu beban kerja justru akan menurunkan kepuasan kerja karyawan dan juga akan menurunkan kinerja karyawan. Kondisi ini didukung melalui Teori *Job Demands-Resources* yang dicetuskan oleh (Bakker dan Demerouti 2017) dimana memaparkan jika tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang mendukung akan menurunkan kepuasan kerja dan berdampak juga kepada kinerja karyawan. Hasil ini mempertegas dengan temuan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh (Utomo et al., 2024) dan (Uma and Swasti 2024). Oleh karena itu perusahaan harus memahami dengan kondisi lapangannya terhadap target pekerjaan yang telah direncanakan. Perlunya pendistribusian tugas agar pekerja tidak kelelahan ketika mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab.

Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian ini menunjukkan jika kepuasan kerja berhasil memediasi secara positif hubungan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Jika perusahaan memberikan fasilitas pelatihan yang memadai kepada karyawannya akan berdampak terhadap peningkatan keterampilan dan pengetahuan

mereka. Teori dua faktor Herzber menjadi teori yang mendukung terjadinya fenomena ini menempatkan pengembangan karier sebagai faktor motivasi yang memengaruhi kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja. Hasil ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sari dan Rahyuda 2022) dan (Efendi and Fiton 2022). Efektivitas pengembangan karier dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja.

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Dalam studi ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi antara beban kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ kantor cabang Sidoarjo dengan status berpengaruh negatif dan signifikan. Selanjutnya, kepuasan kerja sukses memediasi antara pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT XYZ kantor cabang Sidoarjo dengan status berpengaruh positif dan signifikan.

Sebagai saran praktis, perusahaan harus mendistribusikan beban kerja agar tidak membuat karyawan kelelahan. Perusahaan juga disarankan untuk memberikan pelatihan relevan terhadap isi pekerjaan di setiap karyawan sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensinya, rasa tertantang, dan pengalaman kerja karyawan.

Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat pemahaman mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi (beban kerja dan pengembangan karier) dan kinerja karyawan, khususnya pada konteks industri perbankan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni jumlah sampel yang terbilang kecil dan terbatas pada karyawan tingkat staf dan hanya dilakukan pada satu kantor cabang sehingga generalisasi temuan masih terbatas. Untuk

penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat memperluas cakupan sampel, membandingkan beberapa kantor cabang, dan menambahkan variabel seperti *organizational citizenship behaviour*, budaya organisasi, dan komunikasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrin, A., Amrin, A., & Darwis, D. (2022). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar. *PAKKAPPALA: Jurnal Ilmiah Kemaritiman*, 1(1), 583–592. <https://ejurnal.polimarim.online/index.php/pakkappala/article/view/15>
- Augustine, Annisa Kharenina, Alda Clarissa Sunaryo, Yohanes Firmansyah, Fakultas Psikologi, and Universitas Tarumanagara. 2022. “No Title” 2 (1): 147–56.
- Ayomi, G. R. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Vouk Hotel Suites Penang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(24), 338–343.
- Dilla, Andi Saputri, Anggita Ramadhani, Putri Tahir, Rati Febrianingsih, and Tri Sulastri. 2023. “Pengukuran Beban Kerja Menggunakan Metode Full Time Equivalent (FTE) Pada Department Information Technology & Development System PT . Bosowa Berlian Motor” 2 (6): 988–92.
- Efendi, S., & Fiton, M. K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di fraksi PKB DPR RI. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 1304–1323. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2529>
- Jannah, N., Wahyono, T., & Rizky, M. C. (2024). Pengaruh Komitmen

- Organisasi , Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Le Polonia Hotel Medan. MANEGGIO : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 7(September), 191–202. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/21451/12032>
- Lestari, W. M., Liana, L., & Aquinia, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis Dan Ekonomi, 27(2), 100–110. <https://doi.org/10.35315/jbe.v27i2.8192>
- Maharani, F. J., & Rini, H. P. (2024). Pengaruh Workload dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7(9), 10506–10512. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i9.5582>
- Manajemen, J., Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19. Bisma: Jurnal Manajemen, 8(2), 311–320. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/46851>
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Manajemen Sumber Daya Manusia. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Marzuki, A., Ahmadi, S., & Fakhrudin, D. (2022). Dampak Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Intervening. J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains), 7(2), 1364. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.704>
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). Jesya, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Nazli, P., Samri, Y., & Nasution, J. (2022). Pengaruh Nilai-Nilai Islam , Upah , Pengembangan Karir , Dan Motivasi , Terhadap. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 8(02), 2083–2092. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/search/authors/view?firstName=Yenni&middleName=Samri&lastName=Nasution&affiliation=UIN Sumatera Utara&country=ID>
- Ompusunggu, M. Z., Prawabani, B., & Dewi, R. S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 13(3), 789–800. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Onsardi, O., & Riastami, I. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu. Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib), 4(2), 96–105. <https://doi.org/10.61567/jmmib.v4i2.173>
- Ratnasari, S. L., & Aidah, S. (2020). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telekomindo Primakarya. Jurnal Trias Politika, 4(2), 122–135. <https://doi.org/10.33373/jtp.v4i2.2448>
- Salabi, Agus Salim. 2021. “Pengembangan Karier Guru Di Pesantren Darul Ihsan Hamparan Perak Deli Serdang” 2 (1): 1–16.

- Santoso, Y. M. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Santoso, Y. M. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Daiyaplas Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 9. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 926 – 935.
- Saputra, A. A. (2021). The Effect of Compensation, Work Environment and Workload on Employee Job Satisfaction. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>
- Utomo, K. S., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Disiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(2), 423–432. <https://doi.org/10.37034/infec.v6i2.921>
- Widodo, Djoko Setyo, and Andri Yandi. 2022. “Model Kinerja Karyawan : Kompetensi , Kompensasi Dan Motivasi , (Literature Review MSDM)” 1 (1): 1–14.
- Wirawan, Setia Teguh, Harries Madiistriyatno, Kemal Taufik, Program Pascasarjana, Fakultas Manajemen, Dan Bisnis, Universitas Mitra Bangsa, et al. 2025. “PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT . ADMIRAL LINES JAKARTA)” 13 (2): 347–59.
- Yusup, Amelia Yuniar; Saragih, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. POS INDONESIA (PERSERO) Bandung. *JIMEA (Jurnal Ilmiah MEA)*, 4(1), 208–215. [http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1490064&val=12596&title=ANALISIS KOMPARATIF PENGUKURAN KINERJA ENTITAS SYARIAH DENGAN BALANCE SCORECARD DAN MASLAHAH SCORECARD](http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1490064&val=12596&title=ANALISIS%20KOMPARATIF%20PENGUKURAN%20KINERJA%20ENTITAS%20SYARIAH%20DENGAN%20BALANCE%20SCORECARD%20DAN%20MASLAHAH%20SCORECARD)

Penerapan Etika Bisnis dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Memediasi Hubungan antara Total Aset dan Perputaran Persediaan dengan Nilai Perusahaan di Bursa Efek Indonesia

Mutiara Rachma Ardhiani¹, Siti Istikhoro², Widiar Onny Kurniawan³
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya^{1,2,3}

Koresponden Penulis: Email: mutiara@unipasby.ac.id

ABSTRACT

To determine how the value of a company influenced by Corporate Social Responsibility (CSR) is affected by total assets and inventory turnover, this study uses business ethics as a mediating variable in the food and beverage subsector of the IDX. For this purpose, 13 companies were selected as samples for the years 2021–2023. Path analysis was used to analyze the data. The research results show that CSR influences company value but does not impact total assets or inventory turnover. CSR does not mediate the effect of total assets or inventory turnover on company value, and CSR also does not mediate the effect of inventory turnover.

Keywords : Total Assets; Inventory Turnover; CSR; Company Value.

ABSTRAK

Untuk mengetahui bagaimana nilai perusahaan dengan Corporate Social Responsibility (CSR) dipengaruhi oleh total aset dan perputaran persediaan, penelitian ini menggunakan etika bisnis sebagai variabel mediasi di subsektor makanan dan minuman BEI. Untuk tujuan ini, 13 perusahaan dipilih sebagai sampel untuk tahun 2021–2023. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR memengaruhi nilai perusahaan, tetapi tidak berdampak pada total aset atau perputaran persediaan. CSR tidak memediasi pengaruh total aset atau perputaran persediaan terhadap nilai perusahaan, dan CSR juga tidak memediasi pengaruh perputaran persediaan.

Kata Kunci : Total Assets; Inventory Turnover; CSR; Nilai Perusahaan.

PENDAHULUAN

Perusahaan go public yang semakin meningkat saat ini menunjukkan

persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal ini memberi tekanan pada setiap bisnis untuk dapat bekerja lebih baik dalam

mencapai tujuan utamanya, yaitu meningkatkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan adalah cara investor menilai prestasi perusahaan, yang ditunjukkan dalam harga sahamnya (Wijaya et al., 2021). Manajemen perusahaan perlu membuat rencana untuk mengoptimalkan nilai perusahaan. Manajemen aset adalah salah satu cara yang dapat digunakan. Perusahaan yang memiliki banyak aset akan memiliki persepsi yang baik di kalangan investor dan masyarakat tentang kinerja yang baik dalam mengelola kegiatan bisnisnya, yang akan berdampak pada nilainya.

Strategi manajemen perusahaan yang juga dapat meningkatkan nilai perusahaan adalah pengelolaan tingkat persediaan perusahaan. Ini karena persediaan sangat penting bagi perusahaan (Ningtyas & Istikhoroh, 2019). Tingkat perputaran persediaan adalah cara untuk mengetahui tingkat persediaan, yang biasanya digunakan untuk mengetahui seberapa baik manajemen suatu perusahaan memanfaatkan persediaan barang dagangan untuk meningkatkan penjualan. Peningkatan perputaran persediaan diikuti dengan peningkatan laba atau keuntungan perusahaan. Perusahaan dapat meyakinkan investor bahwa mereka dapat berkembang dengan sukses, yang akan meningkatkan harga saham dan nilai perusahaan. Devina & Purnama (2022) membuktikan bahwa Nilai perusahaan dapat dipengaruhi oleh perputaran persediaan, namun penelitian ini bertentangan dengan (Prajanto & Pratiwi, 2017) yang membuktikan hal sebaliknya. Penelitian sebelumnya menemukan hasil yang berbeda.

Hal ini mungkin terjadi karena ada faktor tambahan yang berkaitan dengan CSR yang dianggap berdampak pada nilai bisnis.

Perusahaan harus memperbaiki ketidakadilan sosial dan lingkungan yang disebabkan oleh operasinya (Labibah, 2022). Perusahaan yang mempublikasikan CSR dalam laporan tahunan mereka akan dianggap peduli oleh pemangku kepentingan dan meningkatkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan membuat kemajuan dalam bisnis yang berkelanjutan. Menurut penelitian Labibah (2022) CSR dapat memengaruhi nilai perusahaan, namun, penelitian Susilawati (2019) berpendapat sebaliknya.

Praktik pelaksanaan CSR yang dilakukan perusahaan sangat beragam. Dalam penelitian ini, total aset dan perputaran persediaan diperkirakan berdampak pada pengungkapan CSR. Perusahaan dengan total aset yang besar menunjukkan pengelolaan operasi bisnis yang efektif, yang meningkatkan harapan dari pemangku kepentingan terkait tanggung jawab perusahaan dalam melakukan kegiatan CSR. Selanjutnya, tingkat perputaran persediaan yang cepat dinilai sebagai bukti kemampuan perusahaan untuk mengelola penjualan. Manajemen aset yang baik dapat mendorong bisnis untuk mengungkapkan keberhasilan keuangannya. Hasil penelitian tentang kegiatan CSR oleh Yuliarni & Kurniawati (2018) menunjukkan bahwa perputaran persediaan memengaruhi CSR.

Perusahaan dalam subsektor makanan dan minuman bergerak di bidang

pengolahan makanan dan minuman karena konsumen selalu mencari produk baru untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah manajemen aset yang baik dan perputaran persediaan yang cepat dapat meningkatkan aktivitas penjualan dan meningkatkan nilai bisnis di industri makanan dan minuman. Bisnis makanan dan minuman selalu bergantung pada sumber daya alam, sehingga mereka harus menunjukkan tanggung jawab mereka kepada masyarakat sekitar melalui CSR.

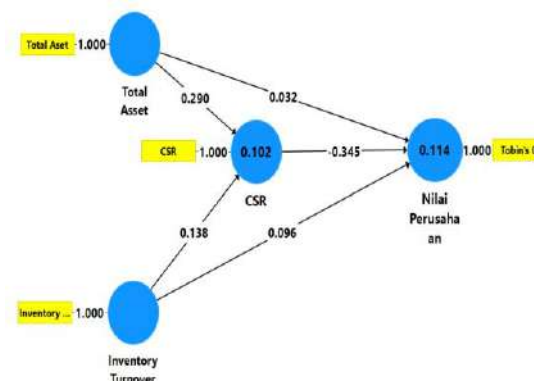
METODE PENELITIAN

Penelitian ini berupaya untuk menyelidiki pengaruh total aset dan perputaran persediaan terhadap nilai Perusahaan dengan pendekatan kuantitatif. CSR digunakan sebagai variabel mediasi pada perusahaan di subsektor makanan dan minuman yang terdaftar di BEI dan 13 perusahaan dipilih sebagai sampel dari tahun 2021 hingga 2023. Software Smart PLS 3.0 digunakan untuk melakukan analisis jalur pada data. Pemilihan PLS dalam penelitian ini merujuk pada Hair et al. (2014) yang menyatakan bahwa variabel yang terukur secara langsung dapat dimodelkan dalam PLS sebagai *single-indicator constructs* tanpa memerlukan pengujian measurement model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1 dan Gambar 1 menunjukkan hasil dari analisis jalur, yang menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti dan mempengaruhi nilai perusahaan:



Gambar 1. Path Analysis

Nilai R-Square yang diperoleh menunjukkan bahwa total aset dan perputaran persediaan memiliki hubungan yang lemah dengan nilai perusahaan dengan nilai 0,038 (di bawah 0,25) serta total aset dan perputaran persediaan memiliki hubungan yang lemah dengan CSR dengan nilai 0. 052 (di bawah 0,25).

Tabel 1. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
CSR	0.102	0.052
FV	0.114	0.038

Tabel 2 menjelaskan hubungan langsung antara variabel adalah, 1) Nilai asli total aset terhadap nilai perusahaan adalah 0,032 dengan statistik t 0,220 dan nilai p 0,826, 2) Nilai asli perputaran persediaan ke nilai perusahaan adalah 0,096 dengan statistik t 0,605 dan nilai p 0,545, 3) Nilai asli CSR pada nilai perusahaan adalah -0,345 dengan statistik t 2,133 dan nilai p 0,033, 4) Nilai asli total aset terhadap nilai perusahaan adalah 0,290 dengan statistik t 1,187 dan nilai p 0,236, 5) Nilai asli perputaran persediaan pada CSR adalah 0,138 dengan statistik t 1,057 dan nilai p 0,291.

Tabel 2. Pengaruh langsung antar variabel

	Original Sample	T Statistics	P Values
TA → FV	0,032	0,220	0,826
IT → FV	0,096	0,605	0,545
CSR → FV	-0,345	2,133	0,033
TA → CSR	0,290	1,187	0,236
IT → CSR	0,138	1,057	0,291

Peran CSR sebagai mediator atau hubungan tidak langsung digambarkan dalam Tabel 3. Hasil uji efek tidak langsung menunjukkan bahwa CSR tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap nilai perusahaan secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai statistik t sebesar 0,893 dan nilai p sebesar 0,372. Hasil yang sama juga menunjukkan bahwa CSR tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap perputaran inventaris terhadap nilai perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai statistik t sebesar 0,922 dan nilai p sebesar 0,357.

Tabel 3. Pengaruh tidak langsung antar variabel

	Original Sample	T Statistics	P Values
IT → CSR → FV	-0,048	0,922	0,357
TA → CSR → FV	-0,100	0,893	0,372

Pembahasan

Pengujian pengaruh total aset terhadap nilai perusahaan menunjukkan bahwa total aset tidak mempengaruhi persepsi investor terhadap nilai perusahaan karena calon pemegang saham yang akan membeli saham harus mempertimbangkan laporan keuangan, kebijakan dividen, dan reputasi Perusahaan (Suwardika & Mustanda,

2017). Hasil ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik sebesar 0,220 dan nilai p-value 0,826. Hasil ini sejalan dengan Azizah & Widyawati (2021)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa perputaran persediaan tidak mempengaruhi nilai perusahaan, dengan nilai ($t= 0,922$; $p\text{-value } 0,357$). Penelitian ini sejalan dengan Prajanto & Pratiwi (2017) mengenai perputaran persediaan tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Kegiatan penjualan perusahaan tidak dapat memengaruhi nilainya. Penjualan yang berfluktuasi tidak dapat dijadikan patokan saat membeli saham, sehingga tidak berpengaruh pada nilai perusahaan. Kecepatan perputaran persediaan dapat dijadikan indikator penerimaan suatu produk di pasar, bukti menunjukkan bahwa hal ini tidak mempengaruhi persepsi publik tentang nilai perusahaan, sehingga menolak hipotesis bahwa perputaran persediaan mempengaruhi nilai perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai perusahaan terpengaruh oleh CSR ($t= 2,133$; $p\text{-value } 0,033$). Jika perusahaan memperhatikan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan, nilainya akan meningkat. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa perusahaan membutuhkan aktivitas sosial yang baik untuk lingkungan dan masyarakat. Keberadaan kegiatan tersebut nantinya dapat meningkatkan jumlah investor yang akan menginvestasikan modalnya di perusahaan sehingga berdampak pada nilai perusahaan (Atmaja et al., 2021) Penelitian ini sejalan dengan Labibah (2022).

CSR telah terbukti memengaruhi persepsi publik terhadap nilai-nilai

perusahaan ketika diterapkan dalam etika bisnis tertentu. Perusahaan berkontribusi pada berbagai inisiatif yang memprioritaskan kepentingan umum. Salah satu aspek penting dari kegiatan CSR adalah tidak menunjukkan bahwa mereka dilakukan dengan tujuan promosi. Masyarakat percaya bahwa CSR dilakukan dengan cara yang terbuka, adil, dan bertanggung jawab. Ini mendukung asumsi bahwa CSR mempengaruhi nilai perusahaan.

Hasil pengujian pengaruh total aset terhadap CSR ($t = 1,187$; $p\text{-value } 0,236$) yang menunjukkan bahwa total aset perusahaan tidak mempengaruhi pelaksanaan kegiatan CSR karena CSR adalah bentuk kesadaran perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan Zulhaimi & Nuraprianti (2019)

Pengujian mengenai pengaruh perputaran persediaan terhadap CSR menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh perputaran persediaan terhadap CSR ($t = 1,057$; $p\text{-value } 0,291$). Penelitian ini sejalan dengan Sari & Marsono (2013) yang menunjukkan bahwa perputaran persediaan adalah aktivitas yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya pengaruh mediasi CSR pada total aset terhadap nilai Perusahaan ($t = 0,893$; $p\text{-value } 0,372$). Kegiatan CSR dapat memengaruhi nilai perusahaan secara langsung atau tidak langsung, sehingga nilai total aset tidak dapat memediasi dampak nilai perusahaan yang didukung oleh kegiatan CSR.

Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh mediasi CSR pada perputaran persediaan terhadap nilai Perusahaan ($t = 0,922$; $p\text{-value } 0,357$). Semua perusahaan harus melakukan kegiatan CSR karena nilai perusahaan yang didukung olehnya tidak dapat dipengaruhi oleh perputaran persediaan. Tidak ada cara bagi investor untuk menilai bisnis berdasarkan elemen-elemen penting dalam laporan keuangan; selain itu, keuntungan penjualan perusahaan tidak akan memengaruhi nilai bisnis yang didukung oleh kegiatan CSR.

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa nilai perusahaan tidak dipengaruhi oleh perputaran persediaan atau total aset. Secara teoretis, hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tidak berfungsi sebagai sinyal yang menarik bagi investor. Menurut teori signaling, investor hanya akan merespons informasi yang dianggap dapat menunjukkan prospek, kredibilitas, dan kualitas manajemen perusahaan. Kecepatan perputaran persediaan dan jumlah aset tidak memberikan sinyal strategis tentang pertumbuhan atau profitabilitas dalam jangka panjang, sehingga tidak memengaruhi persepsi pasar (Suwardika & Mustanda, 2017; Prajanto & Pratiwi, 2017). Sebaliknya, besarnya dampak CSR terhadap nilai bisnis menunjukkan bahwa aktivitas sosial menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan dan tata kelola yang baik, yang meningkatkan kepercayaan publik dan minat investor (Atmaja et al., 2021). Tidak ditemukannya bukti bahwa CSR dipengaruhi oleh perputaran persediaan, total aset, atau

sebagai mediasi kedua variabel tersebut terhadap nilai perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan CSR dipengaruhi oleh kewajiban hukum dan kesadaran etis perusahaan daripada kapasitas operasionalnya. CSR dilihat oleh investor sebagai sinyal independen yang tidak bergantung pada kondisi dasar perusahaan, sehingga keberadaannya tetap bermakna meskipun jumlah aset dan aktivitas operasional perusahaan tidak menjadi penentu keberadaannya. Perusahaan makanan dan minuman lebih responsif terhadap legitimasi sosial yang diciptakan melalui CSR daripada indikator fundamental yang tidak memberikan nilai informatif bagi investor.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR yang dilakukan secara etis telah terbukti meningkatkan persepsi masyarakat tentang suatu perusahaan; namun, total aset dan perputaran persediaan tidak mempengaruhi CSR; CSR tidak memediasi pengaruh total aset atau perputaran persediaan terhadap nilai perusahaan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas variabel dasar yang diuji. Variabel lain seperti profitabilitas, struktur modal, atau kualitas tata kelola dapat memberikan sinyal yang lebih kuat bagi investor. Selain itu, peran CSR yang terbukti memengaruhi nilai perusahaan sehingga peneliti selanjutnya dapat lebih meneliti hal ini secara lebih mendalam dengan mempertimbangkan kualitas dan dimensi pengungkapannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, R. P., Sopanah, & Anggarani, D. (2021). PENGARUH KINERJA KEUANGAN DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK PERIODE 2014 – 2019. *Conference on Economic and Business Innovation*, 1(1), 19–33.
- Azizah, D. G., & Widyawati, D. (2021). Pengaruh Kinerja Keuangan Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Food and Beverages Di Bei. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(1), 2–18.
- Devina, M. S., & Purnama, M. (2022). Analisis Pengaruh Current Ratio , Return On Asset , Debt Ratio , Dan Inventory Turnover Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sektor Property And Real Estate Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2016-2020 Analysis Of The Effect Of Curr. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(2).
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Labibah, N. K. N. (2022). Pengaruh corporate social responsibility (csr) terhadap nilai perusahaan dengan corporate governance sebagai variabel mediasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5124–5131. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1797>
- Ningtyas, A. W., & Istikhoroh, S. (2019). PENGARUH PERPUTARAN PERSEDIAAN TERHADAP NPM DENGAN PENGUNGKAPAN

- CSR SEBAGAI VARIABEL MODERATING. *Publikasi Ilmiah Akuntansi*, 1(1), 1181–1188.
- Prajanto, A., & Pratiwi, R. D. (2017). ANALISIS NILAI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA DARI PERSPEKTIF KINERJA KEUANGAN. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.30659/jai.6.1.13-28>
- Sari, M. P. Y., & Marsono. (2013). Pengaruh Kinerja Keuangan, Ukuran Perusahaan Dan Corporate Governance Terhadap Pengungkapan Sustainability Report. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 2(3), 1–10.
- Susilawati. (2019). Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility Dan Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Sektor Perbankan. *Akurasi: Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 31–46. <https://doi.org/10.29303/akurasi.v2i1.13>
- Suwardika, I. N. A., & Mustanda, I. K. (2017). Pengaruh Leverage, Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Laba, dan profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Properti. *Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1248–1277.
- Wijaya, H., Delvina, R. T., & Hadi, C. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan. *Jurnal Bina Akuntansi*, 8(2), 109–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.52859/jba.v8i2.148>
- Yuliarni, R., & Kurniawati, I. (2018). PENGARUH KINERJA KEUANGAN TERHADAP PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI JAKARTA ISLAMIC INDEX PERIODA 2008-2012. *Jurnal REKSA: Rekayasa Keuangan, Syariah Dan Audit*, 3(1), 65. <https://doi.org/10.12928/j.reksa.v3i1.28>
- Zulhaimi, H., & Nuraprianti, N. R. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Ukuran Dewan Komisaris, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Corporate Social Responsibility Disclosure terhadap lingkungan (planet) dan masyarakat Komisaris, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Corporate Social Responsibility Disclosur. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 7(3), 555–566. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jrak.v7i3.17729>

**DAMPAK REGULASI PEMBIAYAAN KESEHATAN TERHADAP
EFEKTIVITAS RENCANA ANGGARAN RUMAH SAKIT
STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT ISLAM SITI HAJAR SIDOARJO**

R. Rizki Ansanta¹, Basuki Rachmat²

¹Magister Manajemen, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

²Magister Manajemen, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

Email: rizki.ansanta@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of the BPJS Health financing system through the Indonesian Case Base Groups (INA-CBGs) scheme has posed significant challenges to the operational sustainability of hospitals, particularly Type B hospitals that predominantly serve BPJS patients. This study aims to analyze the impact of financing regulations on the effectiveness of hospital budget planning and management using a case study at RSI Siti Hajar Sidoarjo. The findings reveal that healthcare financing regulations significantly influence budget planning structures, service tariff adjustments, and the strategic role of hospital managerial elements in maintaining operational efficiency. Active involvement of owners, supervisors, and medical personnel in budget planning and evaluation processes is a key factor in achieving an effective and sustainable hospital budget. This study also addresses an empirical gap regarding the impact of INA-CBGs policies on budget effectiveness in faith-based Type B hospitals and a theoretical gap in integrating budgeting theory with New Institutional Theory within healthcare settings.

Keywords : BPJS Health, INA-CBGs, Type B Hospital, Budget Planning and Effectiveness, Healthcare Financing Regulation.

ABSTRAK

Penerapan sistem pembiayaan BPJS Kesehatan melalui skema *Indonesian Case Base Groups* (INA-CBGs) telah menimbulkan tantangan signifikan terhadap keberlanjutan operasional rumah sakit, khususnya rumah sakit Tipe B yang mayoritas melayani pasien BPJS. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak regulasi pembiayaan terhadap efektivitas perencanaan dan pengelolaan anggaran rumah sakit, dengan studi kasus di Rumah Sakit Islam (RSI) Siti Hajar Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa regulasi pembiayaan kesehatan sangat memengaruhi struktur perencanaan anggaran, penyesuaian tarif layanan, dan peran strategis unsur manajerial rumah sakit dalam menjaga efisiensi operasional. Keterlibatan aktif pemilik, pengawas, dan tenaga medis dalam proses perencanaan serta evaluasi anggaran menjadi faktor kunci dalam mewujudkan anggaran rumah sakit yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya kesenjangan empiris terkait dampak kebijakan INA-CBGs terhadap efektivitas anggaran pada rumah sakit Tipe B berbasis keagamaan, serta kesenjangan teoretis dalam

mengintegrasikan teori penganggaran dengan Teori Kelembagaan (*New Institutional Theory*) dalam konteks layanan kesehatan.

Kata Kunci : BPJS Kesehatan, INA-CBGs, Rumah Sakit Tipe B, Perencanaan dan Efektivitas Anggaran, Regulasi Pembiayaan Kesehatan.

PENDAHULUAN

Akses terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas merupakan hak asasi manusia yang mendasar dan menjadi komponen penting dalam pembangunan nasional. Di Indonesia, penerapan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang dikelola oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan sejak 1 Januari 2014 menandai langkah penting menuju tercapainya cakupan kesehatan semesta (*universal health coverage*). Program ini didasarkan pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, yang membawa perubahan signifikan terhadap mekanisme pembiayaan dan tata kelola pelayanan kesehatan di Indonesia.

Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan BPJS Kesehatan selama satu decade terakhir memberikan dampak besar kepada penyedia layanan kesehatan, terutama rumah sakit. Tantangan utama muncul terkait penerapan mekanisme pembayaran *Indonesian Case-Based Groups* (INA-CBGs) sebagai standar rujukan pembayaran klaim layanan kesehatan

dalam skema JKN. Sejumlah rumah sakit, khususnya rumah sakit swasta kelas B yang sebagian besar melayani pasien BPJS, menghadapi tekanan keuangan karena ketidaksesuaian antara tarif INA-CBGs dan biaya aktual layanan Kesehatan (Wijayani, 2018). Kondisi ini menuntut penerapan manajemen anggaran yang efisien, adaptif, dan strategis untuk memastikan keberlanjutan operasional dan mutu layanan.

Kemampuan rumah sakit dalam menyusun dan mengimplementasikan anggaran yang efektif menjadi hal krusial, tidak hanya sebagai kebutuhan teknis tetapi juga strategi manajerial. Menurut Agusalmi *et al.*, (2013) perencanaan keuangan dan penganggaran yang baik menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus instrumen pengendalian kinerja, yang memungkinkan manajemen melakukan evaluasi atas pencapaian aktual dibandingkan proyeksi serta mengambil langkah korektif berbasis data. Ketika terjadi penyimpangan.

Kompleksitas penganggaran rumah sakit dalam konteks Indonesia semakin meningkat karena keberadaan sistem rujukan berjenjang, terutama bagi rumah

sakit swasta kelas B seperti RSI Siti Hajar Sidoarjo. Rumah sakit kelas ini umumnya menjadi rujukan setelah fasilitas kesehatan tingkat pertama atau rumah sakit kelas lebih rendah tidak mampu memenuhi kebutuhan pelayanan tertentu. Selain itu, rumah sakit harus menyesuaikan struktur tata kelola internal yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk tenaga medis, administrator, dan badan pengawas, yang semuanya memiliki peran penting dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Rudiansyah et al., 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh regulasi pembiayaan kesehatan, khususnya penerapan INA-CBGs, terhadap efektivitas anggaran rumah sakit kelas B yang melayani pasien BPJS, dengan fokus pada studi kasus di RSI Siti Hajar Sidoarjo. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi peran dan interaksi pemangku kepentingan utama pemilik, pengawas, manajemen, dan tenaga medis dalam membentuk proses penganggaran yang responsif dan akuntabel. Pemahaman yang mendalam mengenai dampak regulasi ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kesehatan finansial rumah sakit, keberlanjutan layanan, serta ketahanan institusional dalam menghadapi dinamika kebijakan kesehatan di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Kelembagaan dan Regulasi Manajemen Rumah Sakit

Rumah sakit beroperasi dalam lingkungan yang sangat terregulasi, khususnya di negara berkembang di mana negara memegang peran sentral dalam penyediaan layanan kesehatan publik. Di Indonesia, diberlakukannya Undang-Undang No. 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan menegaskan bahwa rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan layanan individual secara menyeluruh, mulai dari preventif, promotif, kuratif, hingga rehabilitatif. Seluruh layanan ini harus selaras dengan standar pelayanan kesehatan, kode etik, dan prinsip akuntabilitas (Sekretariat Negara RI, 2023).

Rumah Sakit diwajibkan menerapkan seperangkat aturan internal yang disebut *Hospital By Laws (HBL)* untuk menegakkan keselarasan tersebut, yang meliputi:

1. *Corporate By Laws (CBL)*: Mengatur aspek administrasi dan kelembagaan.
2. *Medical Staff By Laws (MSBL)*: Mengatur praktik klinis dan perilaku tenaga medis.
3. *Clinical Pathway*: Pemberian otorisasi resmi kepada tenaga medis untuk memberikan layanan klinis tertentu.

Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) No. 755 Tahun 2011 menegaskan, rumah sakit diwajibkan untuk memformalkan dan mematuhi ketiga perangkat hukum tersebut pada seluruh fungsi organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk menjamin keseragaman, standarisasi, dan kepatuhan hukum, yang pada akhirnya mendukung terbentuknya sistem penganggaran rumah

sakit yang lebih terstruktur dan efisien (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2011).

Organisasi seperti rumah sakit dari perspektif *New Institutional Theory* dipengaruhi tidak hanya oleh efisiensi teknis tetapi juga oleh legitimasi institusional (Dimaggio & Powell, 2021). Kepatuhan terhadap regulasi bukan sekadar kewajiban hukum, tetapi juga merupakan bentuk isomorfisme institusional yang meningkatkan legitimasi, kohesi internal, dan kepercayaan publik terhadap rumah sakit.

B. Karakteristik dan Tantangan Strategis Rumah Sakit Tipe B

Klasifikasi rumah sakit di Indonesia (Tipe A, B, C, dan D) diatur berdasarkan kepatuhan regulasi, kapasitas layanan, dan standar infrastruktur sesuai Permenkes No. 30 Tahun 2019 (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2019). Rumah sakit Tipe B didefinisikan sebagai rumah sakit umum dengan minimal ketersediaan:

- Empat layanan spesialis dasar (misalnya penyakit dalam, bedah, anak, dan kebidanan-kandungan).
- Empat layanan penunjang medis (misalnya patologi klinik, radiologi, anestesi, dan farmasi).
- Delapan layanan spesialis lainnya.
- Dua layanan subspecialis.

Rumah sakit tipe ini berfungsi sebagai pusat rujukan sekunder, melayani cakupan wilayah geografis dan demografis yang luas. Operasionalnya melibatkan

pengelolaan portofolio layanan kesehatan yang kompleks, volume pasien tinggi, dan tuntutan klinis yang beragam.

Rumah Sakit tipe B yang beroperasi dengan mekanisme pembayaran INA-CBGs dibawah skema Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) menghadapi tekanan persaingan dari rumah sakit tipe lebih rendah yang kini juga menyediakan layanan serupa.

Dengan menerapkan kerangka kerja *Porter's Value Chain*, aktivitas rumah sakit dapat dikategorikan menjadi:

1. Aktivitas Primer: Layanan inti medis seperti rawat inap/jalan, bedah, dan layanan gawat darurat.
2. Aktivitas Pendukung: Fungsi manajemen, pengembangan SDM, sistem teknologi informasi, dan pemeliharaan fasilitas.

Tantangan utama bagi rumah sakit tipe B adalah mengalokasikan anggaran terbatas secara optimal di antara berbagai aktivitas tersebut, menjaga kualitas layanan, dan menjamin keberlanjutan kelembagaan.

C. Penganggaran sebagai Instrumen Strategis dan Operasional

Penganggaran di rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai instrumen keuangan, tetapi juga sebagai alat perencanaan strategis dan mekanisme pengendalian manajerial. Penganggaran mengarahkan tujuan rumah sakit sesuai dengan ketersediaan sumber daya, menetapkan target kinerja, dan memandu distribusi sumber daya.

Karakteristik penganggaran yang efektif menurut Halim & Kusufi (2017), meliputi:

1. Kesesuaian dengan tujuan strategis rumah sakit.
2. Proyeksi berbasis data historis dan bukti empiris.
3. Integrasi dengan sistem operasional dan evaluasi kinerja.

Rumah sakit publik yang menerapkan skema Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), otonomi finansial mengharuskan adanya disiplin anggaran yang ketat sambil tetap mempertahankan standar pelayanan publik. Regulasi seperti Permendagri No. 79 Tahun 2018 (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia., 2019). Mewajibkan rumah sakit untuk menyiapkan:

- Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan (RBA).
- Rencana Strategis Bisnis (RSB).
- Standar Biaya Rumah Sakit.

Secara esensial, penganggaran berfungsi sebagai instrumen perencanaan sekaligus kontrak kinerja, yang mendorong akuntabilitas, transparansi, dan motivasi manajerial.

D. Pengendalian Anggaran dan Kinerja Organisasi

Pengendalian anggaran melibatkan pemantauan berkelanjutan atas realisasi keuangan dibandingkan dengan rencana anggaran. Proses ini mencakup analisis varians, tindakan korektif, dan umpan balik manajerial sebagai bagian penting

untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Sistem pengendalian yang efektif terkait erat dengan fungsi manajemen klasik (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian), serta diperkuat oleh *Management Control Systems* (MCS), yang berfungsi untuk:

1. Mengarahkan perilaku melalui insentif terstruktur dan aturan organisasi.
2. Memfasilitasi penyelarasan aktivitas departemen dengan strategi rumah sakit.
3. Menyediakan mekanisme pembelajaran dan umpan balik *real-time* (Sumarsan, 2020).

Dalam konteks ini, pengendalian tidak bersifat represif, melainkan perkembangan berkelanjutan yang mendorong perbaikan kualitas layanan dan optimalisasi sumber daya.

E. Rumusan Proposisi Penelitian

- Proposisi 1: Perubahan regulasi pembiayaan kesehatan melalui skema INA-CBGs berdampak signifikan terhadap proses penganggaran rumah sakit, khususnya terkait akurasi perencanaan dan efektivitas realisasi anggaran.
- Proposisi 2: Proses penganggaran melibatkan seluruh pemangku kepentingan rumah sakit, termasuk pemilik, dewan pengawas, dan manajemen eksekutif, untuk menjamin masukan komprehensif dan akuntabilitas bersama.
- Proposisi 3: Keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan penting untuk mengevaluasi efektivitas implementasi

anggaran, memungkinkan penyesuaian tepat waktu dan mendorong peningkatan kinerja berkelanjutan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus tunggal yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara komprehensif efektivitas penganggaran rumah sakit dalam konteks implementasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), khususnya skema pembayaran INA-CBGs. Kasus yang dipilih adalah RSI Siti Hajar Sidoarjo, sebuah rumah sakit Islam tipe B yang memiliki tingkat ketergantungan signifikan terhadap pembiayaan pasien BPJS Kesehatan, sehingga memberikan konteks yang kaya dan kompleks dalam menganalisis perencanaan keuangan dan adaptasi operasional di bawah batasan regulasi.

Pemilihan metodologi ini sesuai dengan justifikasi Yin (2018) mengenai penggunaan studi kasus ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dibedakan secara jelas dan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa'.

Pendekatan kualitatif ini bersifat interpretatif dan menekankan pemaknaan dari perspektif aktor di dalam konteks alamiahnya (Creswell, 2020). Tujuan utama penelitian ini bukan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk mengembangkan pemahaman mendalam tentang proses organisasi, respon manajerial, serta tekanan institusional

yang timbul akibat kebijakan pembiayaan kesehatan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengungkap pola tersembunyi, mengeksplorasi nuansa kontekstual, dan menafsirkan perilaku manajerial yang tidak dapat ditangkap melalui pengukuran kuantitatif.

Unit analisis penelitian ini adalah RSI Siti Hajar Sidoarjo sebagai sebuah institusi dan para aktor yang terlibat dalam ekosistem penganggaran rumah sakit. Pemilihan informan dilakukan melalui *purposive sampling* berdasarkan peran, pengalaman, dan tingkat keterlibatan strategis mereka, meliputi:

1. Manajemen eksekutif rumah sakit (direktur, kepala departemen).
2. Unit perencanaan keuangan dan strategis
3. Badan Pengawas Pnternal (BPM NU Siti Hajar) & Satuan Pengawasan Internal (SPI).
4. Pemangku kepentingan eksternal seperti BPJS Kesehatan sebagai regulator utama.
5. Asosiasi profesi seperti PERSI dan ARSINU yang memengaruhi tata kelola rumah sakit.

Keragaman informan ini memastikan kejenuhan teoretis (*theoretical saturation*) dan memperkuat validitas triangulasi data.

Penelitian dilakukan di RSI Siti Hajar Sidoarjo, rumah sakit berbasis keagamaan yang beroperasi di bawah naungan Nahdlatul Ulama (NU) dan Muslimat NU. Peneliti memiliki posisi sebagai anggota dewan pengawas rumah sakit, yang memberikan akses mendalam terhadap

konteks penelitian, tetapi juga memerlukan reflektivitas tinggi untuk memitigasi potensi bias analisis.

Penelitian dilakukan melalui beberapa tahap sistematis, yaitu:

1. Tahap Pendahuluan: Peninjauan dokumen, kunjungan awal, dan pengurusan izin etik.

2. Tahap Pengumpulan Data:

- Wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci berdasarkan panduan tematik.

- Observasi langsung pada rapat penganggaran, pertemuan perencanaan, dan alur implementasi layanan.

- Analisis dokumen meliputi Rencana Bisnis dan Anggaran, laporan keuangan, catatan verifikasi klaim BPJS, serta laporan audit internal.

- Dokumentasi foto dan audio untuk mendukung validitas data.

3. Tahap Validasi Data: Menggunakan strategi validasi, yaitu:

- Keterlibatan mendalam di lapangan.
- Triangulasi data, metode, dan teori.
- *Member checking* dengan informan untuk memverifikasi interpretasi peneliti.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles *et al* (2014), yang terdiri atas tiga komponen utama:

1. Reduksi data: Pengkodean, kategorisasi, dan klasifikasi transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen.

2. Penyajian data: Penyusunan narasi tematik dan matriks komparatif untuk menemukan pola.

3. Penarikan dan verifikasi kesimpulan: Dilakukan secara iteratif sepanjang proses

penelitian untuk memastikan konsistensi dan keabsahan hasil.

Kerangka metodologi ini memberikan jalur penelitian yang koheren dan transparan, dalam menggali dimensi institusional, regulasi, dan manajerial dalam penganggaran rumah sakit di bawah kebijakan pembiayaan kesehatan nasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan tarif tetap pada skema INA-CBGs membatasi fleksibilitas anggaran dan mendorong manajemen RSI Siti Hajar Sidoarjo untuk menerapkan strategi pengendalian biaya yang ketat. Hasil wawancara dengan Direktur dan Kepala Bagian Keuangan mengungkapkan bahwa sekitar 60% total pengeluaran rumah sakit dialokasikan untuk obat-obatan, bahan medis habis pakai, dan jasa tenaga medis. Strategi Manajemen Anggaran RSI Siti Hajar sebagai respons terhadap tantangan tersebut, manajemen RSI Siti Hajar menerapkan strategi *cost leadership* dengan fokus pada:

1. Efisiensi internal untuk menekan biaya operasional.

2. Proyeksi keuangan yang akurat guna mendukung pengambilan keputusan.

3. Penerapan proses penganggaran partisipatif yang melibatkan seluruh direktorat dan unit struktural dalam penyusunan program kerja serta proyeksi biaya tahunan.

Peran Pemangku Kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholders*) sangat krusial dalam pengelolaan anggaran. Dewan Pengawas

Rumah Sakit (BPM NU Siti Hajar) bersama pemilik rumah sakit (PCNU Sidoarjo dan PC Muslimat NU Sidoarjo) menekankan penerapan penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) yang selaras dengan nilai-nilai religius dan mandat sosial. Temuan mengenai pentingnya keterlibatan semua unsur *stakeholder* dalam penyusunan anggaran menguatkan pendapat Widartoyo (2022) tentang Strategi efisiensi anggaran melalui manajemen Partisipatif di rumah sakit.

Isu Klaim BPJS dan Arus Kas

Salah satu tantangan utama yang dihadapi RSI Siti Hajar Sidoarjo adalah gangguan arus kas akibat klaim BPJS yang tertunda. BPJS Kesehatan Cabang Sidoarjo menyampaikan bahwa pelaksanaan layanan JKN di RSI Siti Hajar Sidoarjo sudah baik meskipun masih perlu banyak perbaikan terutama kelengkapan berkas klaim yang masih cukup sering terjadi setiap bulan sehingga mengakibatkan klaim pending. Untuk meminimalkan risiko penolakan klaim, diperlukan kelengkapan dokumen administratif dan peningkatan sistem manajemen klaim agar proses *reimburse* lebih cepat dan efektif.

Menurut hasil wawancara dengan Direktur dan Kepala Bagian Keuangan RSI Siti Hajar Sidoarjo menyatakan bahwa klaim pending yang dialami rata-rata tidak lebih dari 5% dari total klaim yang disampaikan dan terealisasi. Namun begitu mereka mengakui bahwa akibat klaim pending ini akan mengakibatkan perlambatan arus kas masuk dari pembayaran tagihan BPJS

kesehatan sehingga akan mempengaruhi kelonggaran kas RSI Siti Hajar Sidoarjo.

Penelitian oleh Irwandy *et al* (2018) menyampaikan apabila keterlambatan pembayaran klaim BPJS Kesehatan makin mundur maka akan berdampak sistemik. Pertama, akibat besaran tarif INA-CBGs yang dianggap masih belum rasional bagi rumah sakit sehingga terjadi selisih biaya riil yang dikenakan oleh rumah sakit pada beberapa kasus tindakan dengan tarif INA-CBGs. Kedua adalah masih seringnya terjadi keterlambatan pembayaran. Dua hal ini yang akan mempengaruhi produktifitas, risiko fiskal dan efisiensi rumah sakit serta tidak efektifnya rencana bisnis dan anggaran yang telah ditetapkan.

Analisis Teoritis dan Keterkaitan Hasil

Temuan penelitian ini mendukung perspektif teoritis mengenai efektivitas anggaran dan penyesuaian kelembagaan (*institutional adjustment*). Hal ini relevan dengan konsep dari Halim dan Kusufi (2017) yang menyatakan bahwa anggaran merupakan refleksi strategi keuangan yang harus mempertimbangkan dinamika eksternal dan internal organisasi.

Perencanaan anggaran RSI Siti Hajar Sidoarjo dibentuk oleh tekanan regulasi eksternal serta mekanisme tata kelola internal. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa:

- Regulasi pembiayaan kesehatan berdampak signifikan pada struktur dan fleksibilitas anggaran rumah sakit.
- Partisipasi aktif *stakeholders* menjadi kunci keberhasilan pengelolaan anggaran.

- Implementasi strategi efisiensi berbasis *cost leadership* membantu meningkatkan kinerja keuangan dan menjaga keberlanjutan operasional rumah sakit.

Tabel 1. Indikator Kinerja Keuangan RSI Siti Hajar Sidoarjo

	Indicator	Target Ratio
1.	Operating Revenue/All Employee	Rp 250 Million/Employee
2.	Current Ratio	110% - 125%
3.	EBITDA	15% - 17%
4.	Net Profit Margin	7% - 10%
5.	Inventory Cost to Revenue Ratio	25% - 30%
6.	HR Cost to Revenue Ratio	20% - 25%
7.	Medical Service Cost to Revenue Ratio	15% - 20%
8.	Maintenance Cost to Revenue Ratio	2% - 4%

Sumber : Rencana Bisnis dan Anggaran RSI Siti Hajar

Tabel 2. RSI Siti Hajar Sidoarjo Ratios for 2024

No	Indikator	Target	Realisasi
1.	Current Ratio	110% - 125%	252%
2.	EBITDA	15% - 20%	15%
3.	Net Profit Margin	6% -10%	6,63%

Sumber: Laporan Keuangan RSI Siti Hajar Sidoarjo 2024

Tabel 3. RSI Siti Hajar Sidoarjo Target & Realisasi Keuangan (2022-2024)

Parameter	2022	2023	2024
Pendapatan	86%	90%	100%
Biaya	95%	96%	93%
Laba	25%	31%	102%

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan tahun 2022- 2024

Menurut Ariel S Sumenge (2013) tentang kriteria tingkat efektifitas anggaran menunjukkan dari kinerja 3 tahun sejak 2022 - 2024 kinerja keuangan RSI Siti Hajar Sidoarjo tidak Efektif. Realisasi atas target laba hanya dibawah 50%.

Kinerja yang positif dan sangat efektif berhasil dicapai di tahun 2024 dengan pencapaian target laba sebesar 102%. Manajemen mampu mengelola anggaran di tengah tantangan finansial dalam pengelolaan layanan pasien BPJS Kesehatan.

Annisa *et al* (2022) dalam analisis penelitiannya menunjukkan bahwa dampak pola pembiayaan kesehatan INA-CBGs sangat berpengaruh pada profitabilitas dan efisiensi rumah sakit sebagai Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjut (FKTL)

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa regulasi INA-CBGs memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas perencanaan anggaran rumah sakit. Penganggaran di RSI Siti Hajar bersifat partisipatif, berbasis kinerja, dan adaptif terhadap regulasi. Ketidakefektifan kinerja keuangan pada tahun 2022-2023 dapat diperbaiki pada tahun 2024. Hal ini mencerminkan keberhasilan strategi efisiensi yang diterapkan.

Rekomendasi penelitian mencakup: (1) meningkatkan literasi regulasi dan kapasitas tata kelola anggaran internal, (2) memberikan insentif berbasis kinerja untuk unit hemat biaya, (3) memperkuat kerja sama antar rumah sakit NU dalam pengadaan kolektif dan efisiensi administratif, serta (4) memperkuat tim verifikasi internal RSI Siti Hajar Sidoarjo untuk meminimalkan pending hingga penolakan klaim BPJS.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, & Muhammad Syam Kusufi. (2017). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah* (4th ed.). Salemba Empat.
- Creswell, J. W. (2020). *Research Design :Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
<https://www.researchgate.net/publication/342328830>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2021). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *The New Economic Sociology: A Reader* (pp. 111–134). Princeton University Press.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Irwandy, I., & Sjaaf, A. C. (2018). Dampak Kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional terhadap Efisiensi Rumah Sakit: Studi Kasus di Provinsi Sulawesi Selatan. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 14(4), 360.
<https://doi.org/10.30597/mkmi.v14i4.5144>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)*.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2011). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 755/MENKES/PER/IV/2011 tentang Komite Medik Rumah Sakit*.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 30 Tahun 2019 tentang Klasifikasi Rumah Sakit*.
- Maidin, A., Agusalm, & Indar. (2013). Analisis Mekanisme Penganggaran sebagai Alat Pengendalian Keuangan Studi Kasus Rumah Sakit Umum Anutapura Palu tahun 2011. *Jurnal AKK*, 2, 17.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A Methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nurul Arofah, A., Maiga Mahliafa Noor, V., Endra Budi Setyawan, F., & Azmi Syauqi Shihab, D. (2022). Dampak Implementasi Program JKN terhadap Biaya Kesehatan di Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjutan. *CoMPHI Journal: Community Medicine and Public Health of Indonesia Journal*, 3(2), 64–72.
- Rudiansyah, Sarsintorini, P., & Sudiro. (2017). Analisis Pelaksanaan Peran, Fungsi dan Wewenang Governing Body di Rumah Sakit Islam NU Demak. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 2.
- Sekretariat Negara RI. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan*.
- Sumarsan, T. (2020). *SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN : Transformasi Strategi untuk Keunggulan Kompetitif*. CV. Campustaka.
- Sumenge, A. S. (2013). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Minahasa Selatan. *74 Jurnal EMBA*, 1(3), 74–81.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emb.a.1.3.2013.1941>
- Wijayani, R. W. (2018). Dampak Implementasi Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) terhadap Kinerja Keuangan Rumah Sakit Vertikal Kementerian Kesehatan. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia : JKKI*, 07(03), 134–139.
- Windartoyo. (2022). *Prinsip & Teknik Penyusunan Anggaran Rumah Sakit. Materi Pelatihan Dewan Komite Risiko*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Pengaruh *Environmental, Social Dan Governance (ESG) Disclosure* Terhadap Nilai Perusahaan Di Moderasi Ukuran Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2020-2023

Nafisah¹, Liyanto²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja Madura^{1,2}

Koresponden Penulis: Email: nafisahefi2707@gmail.com

ABSTRACT

This study investigates the effect of *Environmental, Social, and Governance (ESG)* disclosure on firm value and examines whether firm size moderates this relationship. While prior research suggests that ESG disclosure enhances firm value by improving legitimacy, corporate reputation, and stakeholder trust, empirical evidence from Indonesia remains mixed and inconclusive. Using a quantitative approach, this study analyzes secondary data 17 publicly listed companies on the Indonesia Stock Exchange (IDX) covering the 2021–2023 period. Panel data regression with an interaction term was employed to test the moderating effect of firm size. The findings reveal that none of the ESG dimensions environmental, social, or governance significantly affect firm value. Furthermore, firm size does not moderate the relationship between ESG disclosure and firm value. These results suggest that Indonesian investors have not yet fully integrated ESG information into their investment considerations, and that larger firms do not necessarily benefit from higher ESG transparency. The study contributes to the growing ESG literature in emerging markets by emphasizing the contextual influence of institutional and market perceptions on ESG effectiveness. Practically, the findings highlight the need for firms to enhance the quality, depth, and relevance of their ESG reporting to strengthen investor confidence and create long-term stakeholder value.

Keywords: ESG Disclosure, Firm Value, Firm Size, Sustainability, Emerging Markets.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Environmental, Social, and Governance (ESG)* disclosure terhadap nilai perusahaan serta menguji apakah ukuran perusahaan (*firm size*) memoderasi hubungan tersebut. Meskipun sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengungkapan ESG dapat meningkatkan nilai perusahaan melalui legitimasi, reputasi korporasi, dan kepercayaan pemangku kepentingan, bukti empiris di Indonesia masih beragam dan belum konklusif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menganalisis data sekunder 17 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021–2023. Metode analisis yang digunakan adalah regresi data panel dengan variabel interaksi untuk menguji efek moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi ESG lingkungan, sosial, dan tata

kelola tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Selain itu, ukuran perusahaan tidak terbukti memoderasi hubungan antara ESG disclosure dan nilai perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa investor di Indonesia belum sepenuhnya mengintegrasikan informasi ESG dalam pengambilan keputusan investasi, serta perusahaan dengan aset besar tidak selalu memperoleh manfaat lebih besar dari tingkat transparansi ESG yang tinggi. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur ESG di pasar negara berkembang dengan menyoroti pengaruh konteks institusional dan persepsi pasar domestik terhadap efektivitas praktik ESG. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peningkatan kualitas, kedalaman, dan relevansi pengungkapan ESG agar perusahaan mampu memperkuat kepercayaan investor serta menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan.

Kata Kunci: ESG, nilai perusahaan, ukuran perusahaan, keberlanjutan, pasar emerging.

PENDAHULUAN

Lanskap bisnis kontemporer ditandai oleh tekanan global terhadap keberlanjutan dan meningkatnya kompleksitas pasar. Dalam hal ini, perusahaan tidak lagi cukup hanya berorientasi pada kinerja finansial, tetapi juga dituntut untuk memenuhi tanggung jawab sosial, lingkungan, dan tata kelola yang baik. Keterbukaan informasi yang mencakup aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi instrumen strategis bagi perusahaan untuk menunjukkan akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan serta menjaga legitimasi di mata publik.

Mengacu pada *Stakeholder Theory* Freeman (2004), nilai perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kepentingan pemegang saham, tetapi juga oleh sejauh mana perusahaan mampu memenuhi ekspektasi berbagai pihak termasuk investor, konsumen, regulator, dan masyarakat. Dalam kerangka ini, ESG disclosure dipandang bukan sekadar

bentuk kepatuhan, melainkan strategi manajerial yang dapat memperkuat citra perusahaan, meningkatkan kepercayaan pasar, dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan *firm value* (Ainun & Liyanto, 2025).

Namun, implementasi dan pelaporan ESG di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam konsistensi, kedalaman pengungkapan, dan integrasi ke dalam strategi korporasi. Kesenjangan antara komitmen global dan praktik domestik ini membuka ruang penelitian untuk menguji secara empiris sejauh mana ESG disclosure benar-benar memengaruhi nilai perusahaan di konteks pasar berkembang. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi menempatkan ESG sebagai variabel strategis yang memiliki implikasi langsung terhadap daya saing dan keberlanjutan bisnis.

Di Indonesia, implementasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) disclosure masih menghadapi

berbagai tantangan struktural maupun praktis. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), meskipun pelaporan keberlanjutan telah menjadi kewajiban regulatif melalui POJK No. 51/POJK.03/2017, tingkat keterbukaan informasi perusahaan dalam aspek ESG khususnya di sektor non-keuangan masih tergolong rendah dan tidak konsisten. Banyak perusahaan menjalankan pelaporan ESG semata untuk memenuhi kewajiban administratif, bukan sebagai bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang. Akibatnya, kualitas, kedalaman, dan relevansi informasi yang diungkapkan masih sangat bervariasi dan sering kali tidak mencerminkan komitmen nyata terhadap prinsip keberlanjutan.

Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan akademik sekaligus praktis: sejauh mana ESG disclosure benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan nilai perusahaan di Indonesia? Apakah pengungkapan tersebut memiliki dampak ekonomi yang substansial, atau sekadar menjadi formalitas tanpa nilai tambah strategis bagi investor dan pemangku kepentingan lainnya? Pertanyaan ini menjadi dasar penting bagi penelitian untuk menguji secara empiris hubungan antara ESG disclosure dan *firm value* dalam konteks pasar negara berkembang dengan karakteristik regulasi dan kesadaran keberlanjutan yang masih berkembang.

Temuan empiris terdahulu juga menunjukkan hasil yang seragam. Dihadjo & Hersugondo, (2023) menunjukkan bahwa pengungkapan ESG

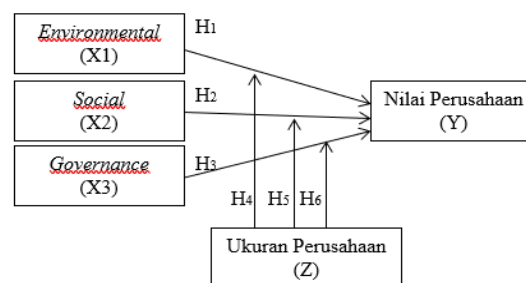
yang baik berkorelasi positif dengan peningkatan valuasi pasar. Temuan serupa diungkapkan oleh Propheta *et al.* (2025); Yu dan Guo, (2021) yang menegaskan bahwa transparansi dalam pelaporan ESG dapat memperkuat kepercayaan investor dan meningkatkan reputasi perusahaan. Namun, hasil empiris tidak sepenuhnya konsisten. Peng & Zang, (2024) menemukan bahwa ukuran perusahaan berperan sebagai variabel moderasi yang justru memperlemah pengaruh pengungkapan ESG terhadap nilai perusahaan di mana perusahaan kecil cenderung memperoleh manfaat lebih besar dibanding perusahaan besar. Sementara itu, penelitian oleh Negara *et al.*, (2024) dan Wahyuni *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa pengaruh ESG terhadap nilai perusahaan bersifat kontekstual, bergantung pada sektor industri, kondisi ekonomi makro, serta karakteristik internal organisasi. Meski demikian, sejumlah penelitian terdahulu masih bersifat deskriptif dan kurang menggali analisis kritis, serta belum menyajikan model konseptual visual yang menjelaskan hubungan antarvariabel secara komprehensif.

Ketidakpastian temuan-temuan sebelumnya menegaskan perlunya eksplorasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *Environmental, Social, and Governance* (ESG) disclosure terhadap nilai perusahaan. Salah satu variabel yang dianggap berperan penting sebagai moderator adalah ukuran perusahaan (Abdi *et al.*, 2022). Perusahaan besar

umumnya memiliki sumber daya yang lebih memadai, visibilitas publik yang tinggi, serta tekanan regulatif yang lebih kuat, sehingga lebih mampu merancang dan menerapkan strategi ESG secara komprehensif dan terintegrasi (Rahmah *et al.*, 2024). Sebaliknya, perusahaan kecil sering menghadapi keterbatasan dalam kapasitas pelaporan dan implementasi ESG, yang dapat membatasi dampaknya terhadap nilai perusahaan, atau bahkan menimbulkan efek negatif dalam kondisi tertentu.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *firm size* berpotensi memoderasi hubungan antara ESG disclosure dan nilai perusahaan. Efek moderasi ini sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan strategi keberlanjutan dengan kapasitas internal yang dimilikinya (Joseph *et al.*, 2023; Negara *et al.* 2024; Lindawati *et al.*, 2023). Perusahaan besar biasanya memiliki keunggulan struktural dan akses terhadap sumber daya yang memungkinkan penerapan ESG secara lebih strategis, sementara perusahaan kecil dapat meraih manfaat serupa apabila mampu mengelola inisiatif ESG secara efisien dan fokus pada aspek yang paling relevan dengan skala operasinya.

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil penelitian sebelumnya, kerangka konseptual penelitian ini dikembangkan untuk menganalisis hubungan antara ESG disclosure dan nilai perusahaan dengan *firm size* sebagai variabel moderasi. Model konseptual tersebut digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual hubungan antara variabel

Penerapan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) disclosure sebagai isu global masih menunjukkan inkonsistensi dalam praktik pelaporan perusahaan, khususnya di Indonesia. Dari sisi akademik, penelitian terkait ESG di Indonesia masih bersifat terfragmentasi dan cenderung terbatas pada analisis langsung tanpa mempertimbangkan variabel moderasi, terutama *firm size*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh ESG disclosure terhadap nilai perusahaan dengan ukuran perusahaan sebagai variabel moderasi.

Secara teoretis, penelitian ini berlandaskan pada *Stakeholder Theory* yang dikemukakan oleh Freeman, (2004), yang menekankan pentingnya tanggung jawab perusahaan terhadap seluruh pemangku kepentingan dan relevansinya dalam konteks pengungkapan ESG. Integrasi antara ESG disclosure dan *firm size* dalam perusahaan terbuka di Indonesia menjadi fokus utama untuk menjelaskan bagaimana perbedaan kapasitas dan eksposur perusahaan dapat memengaruhi efektivitas penerapan ESG.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengujian empiris efek

moderasi *firm size* terhadap hubungan antara ESG disclosure dan nilai perusahaan sebuah aspek yang masih jarang dieksplorasi dalam literatur nasional. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya kajian akademik mengenai ESG di negara berkembang, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi investor, regulator, dan manajemen perusahaan dalam merancang strategi keberlanjutan yang adaptif, kontekstual, dan berbasis kapasitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain studi korelasional, yang bertujuan untuk menguji hubungan serta pengaruh antar variabel melalui analisis statistik berbasis data numerik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji secara empiris hubungan antara variabel independen, yaitu *environmental*, *social*, dan *governance disclosure*, terhadap variabel dependen berupa nilai perusahaan (*firm value*), dengan mempertimbangkan ukuran perusahaan (*firm size*) sebagai variabel moderasi. Desain korelasional dipilih karena mampu mengidentifikasi pola hubungan antar variabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka teori dan temuan studi empiris sebelumnya (Creswell, 2018).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020-2023, yang berjumlah 939 perusahaan. Untuk memperoleh sampel yang relevan dengan

tujuan penelitian, digunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti. Adapun kriteria yang digunakan adalah perusahaan yang:

1. Terdaftar secara aktif di BEI dan tidak mengalami delisting selama periode 2020–2023
2. Memiliki skor ESG disclosure yang tersedia dan terdata dalam sistem Refinitiv Eikon untuk tahun yang sama.

Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 17 perusahaan yang memenuhi syarat sebagai sampel penelitian. Dengan periode pengamatan selama empat tahun, yaitu dari tahun 2020 hingga 2023, maka jumlah total observasi dalam penelitian ini adalah 68 observasi (17 perusahaan x 4 tahun).

Tabel 1. Skema Pemilihan Sampel Penelitian

Keterangan	Jumlah
Total perusahaan terdaftar di BEI tidak delisting, 2020-2023)	939
Perusahaan yang memiliki skor ESG disclosure di Refinitiv Eikon	17
Periode observasi	4 tahun
Total observasi (17x4)	68

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Distribusi sampel berdasarkan sektor industri disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Sampel

Sektor Perusahaan	Kuantitas
Bahan Baku	3
Energi	4
Knsumen Non-Cyclical	3
Keuangan	2
Konsumen	1
Teknologi	3
Perindustrian	1

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Distribusi sektor tersebut menunjukkan perusahaan yang memiliki skor ESG disclosure di Refinitiv Eikon masih tersebar secara terbatas di sektor-sektor tertentu,

mencerminkan belum meratanya industri di Indonesia.
praktik pelaporan ESG di berbagai

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Proksi/Indikator	Sumber	Skala
Environmental Disclosure (X ₁)	Skor Environmental Disclosure berdasarkan aspek keberlanjutan lingkungan yang dinilai oleh <i>Refinitiv Eikon</i>	Refinitiv Eikon, (2024)	Rasio
Social Disclosure (X ₂)	Skor Social Disclosure yang mencerminkan pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan, masyarakat, dan konsumen	Refinitiv Eikon, (2024)	Rasio
Governance Disclosure (X ₃)	Skor Governance Disclosure yang menunjukkan tingkat transparansi, tata kelola, dan integritas manajemen perusahaan	Refinitiv Eikon, (2024)	Rasio
Nilai Perusahaan (Y)	$\text{Tobin's } Q = \frac{\text{Nilai Pasar Ekuitas} + \text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$	Kartika <i>et al.</i> , (2023)	Rasio
Ukuran Perusahaan (Z)	Ln (Total Aset), digunakan untuk mengukur skala perusahaan dalam bentuk logaritma natural	Melinda & Wardhani, (2020)	Rasio

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Data dalam penelitian ini dianalisis secara kuantitatif menggunakan metode regresi data panel dengan bantuan perangkat lunak Stata 17. Proses analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum (Sugiyono, 2017). Selanjutnya, dilakukan estimasi model regresi panel meliputi Common Effect Model (CEM), Fixed Effect Model (FEM), dan Random Effect Model (REM). Pemilihan model terbaik ditentukan melalui uji Chow, Hausman, dan Lagrange Multiplier (Putri *et al.*, 2023; Sagala & Aprilia, 2023). Uji asumsi klasik, seperti multikolinearitas dan heteroskedastisitas, juga diterapkan untuk memastikan validitas model estimasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t secara parsial, uji F secara simultan, serta koefisien determinasi (R²) untuk menilai signifikansi dan kemampuan prediktif

model. Sesuai dengan Hardani *et al.*, (2020) analisis moderasi ukuran perusahaan dilakukan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) dengan membentuk interaksi antara pengungkapan ESG dan ukuran perusahaan, guna mengevaluasi apakah skala perusahaan memperkuat atau memperlemah pengaruh pengungkapan ESG terhadap nilai perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu menyajikan statistik deskriptif guna memberikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik data yang digunakan. Statistik deskriptif meliputi perhitungan nilai rata-rata (mean), simpangan baku (standard deviation), nilai minimum (min), serta nilai maksimum (max) untuk setiap variabel penelitian. Dengan memahami distribusi dan tren data, analisis awal ini memfasilitasi interpretasi mengenai sejauh mana variabel-variabel seperti Environmental Disclosure (X₁), Social Disclosure (X₂), Governance Disclosure (X₃),

Ukuran Perusahaan (Z), dan Nilai Perusahaan (Y) menunjukkan variasi serta pola umum dalam sampel selama periode pengamatan.

Tabel 4. Hasil Statistik Deskriptif

Konstruk	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
X1	68	49.30451	24.48487	.3813559	87.4209
X2	68	59.83347	20.40434	17.81645	93.6445
X3	68	55.96332	24.22335	2.977333	89.98212
Z	68	31.88676	1.381405	29.4	35.21
Y	68	1.431912	1.060178	.19	6.66

Sumber: Output Data Stata 17, 2025

Berdasarkan tabel 4 hasil analisis deskriptif dilakukan terhadap 68 observasi yang mencakup lima variabel penelitian, yaitu Environmental Disclosure (X₁), Social Disclosure (X₂), Governance Disclosure (X₃), Ukuran Perusahaan (Z), dan Nilai Perusahaan (Y). Variabel *Environmental Disclosure* memiliki nilai rata-rata sebesar 49.30 dengan standar deviasi sebesar 24.48, nilai minimum sebesar 0.38, dan maksimum sebesar 87.42. *Social Disclosure* menunjukkan rata-rata sebesar 59.83 dengan standar deviasi 20.40, nilai minimum 17,82, dan maksimum 93,64. Sementara itu, *Governance Disclosure*

memiliki rata-rata sebesar 55.96 dengan deviasi standar sebesar 24.22, nilai minimum 2.98, dan maksimum 89.98. Variabel *Ukuran Perusahaan*, yang diproksikan dengan logaritma natural dari total aset, memiliki nilai rata-rata sebesar 31.89 dengan standar deviasi 1.38, nilai minimum 29.40, dan maksimum 35.21. Terakhir, variabel *Nilai Perusahaan (Tobin's Q)* memiliki nilai rata-rata sebesar 1.43 dengan standar deviasi sebesar 1.06, nilai minimum sebesar 0.19, dan nilai maksimum sebesar 6.66. Temuan ini memberikan gambaran awal mengenai keragaman data dan distribusi masing-masing variabel dalam penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji Chow

Y	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ZX1	-.0966537	.5204019	-0.19	0.854	-1.145455	.9521475
ZX2	-.1676768	.3933692	-0.43	0.672	-.9604602	.6251067
ZX3	-.2443295	.3180577	-0.77	0.446	-.8853326	.3966736
ZZ	-.9736521	.7564464	-1.29	0.205	-2.49817	.5508655
X1Z	.348755	.4556921	0.77	0.448	-.5696321	1.267142
X2Z	.0974706	.3767845	0.26	0.797	-.6618887	.8568299
X3Z	.2646024	.3316535	0.80	0.429	-.4038013	.9330061
_cons	1.11023	.2586496	4.29	0.000	.5889563	1.631504

F test that all u_i=0 : F(16, 44) = 2.26

Prob > F = 0.0169

Sumber: Output Data Stata 17, 2024

Berdasarkan tabel di atas, model efek tetap (*Fixed Effect Model*) merupakan model yang tepat untuk digunakan karena nilai Probabilitas F sebesar 0.0169 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara entitas (*cross-section*),

sehingga efek tetap lebih sesuai dibandingkan model OLS biasa (Savitri & Kamil, 2020). Oleh karena itu, analisis selanjutnya dilanjutkan dengan melakukan uji Hausman untuk menentukan apakah model Fixed Effect atau Random Effect yang lebih sesuai.

Tabel 6. Hasil Uji Hausman

- Coefficients -

	(b)	(B)	(b-B)	$\sqrt{\text{diag}(V_b - V_B)}$
	FEM	REM	Difference	Std. err.
ZX1	-.0966537	.1497886	-.2464423	.4681396
ZX2	-.1676768	-.1782739	.0105971	.2904505
ZX3	-.2443295	-.1719163	-.0724132	.2545244
ZZ	-.9736521	-.3987047	-.5749473	.7129781
X1Z	.348755	-.0803588	.4291138	.3527377
X2Z	.0974706	.3641329	-.2666623	.2312966
X3Z	.2646024	.127878	.1367244	.2241611

Sumber: Output Data Stata 17, 2025

Hasil perbandingan koefisien antara Fixed Effect Model (FEM) dan Random Effect Model (REM) melalui uji Hausman menunjukkan adanya perbedaan nilai estimasi yang cukup mencolok pada beberapa variabel. Misalnya, variabel ZX1 menunjukkan perbedaan koefisien sebesar -0.2464 dengan standar error diferensial 0.4681. Variabel interaksi X1Z memiliki selisih terbesar (b-B) sebesar 0.4291, meskipun masih dalam batas standar error (0.3527). Perbedaan ini mengindikasikan adanya potensi bias dalam estimasi REM, khususnya pada variabel yang berkaitan dengan interaksi

antara ESG disclosure dan ukuran perusahaan. Selisih koefisien yang konsisten dan tidak random (misalnya pada ZX1, ZZ, dan X1Z) menjadi dasar penerimaan Fixed Effect Model sebagai pendekatan yang lebih akurat. Hal ini diperkuat oleh hasil uji Hausman yang menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 , yang secara statistik menolak hipotesis nol bahwa estimasi REM lebih efisien dan konsisten. Oleh karena itu, digunakan FEM untuk mengakomodasi heterogenitas individual yang bersifat tetap dalam data panel perusahaan.

Tabel 7. Hasil Uji MRA

Y	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	Keterangan
ZX1	.1497886	.227296	0.66	0.510	-.2957033 .5952806	Tidak Sig.
ZX2	-.1782739	.2652881	-0.67	0.502	-.6982291 .3416814	Tidak Sig.
ZX3	-.1719163	.1907302	-0.90	0.367	-.5457406 .2019079	Tidak Sig.
ZZ	-.3987047	.2527318	-1.58	0.115	-.8940499 .0966404	Tidak Sig.
X1Z	-.0803588	.2884986	-0.28	0.781	-.6458057 .485088	Tidak Sig.
X2Z	.3641329	.2974365	1.22	0.221	-.218832 .9470978	Tidak Sig.
X3Z	.127878	.2444296	0.52	0.601	-.3511953 .6069513	Tidak Sig.
_cons	1.173982	.2037894	5.76	0.000	.7745616 1.573401	

Sumber: Output Data Stata 17, 2025

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan bahwa tidak terdapat satupun variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan pada tingkat signifikansi 5%. Variabel ESG disclosure yang direpresentasikan oleh ZX1, ZX2, dan ZX3 masing-masing menunjukkan nilai p sebesar 0.510; 0.502; dan 0.367, dengan interval kepercayaan 95% yang seluruhnya mencakup nol. Artinya, secara

statistik, tidak terdapat bukti yang cukup untuk menyimpulkan adanya pengaruh langsung dari masing-masing dimensi ESG terhadap nilai perusahaan. Variabel moderasi (interaksi antara ESG disclosure dan ukuran perusahaan) yakni X1Z, X2Z, dan X3Z juga tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Di antara ketiganya, hanya X2Z (interaksi antara dimensi sosial ESG dan ukuran perusahaan) yang menunjukkan arah

positif dan nilai koefisien tertinggi ($\beta = 0.3641$), namun tidak signifikan secara statistik ($p = 0.221$). Hal ini mengindikasikan bahwa efek moderasi ukuran perusahaan terhadap hubungan antara ESG disclosure dan nilai perusahaan tidak dapat didukung oleh data empiris. Sementara itu, koefisien untuk variabel ZZ (ukuran perusahaan sebagai moderator) juga negatif dan mendekati signifikansi pada level 10% ($\beta = -0.3987$; $p = 0.115$), yang mungkin menunjukkan arah hubungan yang perlu dikaji lebih lanjut dengan data tambahan atau pendekatan non-linier. Intersep (_cons) signifikan pada level 1% ($p = 0.000$), menunjukkan bahwa ketika semua variabel independen bernilai nol, nilai perusahaan berada pada level dasar sebesar 1.174 dalam satuan logaritmik atau unit yang digunakan dalam model.

H1. Pengaruh *Environmental Disclosure* terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *environmental disclosure* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap nilai perusahaan yang diproses dengan *Tobin's Q*. Temuan ini tidak sepenuhnya selaras dengan *legitimacy theory* (Suchman, 1995). Teori ini menyatakan bahwa perusahaan akan berusaha mendapatkan legitimasi sosial melalui praktik-praktik yang mencerminkan kepedulian terhadap lingkungan. Secara normatif, pengungkapan informasi lingkungan seharusnya meningkatkan persepsi publik dan kepercayaan investor, sehingga berdampak positif terhadap nilai perusahaan. Namun, inkonsistensi

hubungan tersebut menunjukkan bahwa pengungkapan lingkungan belum menjadi faktor utama dalam pertimbangan investor dalam menilai kinerja perusahaan. Kemungkinan besar, investor menganggap bahwa pengungkapan tersebut bersifat simbolik, kurang informatif, atau belum terstandarisasi dengan baik sehingga tidak cukup kuat untuk mempengaruhi keputusan investasi secara nyata. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Angela & Sari, (2023) yang juga menyatakan bahwa *environmental disclosure* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Mereka mengindikasikan adanya pergeseran paradigma investor, di mana aspek keberlanjutan dan lingkungan telah dianggap sebagai bagian inheren dari kinerja perusahaan, sehingga informasi tambahan terkait lingkungan tidak lagi menjadi pertimbangan utama. Selain itu, rendahnya kualitas dan transparansi informasi pengungkapan lingkungan membuat investor meragukan kredibilitasnya. Sebaliknya, hasil ini bertentangan dengan penelitian Zirman *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa *environmental disclosure* berdampak positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan. Menurut mereka, perusahaan yang secara konsisten mengungkapkan kinerja lingkungan yang baik dapat menciptakan citra positif di mata publik dan investor, yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan terhadap nilai perusahaan sangat dipengaruhi oleh konteks industri, kualitas pengungkapan,

serta tingkat kepedulian pasar terhadap isu lingkungan.

H2. Pengaruh *Social Disclosure* terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel *social disclosure* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap nilai perusahaan yang diproksikan melalui Tobin's Q. Temuan ini bertentangan dengan *stakeholder theory* dan *legitimacy theory*. Freeman, (2004) menyampaikan bahwa perusahaan semestinya menjaga hubungan yang konstruktif dengan seluruh pemangku kepentingan seperti karyawan, konsumen, dan masyarakat, sehingga pengungkapan sosial menjadi bagian penting dalam membangun kepercayaan dan reputasi. Suchman, (1995) menjelaskan bahwa perusahaan perlu mendapatkan legitimasi dari masyarakat melalui pemenuhan ekspektasi sosial agar tercipta dukungan dari publik dan investor, yang seharusnya berdampak positif terhadap nilai perusahaan. Namun, temuan pada penelitian ini, *social disclosure* justru tidak memberikan pengaruh signifikan, yang mengindikasikan adanya kemungkinan persepsi bahwa aktivitas sosial perusahaan dianggap sekadar formalitas atau tidak cukup kuat dalam memengaruhi penilaian pasar terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Clarissa *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa pengungkapan sosial tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan, karena sebagian investor masih menilai aktivitas sosial sebagai beban biaya tambahan yang justru menurunkan

profitabilitas. Di sisi lain, hasil ini bertentangan dengan temuan Suretno *et al.*, (2022) menyimpulkan bahwa *social disclosure* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan. Dukungan serupa juga datang dari Aboud & Diab, (2018) yang menyatakan bahwa kinerja sosial yang baik mampu meningkatkan persepsi positif terhadap perusahaan, memperkuat reputasi, dan mendorong naiknya nilai perusahaan. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa pengaruh *social disclosure* terhadap nilai perusahaan sangat kontekstual dan bergantung pada persepsi pasar, tingkat kepercayaan terhadap informasi yang diungkapkan, serta integrasi praktik sosial ke dalam strategi bisnis inti perusahaan.

H3. Pengaruh *Governance Disclosure* terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *governance disclosure* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap nilai perusahaan yang diproksikan oleh Tobin's Q. Temuan ini bertentangan dengan *stakeholder theory*, yang menyatakan bahwa perusahaan seharusnya memberikan perhatian serius terhadap kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan. Melalui keterbukaan informasi mengenai tata kelola perusahaan (*governance*), diharapkan tercipta transparansi, akuntabilitas, serta kepercayaan dari para investor, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Semakin terbuka sebuah perusahaan dalam mengungkapkan praktik-praktik tata

kelola yang baik, seharusnya semakin besar pula legitimasi yang diperoleh dari publik, yang pada akhirnya meningkatkan nilai perusahaan. Ketidaksesuaian hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks pasar negara berkembang, di mana tingkat literasi tata kelola dan sensitivitas investor terhadap isu-isu *governance* belum setinggi di negara maju. Pada penelitian ini, investor cenderung lebih fokus pada indikator finansial jangka pendek dibandingkan aspek non-finansial seperti *governance disclosure*. Hasil ini selaras dengan temuan Prabawati & Rahmawati, (2022) dan Fahad & Busru, (2020), yang menyatakan bahwa *governance disclosure* tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan investor di negara berkembang yang lebih menitikberatkan penilaian pada laporan keuangan dan kinerja laba perusahaan ketimbang keterbukaan tata kelola. Namun demikian, temuan ini bertolak belakang dengan penelitian Melinda & Wardhani, (2020) serta Christy & Sofie, (2023) justru menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara *governance disclosure* terhadap nilai perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik dan mengungkapkannya secara transparan mampu meningkatkan persepsi positif investor dan meningkatkan kepercayaan pasar, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan nilai perusahaan. Perbedaan hasil ini mencerminkan adanya gap dalam persepsi pasar terhadap pentingnya aspek

governance sebagai penentu nilai perusahaan, tergantung pada karakteristik investor, tingkat literasi pasar modal, serta konteks regulasi dan budaya korporasi masing-masing wilayah.

H4. Pengaruh Moderasi Ukuran Perusahaan terhadap Hubungan antara *Environmental Disclosure* dan Nilai Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan berpengaruh negatif tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *environmental disclosure* dan nilai perusahaan. Temuan ini bertentangan dengan *legitimacy theory*, menyatakan bahwa perusahaan besar memiliki tekanan sosial yang lebih tinggi dan ekspektasi yang lebih besar dari masyarakat untuk menunjukkan tanggung jawab lingkungan. Ukuran perusahaan seharusnya menjadi faktor yang memperkuat hubungan tersebut karena entitas besar umumnya memiliki sumber daya dan infrastruktur yang memadai untuk mendukung pengungkapan lingkungan secara lebih luas dan strategis. Dalam konteks ini, *environmental disclosure* seharusnya mampu meningkatkan legitimasi publik dan pada akhirnya berdampak positif terhadap nilai perusahaan, sebagaimana diproksikan oleh Tobin's Q. Namun, tidak signifikannya pengaruh moderasi ukuran perusahaan dapat mengindikasikan bahwa dalam praktiknya, perusahaan besar belum tentu memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pelaporan lingkungan, atau bahwa pasar tidak memberikan respons positif secara

konsisten terhadap praktik pengungkapan lingkungan, terlepas dari ukuran perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tutik *et al.*, (2025) menyatakan bahwa ukuran perusahaan tidak mampu memoderasi pengaruh kinerja lingkungan terhadap nilai perusahaan. Ini menunjukkan bahwa ukuran perusahaan bukanlah determinan utama dalam efektivitas pengungkapan lingkungan terhadap persepsi investor. Sebaliknya, studi ini bertentangan dengan penelitian Wulandari & Istiqomah, (2024) dan Wirawati *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa perusahaan besar lebih mampu mengimplementasikan dan mengomunikasikan praktik ESG secara komprehensif, sehingga memperkuat hubungan positif antara ESG disclosure dan nilai perusahaan. Dalam konteks negara berkembang, perbedaan ini dapat disebabkan oleh tingkat kesadaran investor terhadap isu lingkungan yang masih rendah atau oleh kualitas pelaporan yang belum kredibel meskipun dilakukan oleh perusahaan besar.

H5.Ukuran Perusahaan Memoderasi Pengaruh Social Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara social disclosure dengan nilai perusahaan. Temuan ini bertentangan dengan stakeholder theory dan legitimacy theory. Pada kerangka *stakeholder theory*, Freeman & McVea, (2005) menyampaikan bahwa perusahaan dengan ukuran besar seharusnya menghadapi

tekanan yang lebih tinggi dari berbagai pemangku kepentingan untuk melakukan pengungkapan sosial yang komprehensif, yang pada akhirnya meningkatkan nilai perusahaan. Sementara itu, berdasarkan legitimacy theory, perusahaan besar cenderung memiliki eksposur publik yang tinggi serta dampak sosial dan lingkungan yang lebih besar, sehingga membutuhkan legitimasi lebih besar melalui social disclosure. Ketidaksesuaian hasil ini menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak secara otomatis mencerminkan intensitas atau efektivitas dalam melakukan pengungkapan sosial yang dapat berdampak terhadap nilai pasar perusahaan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Sedani & Ratna Sari, (2024) menemukan bahwa ukuran perusahaan tidak mampu memoderasi pengaruh corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan. Artinya, skala perusahaan tidak menjadi indikator yang kuat untuk menjelaskan komitmen sosial atau efektivitas pengungkapan CSR. Sebaliknya, hasil ini bertentangan dengan penelitian Winarsih *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan dapat memoderasi hubungan antara ESG disclosure dan nilai perusahaan secara signifikan, bahkan mengubah arah pengaruh ESG terhadap nilai perusahaan dari negatif menjadi positif. Perbedaan temuan ini menegaskan bahwa peran ukuran perusahaan sebagai variabel moderasi bersifat kontekstual, dipengaruhi oleh faktor internal seperti strategi pengungkapan perusahaan dan faktor eksternal seperti tekanan regulasi serta sensitivitas pasar terhadap isu sosial.

H6.Ukuran Perusahaan Memoderasi Pengaruh *Governance Disclosure* Terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *governance disclosure* dengan nilai perusahaan. Temuan ini bertentangan dengan *stakeholder theory*, yang mengasumsikan bahwa perusahaan dengan skala besar memiliki lebih banyak pemangku kepentingan yang memperhatikan dan menuntut transparansi tata kelola perusahaan, sehingga seharusnya mampu memperkuat pengaruh *governance disclosure* terhadap nilai perusahaan. Perusahaan besar umumnya berada di bawah pengawasan yang lebih ketat dan ekspektasi sosial yang lebih tinggi, baik dari regulator, konsumen, maupun komunitas lokal. Oleh karena itu, ketidaksignifikanan ini menunjukkan bahwa besarnya ukuran perusahaan tidak selalu mencerminkan kepatuhan dan kualitas pengungkapan tata kelola yang relevan dalam meningkatkan nilai perusahaan di mata investor. Temuan ini konsisten dengan penelitian Winarsih *et al.*, (2024) menyatakan bahwa ukuran perusahaan tidak mampu memoderasi pengaruh ESG terhadap nilai perusahaan. Mereka berargumen bahwa alokasi sumber daya perusahaan besar tidak semata-mata diarahkan untuk meningkatkan ESG disclosure, tetapi juga digunakan untuk berbagai kepentingan strategis lainnya seperti investasi jangka panjang, pelunasan kewajiban, maupun pemeliharaan aset tetap. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran bukanlah determinan utama dalam efektivitas *governance disclosure* terhadap peningkatan nilai perusahaan. Di sisi lain, temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Wulandari & Istiqomah, (2024) menemukan bahwa perusahaan besar justru mampu memperkuat hubungan antara ESG disclosure

dengan nilai perusahaan karena memiliki kapasitas, visibilitas publik, dan akses sumber daya yang lebih besar untuk mengimplementasikan dan mengkomunikasikan praktik tata kelola yang baik

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa ukuran perusahaan tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara ketiga dimensi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) disclosure dengan nilai perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa besar kecilnya aset perusahaan tidak menjamin kemampuan organisasi dalam mengomunikasikan komitmen keberlanjutan secara efektif kepada pasar. Dengan kata lain, kredibilitas dan dampak ekonomi dari pelaporan ESG tidak semata ditentukan oleh skala perusahaan, tetapi lebih bergantung pada substansi, kualitas, dan relevansi informasi yang diungkapkan.

Secara teoritis, hasil ini memperkaya kajian *Stakeholder Theory* (Freeman, 2004) dengan menunjukkan bahwa legitimasi perusahaan di mata pemangku kepentingan tidak hanya dibangun melalui kapasitas finansial atau besarnya aset, tetapi melalui keaslian dan konsistensi dalam praktik keberlanjutan. *Environmental disclosure* yang bersifat simbolis atau sekadar formalitas—bahkan ketika dilakukan oleh perusahaan besar—tidak mampu menciptakan nilai tambah bagi investor. Hal serupa juga berlaku pada dimensi sosial dan tata kelola, yang efektivitasnya lebih ditentukan oleh integrasi nilai keberlanjutan ke dalam strategi korporasi, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup data yang terbatas pada perusahaan terbuka di Indonesia dan periode

pengamatan yang relatif singkat. Selain itu, penelitian belum menelaah faktor-faktor eksternal lain seperti tekanan regulatif, reputasi media, atau orientasi manajerial yang dapat memengaruhi hubungan ESG dengan nilai perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar analisis diperluas dengan menggunakan periode longitudinal yang lebih panjang serta memasukkan variabel kontekstual tambahan seperti *corporate reputation*, *media exposure*, atau *institutional ownership* sebagai variabel moderasi atau mediasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme bagaimana ESG disclosure berkontribusi terhadap penciptaan nilai perusahaan dalam konteks pasar berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, Y., Li, X., & Càmara-Turull, X. (2022). Exploring the impact of sustainability (ESG) disclosure on firm value and financial performance (FP) in airline industry: the moderating role of size and age. *Environment, Development and Sustainability*, 24(4), 5052–5079. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01649-w>
- About, A., & Diab, A. (2018). The impact of social, environmental and corporate governance disclosures on firm value: Evidence from Egypt. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8(4), 442–458. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2017-0079>
- Ainun, M. B., & Liyanto, L. (2025). The Influence Of Esg Risk Rating On Company Value In Companies Listed On Stock Exchanges Collaborating In ASEAN-ISE. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 1191–1202. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i2.6989>
- Angela, T., & Sari, N. (2023). The Effect of Environmental, Social, and Governance Disclosure on Firm Value. *E3S Web of Conferences*, 426. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342601078>
- Christy, E., & Sofie. (2023). Pengaruh Pengungkapan Environmental, Social, Dan Governance Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 3899–3908. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.18233>
- Clarissa, S., Selamat, F., & Lim, A. (2023). *The Effect of Entrepreneurship Orientation and Innovation on Sustainable Business Growth SME 's Rice Box in West Jakarta*. 1(1), 512–520.
- Creswell. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Dihardjo, J. F., & Hersugondo, H. (2023). Exploring the Impact of Esg Disclosure, Dividend Payout Ratio, and Institutional Ownership on Firm Value: a Moderated Analysis of Firm Size. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(2), 184. <https://doi.org/10.26418/jebik.v12i2.64129>
- E. Yu, Christine Qian Guo, B. L. (2021). Environmental, social and governance transparency and firm value. *Business Strategy and the*

- Environment*, 27(March), 327–331.
- Fahad, P., & Busru, S. A. (2020). CSR disclosure and firm performance: evidence from an emerging market. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(4), 553–568. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2020-0201>
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2004-3-228>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, March. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). Buku Metode Penelitian Kualitatif. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Issue 1).
- Joseph Reynaldo Hutaeruk, Rahmiati, T. M. (2023). Analysis of ESG Disclosure on the Firm Value in Banking Sector IDX. *Economy and Business, Palangka Raya University*, 2017.
- Kartika, F., Dermawan, A., & Hudaya, F. (2023). Pengungkapan environmental, social, governance (ESG) dalam meningkatkan nilai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia. *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(1), 29–39. <https://doi.org/10.30738/sosio.v9i1.14014>
- Lindawati, A. S. L., Geraldine, T. G., Handoko, B. L., Widuri, R., & Mustapha, M. (2023). Analysis of Sustainability Performance, Green Accounting and Esg Disclosure on Firm Valuation. *International Journal of Contemporary Accounting*, 5(2), 183–198. <https://doi.org/10.25105/ijca.v5i2.17745>
- Melinda, A., & Wardhani, R. (2020). the Effect of Environmental, Social, Governance, and Controversies on Firms' Value: Evidence From Asia. *International Symposia in Economic Theory and Econometrics*, 27(June 2020), 147–173. <https://doi.org/10.1108/S1571-038620200000027011>
- Negara, N. G. P., Ishak, G., & Priambodo, R. E. A. (2024). Impact of ESG Disclosure Score on Firm Value: Empirical Evidence From ESG Listed Company in Indonesia Stock Exchange. *European Journal of Business and Management Research*, 9(2), 114–118. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.2.2064>
- Peng, B., & Zang, C. (2024). Exploring the Mediated-Moderated Impact in ESG-Value Nexus: The role of Cost of Debt and Firm Size in Chinese Listed Companies. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 7445–7458. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5372>
- Prabawati, P. I., & Rahmawati, I. P. (2022). The effects of Environmental, Social, and Governance (ESG) scores on firm values in ASEAN member countries. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 26(2), 119–129. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol26.is2.art2>

- Propheta, M., Irmadariyani, R., & Kustono, A. S. (2025). The Effect of ESG Disclosure and Financial Performance on Company Value with Company Size as a Control Variable on Companies Listed on the ESG Leaders Index. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(2), 49–63. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i21663>
- Putri, S. S., Salim, A., Ramadhona, F., & Lubis, A. (2023). *Analysis of Human Development Index in ASEAN: A Panel Model HDI ASEAN 2015-2022*.
- Rahmah, N. A., Purwohedi, U., & Handarini, D. (2024). The Moderating Role of Profitability and Firm Size in ESG Disclosure Towards Firm Value. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4(2), 700–719. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i2.345>
- Refinitiv Eikon. (2024). *Environmental, Social and Governance scores from LSEG. October*, 1–33.
- Sagala, D. R., & Aprilia, R. (2023). Pengaruh Kinerja Lingkungan Dan Pengungkapan Lingkungan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Sektor Energi dan Basic Materials yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2021). *Diponegoro Journal of Accounting*, 12(4), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Savitri, K., & Kamil, K. (2020). *THE EFFECT OF COMPANY SIZE, PROFITABILITY, KAP SIZE AND AUDITOR OPINION ON AUDIT DELAY IN MANUFACTURING COMPANIES LISTED IN INDONESIA STOCK EXCHANGE (Empirical Study of Service Industry Sector Companies in the Property and Real Estate Sub-Sector 2015 - 20*.
- Sedani, N. L. G. A. S., & Ratna Sari, M. M. (2024). The Impact of CSR Disclosure on Firm Value: Moderating Roles of Profitability and Firm Size. *E-Jurnal Akuntansi*, 34(7), 1793. <https://doi.org/10.24843/eja.2024.v34.i07.p12>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*.
- Suretno, F., Adrianto, F., & Alfarisi, M. F. (2022). Effect of Environment, Social and Governance Disclosure on Firm Value. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 13(2), 121–128. <https://doi.org/10.18196/jbti.v13i2.14458>
- Tutik Arniati, Muslichah Muslichah, N. N. (2025). ENVIRONMENTAL DISCLOSURE AND FIRM VALUE: THE MODERATING ROLE OF BOARD SIZE. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 6(1), 605–614.
- Wahyuni, P. D., Utami, S. W., & Tanjung, J. (2024). The Impact of ESG Disclosure on Firm Value

Relevance: Moderating Effect of Competitive Advantage. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 12(8), 19–33. <https://doi.org/10.37745/ejaafr.2013/vol12n81933>

Winarsih, Khatamy, A. A., & Najihah, N. (2024). Integrating the Roles of Corporate Social Responsibility Disclosure, Good Corporate Governance, and Firm Size on Corporate Value Creation: Perspectives from Indonesia Energy Companies. *SHS Web of Conferences*, 201, 02001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420102001>

Wirawati, N. G. P., Dwija Putri, I. G. A. M. A., & Badera, I. D. N. (2020). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage, Pengungkapan Lingkungan, dan Kinerja Lingkungan pada Nilai Perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(9), 2417. <https://doi.org/10.24843/eja.2020.v30.i09.p19>

Wulandari, P., & Istiqomah, D. F. (2024). Effect of Environmental, Social, Governance (Esg) and Capital Structure on Firm Value: the Role of Firm Size As a Moderating Variable. *Jurnal Riset Akuntansi Politika*, 7(2), 307–324. <https://doi.org/10.34128/jra.v7i2.402>

Zirman, Z., Oktari, V., & Khoiriyah, M. (2021). Mediation Role of Environmental Disclosure in the Relationship of Firm Performance and Value. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, 9(3). <https://doi.org/10.4316/ejafb.2021.937>

Tranformasi Digital Melalui Implementasi E-Government Pada Organisasi Sektor Publik

Muhammad Taufiq Hidayat¹, Yohanes Sri Guntur²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya¹

Fakuldade da Economia Universidade da Paz Timor-Leste²

Koresponden Penulis: taufikhidayat@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

Objectives – This study analyzes how digital transformation through e-government improves efficiency, transparency, and accountability in Indonesia's public services while identifying key challenges and opportunities.

Methodology – Using a qualitative literature review of 54 scientific articles, this study explores e-government implementation at both central and regional levels, emphasizing digital innovation in public service systems, procurement, and online licensing.

Findings – The analysis reveals that applications such as LPSE, SIDUMAS, JAKI, and OSS improve administrative efficiency by about 30% and raise citizen satisfaction above 75%. Nonetheless, limited infrastructure, low digital literacy, and bureaucratic resistance remain major barriers. Successful digital transformation depends on social, political, and inter-agency collaboration.

Limitations – As a literature-based study, the findings rely on existing publications; further empirical research is required to evaluate practical outcomes.

Practical Implications – The results provide a foundation for formulating inclusive digital policies, strengthening civil service capacity, and promoting cross-sector collaboration to achieve adaptive and sustainable governance.

Keywords : E-Government; Digital Literacy; Public Service; Governance; Digital Transformation

ABSTRAK

Tujuan – Studi ini bertujuan menganalisis bagaimana transformasi digital melalui implementasi e-government memengaruhi efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik di Indonesia, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang muncul dalam proses tersebut.

Metodologi – Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan analisis kualitatif terhadap 54 artikel ilmiah yang membahas penerapan e-government di tingkat pusat dan daerah, dengan fokus pada inovasi digital dalam sistem pelayanan publik, pengadaan barang/jasa, dan perizinan daring.

Temuan – Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan aplikasi digital seperti LPSE, SIDUMAS, JAKI, dan OSS mampu meningkatkan efisiensi proses administrasi hingga sekitar 30% dan kepuasan publik di atas 75%. Namun, keterbatasan infrastruktur, literasi digital aparatur, dan resistensi budaya

organisasi masih menjadi kendala utama. Faktor sosial, politik, dan kolaborasi lintas lembaga turut menentukan keberhasilan transformasi digital pemerintahan.

Keterbatasan – Kajian ini bersifat literatur sehingga hasilnya sangat bergantung pada konteks penelitian yang telah dipublikasikan. Penelitian empiris lanjutan diperlukan untuk menguji efektivitas implementasi e-government secara langsung.

Implikasi Praktis – Hasil studi ini dapat menjadi dasar perumusan kebijakan digital yang inklusif, memperkuat kapasitas aparatur, dan mendorong sinergi lintas sektor untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci : E-Government; Literasi Digital; Pelayanan Publik; Tata Kelola Pemerintahan; Transformasi Digital

PENDAHULUAN

Di era ekonomi digital yang berfokus pada informasi, modernisasi merupakan hal yang wajib dilakukan oleh pemerintah agar tetap memiliki relevansi. Tanpa modernisasi, pemerintah berpotensi kehilangan peran pentingnya, yang dalam sistem demokrasi dapat mengurangi efektivitas dalam menjalankan pemerintahan (Barrenechea and Jenkins 2014). Salah satu wujud nyata dari transformasi digital di sektor publik adalah penerapan e-government, yang menjadi langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi, keterbukaan, serta mutu layanan kepada masyarakat (Nations 2020). E-government tidak hanya mendukung kebutuhan internal organisasi pemerintah, tetapi juga memenuhi kebutuhan masyarakat luas dengan menyediakan informasi yang diperlukan. Namun, salah satu hambatan utama dalam pemanfaatan e-government adalah tingkat kepercayaan publik yang masih rendah (Nulhusna, Rasyid, and Hamzah 2017). Dengan adanya layanan publik yang lebih efisien, mudah diakses, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas lembaga publik, tujuan e-government adalah memperkuat hubungan antara pemerintah dan

masyarakat (Heriyanto 2022; Muliawaty and Hendryawan 2020).

Globalisasi telah mendorong percepatan pertukaran ide, komoditas, pengetahuan, dan teknologi yang mengubah cara masyarakat dan pemerintah berinteraksi (Sen 2002). Dalam konteks ini, e-government menjadi salah satu wujud adaptasi terhadap dinamika global karena mampu memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat melalui interaksi yang lebih efisien, transparan, dan mudah diakses (McClure 2000). Namun, implementasi e-government tidak hanya sekadar digitalisasi layanan, tetapi juga menuntut perubahan paradigma birokrasi menuju pelayanan publik yang responsif, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan warga. Dengan demikian, globalisasi tidak hanya menjadi pemicu lahirnya inovasi teknologi dalam pemerintahan, tetapi juga memperluas makna tata kelola publik ke arah yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Perubahan besar tersebut semakin terasa dalam era revolusi industri dan masyarakat digital, di mana kemampuan pemerintah beradaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi penentu efektivitas tata kelola (Saksono 2021).

Transformasi digital telah mendorong banyak negara untuk mengembangkan tata

kelola berbasis teknologi atau digital governance, yang menekankan pentingnya integrasi antara inovasi teknologi, transparansi data, dan akuntabilitas publik sebagai fondasi peningkatan kualitas layanan pemerintah (Fadri and Fil 2024). Penguatan tata kelola digital juga menuntut pemerintah untuk memastikan keterhubungan dan interoperabilitas berbagai sistem informasi, sehingga proses administrasi dapat berjalan lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang (Ilhami and AP 2024). Di Indonesia, paradigma ini diterapkan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dirancang untuk mewujudkan pemerintahan yang efisien, akuntabel, serta mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja birokrasi (Rachmad A. et al, 2024). Bukti empiris menunjukkan bahwa penerapan aplikasi LPSE dan SIDUMAS di berbagai daerah mampu menurunkan durasi proses administrasi hingga sekitar 30% sekaligus meningkatkan tingkat kepuasan masyarakat di atas 75% (Cahya et al, 2024). Temuan lain juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi e-government tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur teknologi, tetapi sangat bergantung pada integrasi antarinstansi serta peningkatan literasi digital aparatur dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi tersebut (Warman et al, 2022).

Kajian awal tentang digital government mengungkapkan adanya perubahan besar dalam praktik manajemen publik. Asgarkhani (2005) menyatakan bahwa digital government berperan dalam mengubah pola birokrasi tradisional dengan memanfaatkan teknologi informasi yang lebih terbuka dan interaktif. Perubahan tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi layanan publik, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintah. Namun, tantangan seperti kesenjangan digital dan budaya organisasi

yang terbatas masih menjadi hambatan dalam pelaksanaan yang efektif. Sejalan dengan perkembangan, model konseptual evolusi digital government yang diusulkan oleh Janowski (2015) Janowski (2015) dan diperkuat oleh Katsonis & Botros (2015) menunjukkan bahwa e-government berkembang dari digitalisasi dasar menuju tahap contextualization yang lebih kompleks. Evolusi ini menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi, melainkan perubahan menyeluruh yang melibatkan aspek sosial, politik, dan ekonomi. Selain meningkatkan efisiensi birokrasi, digitalisasi juga berperan dalam memperkuat demokrasi partisipatif melalui keterlibatan aktif warga negara.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa digital government sangat terkait dengan isu global sekaligus kebutuhan lokal. Gil-Garcia et al. (2017) menyoroti pentingnya menggabungkan penelitian digital government dengan teori manajemen publik untuk menciptakan nilai publik dan mendorong inovasi. Medaglia et al. (2024) memperluas konsep digital government dengan mengaitkannya pada peralihan menuju ekonomi sirkular, sedangkan Busch et al. (2025) menekankan perlunya memperkuat dasar teoretis agar bidang ini berkembang secara akademis. Di tingkat empiris di Indonesia, penelitian Fitriyana et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan sistem digital government dalam proses surat-menyurat mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi, meski masih terdapat kendala teknis dan koordinasi.

Moenir (1992) menyatakan bahwa pelayanan publik dilakukan oleh individu atau kelompok yang didasarkan pada faktor-faktor penting untuk memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu, yang menandakan bahwa ini adalah sebuah

kegiatan. Melalui pengembangan dan penerapan e-government, pemerintah melakukan penataan terhadap sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan instansi, terutama yang memiliki fungsi pelayanan publik. Perkembangan teknologi dan informasi yang pesat menyebabkan terjadinya proses digitalisasi yang sering disebut sebagai transformasi digital (Hadiono and Santi 2020). Teknologi informasi digital yang didukung oleh internet dan cloud menghadirkan paradigma baru dalam masyarakat (Tulunen, Porras, and Karhu 2022). Transformasi digital serta integrasi layanan digital nasional di Indonesia merupakan upaya merespons perubahan global dalam era digital yang kian memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk pelayanan publik (Guridno and Roshinta 2024).

Transformasi digital di sektor publik telah menjadi fokus utama penelitian selama dua puluh tahun terakhir. Pedersen (2018) menggarisbawahi bahwa transformasi e-government menghadapi tantangan yang kompleks, baik dari segi organisasi maupun konteksnya. Pemerintah tidak hanya perlu meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga harus mengatasi hambatan struktural yang dapat menghalangi keberhasilan penerapan. Hal ini didukung oleh studi İskender & Özkan (2013), yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada penggunaan metodologi evaluasi yang tepat, manajemen perubahan yang efektif, serta keterlibatan publik yang luas.

Studi perbandingan menunjukkan bahwa konsep e-government terus berkembang menuju digital government. Liva et al. (2020) dalam tinjauan pustaka mereka menyimpulkan bahwa pergeseran dari e-government ke digital government tidak hanya melibatkan adopsi teknologi saja, tetapi juga

dipengaruhi oleh faktor kelembagaan, sosial, dan hukum yang berperan penting dalam keberhasilan transformasi. Lips (2020) menambahkan bahwa transformasi digital di sektor publik merupakan interaksi dinamis antara aktor, teknologi, dan konteks sosial-politik, sehingga perubahan ini tidak bisa dilihat semata-mata sebagai perubahan teknis. Oleh sebab itu, strategi pelaksanaan digital governance harus memperhatikan budaya birokrasi, kesiapan sumber daya manusia, serta tingkat literasi digital masyarakat.

Koo (2019) dalam penelitiannya di MIT menyoroti bahwa konsep intelligent e-government menjadi solusi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat informasi dengan memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, dan IoT. Studi Wagola et al. (2023) di Indonesia menegaskan pentingnya strategi nasional untuk mendorong transformasi digital agar negara tidak tertinggal dari negara lain. Penelitian Zorali (2024) tentang portal e-government di Siprus Utara menemukan bahwa meskipun terdapat kemajuan pada tahap penyediaan informasi dan transaksi, aspek interaksi dan integrasi masih tergolong lemah, sehingga menegaskan perlunya evaluasi yang berkelanjutan.

Transformasi digital bukan hanya tentang efisiensi, tetapi juga kesetaraan akses. Djatmiko et al. (2025) menyoroti bahwa adopsi e-government di komunitas marjinal masih menghadapi tantangan besar, seperti rendahnya literasi digital dan ketimpangan infrastruktur. Oleh karena itu, strategi pembangunan yang menitikberatkan pada inklusi digital serta kemitraan antara sektor publik dan swasta menjadi faktor penting dalam mewujudkan tata kelola yang berkelanjutan. Temuan Sarwar et al. (2023) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa penerapan IT service management dalam tata kelola publik dapat menjadi solusi untuk meningkatkan keandalan layanan

sekaligus memperkuat tingkat kepercayaan masyarakat.

Digital governance sangat berkaitan dengan transparansi dan upaya pengurangan korupsi. Assakaf et al. (2018) menunjukkan bahwa audit di sektor publik memiliki peran penting dalam mengurangi praktik korupsi melalui mekanisme akuntabilitas digital. Sharmin & Chowdhury (2025) menemukan bahwa penerapan e-governance berbasis blockchain dan open data dapat meningkatkan transparansi serta memperkuat keterlibatan masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada peningkatan kualitas demokrasi dan tata kelola pemerintahan.

Aleisa (2024) melalui tinjauan sistematis mengidentifikasi faktor penentu adopsi, di antaranya kepercayaan publik, keamanan, serta manfaat yang dirasakan. Temuan ini relevan dengan konteks Indonesia, di mana tingkat kepercayaan masyarakat menjadi tantangan utama dalam implementasi SPBE. Aminah & Wardani (2018) menambahkan bahwa kesiapan inovasi di tingkat daerah dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, serta koordinasi antara berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, agenda transformasi digital perlu disesuaikan dengan kondisi lokal dan melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak.

Perkembangan teknologi yang pesat dan revolusi industri telah menyebabkan perubahan struktural yang signifikan di berbagai bidang. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) memainkan peran krusial dalam sistem pemerintahan, terutama dalam mempersiapkan pemerintah menghadapi perubahan teknologi yang muncul dari Revolusi Industri 4.0, serta guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang lebih

terintegrasi bagi masyarakat (Koo 2019). Di era yang semakin maju ini, penyelenggaraan pelayanan publik dituntut untuk terus berkembang menuju kualitas yang lebih baik. Layanan publik juga harus semakin cepat, hemat biaya, mudah diakses, dan transparan (Abdussamad 2020). Menurut Fang (2002), keberhasilan e-government sangat bergantung pada kemampuan sistem dalam menciptakan efisiensi administrasi dan meningkatkan kepercayaan publik lewat transparansi yang lebih baik. Salah satu isu penting dalam proses reformasi di Indonesia adalah penerapan tata pemerintahan yang baik (good governance) melalui reformasi birokrasi, mengingat birokrasi sebelumnya dianggap kurang profesional, tidak netral, dan sangat paternalistik, yang menjadi akar dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Firnas 2007).

Digitalisasi telah menjadikan teknologi informasi sebagai elemen utama yang memudahkan berbagai aspek pekerjaan manusia, seperti dalam menghasilkan informasi yang cepat, relevan, jelas, dan akurat, serta dalam pengolahan, pengelolaan, dan analisis data (Ilda, Santoso, and Wibowo 2022). Hal ini membawa perubahan signifikan dalam cara individu, organisasi, dan pemerintah menjalankan tugasnya (Purwidyasari and Syafruddin 2017). Transformasi digital tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi administratif, tetapi juga menjadi dasar untuk meningkatkan kualitas hidup dan layanan bagi seluruh masyarakat (Mahmud 2024; Ningtyas and Angin 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak bisa dipisahkan dari faktor teknis, kelembagaan, sosial, hingga politik. Tantangan seperti kesenjangan digital, resistensi birokrasi, dan rendahnya kepercayaan publik masih menjadi hambatan utama. Namun, dengan pemanfaatan teknologi

baru seperti AI, big data, dan blockchain (Koo 2019; Sharmin and Chowdhury 2025), serta strategi inklusi digital (Djarmiko et al. 2025), pemerintah memiliki peluang besar untuk membangun tata kelola yang efisien, transparan, dan berkelanjutan. Hal ini menjadikan transformasi digital bukan sekadar kebutuhan teknis, melainkan sebuah strategi fundamental dalam menciptakan pemerintahan modern yang responsif terhadap dinamika global dan tuntutan masyarakat.

Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengubah karakteristiknya melalui kombinasi teknologi informasi, komunikasi, komputasi, dan konektivitas (Atsani 2020). Menurut Osmundsen et al. (2018) sejumlah faktor yang mendorong organisasi atau perusahaan melakukan transformasi digital meliputi perubahan regulasi, dinamika persaingan, pergeseran industri menuju digital, serta perubahan sikap dan ekspektasi pelanggan. Transformasi digital menjadi dasar penting dalam pengembangan e-government. Ambardi et al. (2024) menjelaskan bahwa penerapan teknologi digital berkontribusi langsung terhadap peningkatan daya saing dan efektivitas tata kelola publik. Dalam konteks pelayanan, digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga memperkuat kapasitas pemerintah dalam merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat dan tepat.

Arifin et al. (2024) menegaskan bahwa perubahan perilaku birokrasi merupakan faktor utama dalam keberhasilan pelaksanaan e-government. Transformasi digital memerlukan adaptasi dalam pola pikir, budaya kerja, dan manajemen organisasi agar birokrasi dapat memanfaatkan teknologi dengan optimal. Sejalan dengan itu, Subekti et al. (2024) menekankan bahwa transformasi

menuju era Society 5.0 harus dipahami sebagai perpaduan antara teknologi, nilai sosial, dan aspek kemanusiaan. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan e-government tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi publik dalam mengelola perubahan struktural.

Peran kepemimpinan dan strategi inovasi turut diperlihatkan oleh Achjari et al. (2024), yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di institusi pemerintahan membutuhkan arahan visioner dan strategi yang berorientasi pada akuntabilitas. Mardiasmo (2023) menegaskan bahwa akuntansi sektor publik berperan sebagai alat transparansi dan pengendalian yang mendukung prinsip good governance. Dengan demikian, kombinasi transformasi digital dan e-government tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga memperkuat sistem pertanggungjawaban birokrasi serta pengelolaan keuangan negara yang lebih terbuka.

Transformasi digital pada sektor pemerintahan diartikan sebagai penerapan teknologi untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah (Westerman, Bonnet, and McAfee 2011). Transformasi digital merupakan proses evolusi yang memanfaatkan teknologi digital dengan mengintegrasikan sistem organisasi dan teknologi virtualisasi serta melibatkan sumber daya yang ada (Hadiono and Santi 2020). Dalam konteks pemerintahan, transformasi digital tidak hanya berarti penggunaan teknologi semata, tetapi juga merupakan proses modernisasi tata kelola publik yang menitikberatkan pada efisiensi, transparansi, dan partisipasi masyarakat.

Lips (2020) & Pedersen (2018), transformasi digital merupakan proses yang berlangsung secara berkelanjutan yang menghubungkan inovasi teknologi dengan reformasi institusional, sehingga menciptakan

pemerintahan yang mampu beradaptasi dengan perubahan sosial dan politik. Liva et al. (2020) menambahkan bahwa transformasi digital merupakan perkembangan dari e-government menuju digital government yang lebih terintegrasi, di mana teknologi digunakan untuk mendukung interaksi yang lebih terbuka dan kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan penelitian Wagola et al. (2023) serta Zorali (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan portal digital serta kebijakan transformasi digital di tingkat nasional maupun daerah memberikan manfaat bagi tata kelola publik apabila didukung dengan strategi inklusi dan evaluasi yang berkelanjutan.

Transformasi digital dapat dipahami sebagai strategi untuk memperkuat prinsip good governance melalui pemanfaatan data, sistem elektronik, dan layanan digital yang terpadu. Sharmin & Chowdhury (2025) menemukan bahwa digital governance mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dengan meminimalkan kesempatan terjadinya korupsi, Assakaf et al. (2018) menyoroti pentingnya audit digital dalam memastikan akuntabilitas sektor publik. Dari perspektif sosial, Djatmiko et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital sangat terkait dengan inklusi sosial, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan layanan digital untuk diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok marjinal.

Penerapan transformasi digital dapat membantu mengurangi biaya, mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan transparansi dalam pelayanan publik (Muhajir, Santoso, and Lestari 2023). Transformasi digital di sektor pemerintahan bertujuan utama untuk mempermudah dan meningkatkan efisiensi layanan publik kepada masyarakat (Hendriyaldi, Prasetyo, and Kurniawan 2022). Di Indonesia, transformasi digital dalam

pelayanan publik merupakan langkah strategis untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi demi meningkatkan kualitas layanan bagi masyarakat (Suwarno and Wati 2020).

E-Government

E-government secara umum dianggap sebagai alat strategis untuk meningkatkan kualitas tata kelola publik. Nations (2020) menegaskan bahwa e-government adalah pilar penting dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan dengan menyediakan layanan publik yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Penelitian McClure (2000) mengungkapkan bahwa inisiatif e-government di tingkat federal Amerika Serikat menghadapi berbagai tantangan besar, terutama dalam hal tata kelola, infrastruktur, dan koordinasi antar lembaga. Hal ini sejalan dengan Barrenechea & Jenkins (2014) yang menekankan peran e-government dalam memperkuat demokrasi melalui keterlibatan publik berbasis digital. Dengan demikian, e-government tidak hanya sekadar penggunaan teknologi, melainkan juga instrumen untuk memperluas partisipasi masyarakat.

E-government di Indonesia didefinisikan sebagai bagian dari transformasi digital pemerintahan yang terintegrasi melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Menurut Warman et al. (2022), menyatakan bahwa penerapan SPBE telah mendorong peningkatan akuntabilitas publik dan menjadi dasar bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Hal yang sama ditegaskan oleh Cahya et al. (2024), yang menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE membutuhkan dukungan regulasi, sumber daya manusia, dan infrastruktur yang memadai agar manfaat e-government dapat dirasakan secara maksimal. Selain itu, Fadri & Fil (2024) serta Rachmad et al. (2024) mengungkapkan bahwa digital governance melalui e-government membuka

ruang bagi inovasi birokrasi publik sekaligus memperkuat transparansi dan responsivitas layanan. Penekanan diberikan bahwa e-government bukan hanya sekadar alat digitalisasi, melainkan strategi utama untuk meningkatkan kualitas tata kelola publik. Hidayat (2021) menjelaskan bahwa konsep tersebut meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas layanan yang memerlukan dukungan kelembagaan dan regulasi yang kuat. Dari berbagai studi kasus, terlihat bahwa keselarasan kebijakan antara pusat dan daerah serta koordinasi antar instansi menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi. Pemahaman ini menegaskan bahwa e-government adalah transformasi menyeluruh yang melibatkan aspek teknologi sekaligus sosial, politik, dan budaya birokrasi.

Amrozi (2024) menekankan potensi teknologi canggih seperti kecerdasan buatan dan big data untuk memperkuat sistem layanan publik digital. Pemanfaatan teknologi ini diyakini dapat mewujudkan pemerintahan yang lebih cerdas, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pandangan tersebut sejalan dengan Y. E. Rachmad et al. (2024) yang menggarisbawahi bahwa keberhasilan e-government sangat bergantung pada kualitas tata kelola, yang mencakup manajemen data, kualitas layanan, serta evaluasi yang berkelanjutan. Dengan dasar tersebut, e-government tidak hanya dianggap sebagai penyedia layanan digital, melainkan sebagai transformasi sistemik menuju pemerintahan yang lebih inklusif, efisien, dan berfokus pada masyarakat. Nulhusna et al. (2017) menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kepercayaan publik masih menjadi hambatan utama dalam keberhasilan e-government. Heriyanto (2022) & Muliawaty & Hendryawan (2020), menggarisbawahi pentingnya peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam implementasi e-

government agar kepercayaan masyarakat dapat terbentuk. Saksiono (2021) menambahkan bahwa perkembangan e-government di era Revolusi Industri 4.0 menuntut adanya perubahan paradigma dalam birokrasi menuju tata kelola digital yang lebih adaptif.

E-government adalah (Information, penggunaan Communication, ICT Technology) untuk meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak lain (Indrajit 2004). Di era digital, e-government menjadi strategi penting dalam menjawab tantangan modernisasi layanan publik, memungkinkan penyediaan layanan yang lebih fleksibel serta meningkatkan kepuasan masyarakat dan pemerintah (Kippingu and Shayo 2021). Menurut Tasyah et al. (2021) mendefinisikan e-government sebagai upaya memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. E-government berkaitan dengan kemampuan menggunakan teknologi tersebut untuk mengatasi kendala komunikasi antara pemerintah dan pihak lain (Fayyadh 2021).

Layanan yang disediakan dalam sistem e-government membuat operasi layanan dan proses pemerintahan menjadi lebih transparan dan efektif bagi masyarakat serta perusahaan, memberikan berbagai manfaat seperti waktu pelayanan yang lebih singkat dan kemudahan akses informasi pemerintah bagi warga (Mustafa, Rahman, and Yusof 2021). Penerapan e-government dianggap mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pemerintahan dengan tujuan memperbaiki transparansi serta mendorong partisipasi warga dalam proses pemerintahan (Turban 2017). Untuk mengembangkan e-government secara optimal, diperlukan komitmen dari pemerintah dalam memperbaiki berbagai aspek, termasuk infrastruktur, sumber daya

manusia, aplikasi, regulasi, dan sosialisasi baik di lingkungan pemerintahan maupun di masyarakat (Alfirisi, Putra, and Sari 2024).

E-government tidak hanya berperan dalam mempermudah akses layanan publik, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap efektivitas birokrasi dan pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan efisiensi operasional pemerintahan (Nurhakim 2022). Pengembangannya menuntut penataan sistem manajemen dan proses kerja yang terintegrasi dengan teknologi informasi agar tercipta pemerintahan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Maharashtri, Hidayat, and Anjani 2021). Namun, penerapan e-government di Indonesia masih menghadapi beragam hambatan, seperti kesenjangan digital antarwilayah, rendahnya kompetensi sumber daya manusia di bidang teknologi, serta lemahnya integrasi antarinstansi. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan e-government tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur, tetapi juga oleh transformasi kelembagaan dan budaya birokrasi menuju tata kelola digital yang terbuka dan kolaboratif.

Berdasarkan kompleksitas tersebut, penting untuk meninjau kembali sejauh mana transformasi digital telah berkontribusi terhadap efektivitas implementasi e-government di Indonesia. Kajian ini menempatkan penulis untuk berperan mengidentifikasi dinamika, peluang, dan hambatan yang muncul dalam proses transformasi tersebut, serta menyoroti aspek-aspek yang masih memerlukan perhatian akademik maupun kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman konseptual tentang tata kelola digital dan memberikan landasan bagi pengembangan strategi e-government yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sistematis untuk menganalisis hubungan antara transformasi digital dan implementasi e-government di Indonesia. Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan. Peneliti melakukan identifikasi dan pengumpulan sumber dengan menelusuri artikel ilmiah terindeks nasional dan internasional yang relevan. Pencarian dilakukan dengan kata kunci seperti e-government, digital governance, digital transformation, pelayanan publik digital, dan SPBE. Dari seluruh temuan, diperoleh 54 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, yaitu: (1) membahas implementasi e-government atau transformasi digital sektor publik, (2) diterbitkan antara 2000–2025, dan (3) menyediakan temuan empiris atau konseptual yang relevan dengan konteks Indonesia.

Peneliti melakukan penilaian kualitas dan relevansi artikel melalui telaah abstrak, metodologi, serta kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak memberikan kontribusi langsung pada variabel utama (efisiensi, transparansi, akuntabilitas, tantangan implementasi, dan faktor pendukung) dieliminasi dari proses analisis. Peneliti melakukan analisis komparatif untuk melihat kesamaan dan perbedaan penerapan e-government di berbagai daerah, serta membandingkannya dengan teori dan model digital government yang berkembang secara global. Metode ini memungkinkan penelitian menyajikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana transformasi digital berkontribusi pada perbaikan tata kelola publik serta tantangan strategis yang dihadapi pemerintah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan pemerintahan digital (e-government) di berbagai daerah di Indonesia

menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam mendukung efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi layanan publik. Beberapa daerah telah meluncurkan berbagai inovasi digital dalam sistem pemerintahan, seperti Kabupaten Badung dengan Sistem Informasi Dokumentasi dan Manajemen Arsip Surat (SIDUMAS) serta Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE). Kabupaten Situbondo menggunakan pendekatan evolusi digital berdasarkan kerangka Gartner, sedangkan Kota Jambi dan Kabupaten Majene mulai mengimplementasikan Online Single Submission (OSS) serta sistem perizinan berbasis cloud. Di Provinsi DKI Jakarta, aplikasi Jakarta Kini (JAKI) berhasil meningkatkan efisiensi pelaporan masyarakat. Kota Denpasar juga mengembangkan aplikasi Pelayanan Rakyat Online (PRO) yang meraih tingkat kepuasan pengguna lebih dari 80 persen. Situasi ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan menjadi alat strategis dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik (Ammas, Nurhayati, and Prabowo 2023; Hendriyaldi et al. 2022; Ibad and Lolita 2020; Prakoso, Lestari, and Anwar 2025; Rachmini, Sari, and Hidayat 2023; Wismayanti and Purnamaningsih 2022).

Keberhasilan penerapan e-government di berbagai wilayah sangat dipengaruhi oleh tantangan struktural dan geografis yang menghambat pemerataan layanan. Hambatan utama meliputi rendahnya tingkat literasi digital masyarakat, kekurangan tenaga ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta keterbatasan infrastruktur. Kabupaten Buton Selatan, misalnya, menghadapi masalah akses infrastruktur dan kurangnya komitmen politik lokal (Nastia 2024). Di Kecamatan Pulomerak dan Kota Sungai Penuh, pelayanan digital terganggu oleh listrik yang tidak stabil dan pemahaman masyarakat yang rendah (Hariyati, Putri, and

Rahman 2022). Kabupaten Sorong mengalami hambatan terkait kurangnya pelatihan bagi aparatur dan minimnya kesadaran digital masyarakat (Priska and Adnan 2023). Hal ini menegaskan perlunya strategi untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia dan pembangunan infrastruktur secara merata (Andriyan, Kurnia, and Fauzan 2024).

Transformasi digital di sektor publik dimulai dari pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mendukung reformasi dalam manajemen publik. Asgarkhani (2005) menegaskan bahwa digital government mampu mengubah pola birokrasi tradisional yang bersifat hierarkis menjadi lebih terbuka dan interaktif. Penelitiannya menunjukkan adanya peningkatan transparansi dan kualitas pelayanan publik, namun juga mengungkapkan tantangan seperti kesenjangan digital dan kurangnya kesiapan budaya organisasi. Janowski (2015) kemudian memetakan evolusi digital government melalui Digital Government Evolution Model yang membagi perkembangan tersebut ke dalam empat tahap, mulai dari digitization hingga contextualization, yang menggambarkan semakin kompleksnya hubungan antara pemerintah, masyarakat, dan teknologi. Perubahan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks sosial, politik, dan ekonomi yang menyertainya.

Gambaran evolusi tersebut diperkaya oleh Katsonis & Botros (2015) yang menelusuri perkembangan dari e-government pada tahun 1990-an, Government 2.0 di era 2000-an, hingga agenda digital by default saat ini. Temuan mereka menunjukkan bahwa digitalisasi bukan sekadar upaya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga menjadi alat untuk memperluas

partisipasi warga dan membangun kolaborasi yang terbuka. Dengan demikian, digital government memiliki fungsi ganda, yaitu meningkatkan kualitas layanan sekaligus memperkuat demokrasi partisipatif. Pandangan ini diperluas oleh Gil-Garcia et al. (2017) yang menekankan pentingnya menghubungkan riset digital government dengan studi manajemen publik. Mereka berpendapat bahwa digitalisasi dapat mendorong inovasi, transparansi, dan penciptaan nilai publik, meskipun riset di bidang ini masih terfragmentasi. Kolaborasi antar disiplin dianggap penting agar pemahaman akademik dan penerapan praktis digital government dapat berjalan secara seimbang.

Kontribusi digital government bahkan semakin terlihat dalam agenda global. Medaglia et al. (2024) menekankan peran pemerintah sebagai fasilitator inovasi digital dalam mendukung peralihan menuju ekonomi sirkular. Studi mereka menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak hanya berguna untuk menyederhanakan birokrasi, tetapi juga krusial dalam menangani isu keberlanjutan seperti pengelolaan limbah dan perubahan iklim. Hal ini memperluas manfaat digitalisasi pemerintahan ke arah pembangunan berkelanjutan. Busch et al. (2025) menyoroti bahwa riset digital government masih menghadapi tantangan teoretis, karena banyak kerangka yang digunakan berasal dari disiplin lain sehingga kurang kuat secara fundamental. Namun, terdapat perkembangan kontribusi teoretis baru yang langsung berakar pada praktik digitalisasi sektor publik, yang menunjukkan peluang untuk memperkuat fondasi ilmiah sekaligus menegaskan digital government sebagai bidang studi yang mandiri.

Fitriyana et al. (2025) memberikan bukti empiris di Indonesia terkait penerapan sistem digital government dalam pengelolaan surat-menyurat di Kabupaten Bogor. Hasilnya menunjukkan peningkatan efisiensi dan transparansi, meskipun masih terdapat kendala berupa infrastruktur dan koordinasi antarinstansi. Studi ini menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik membutuhkan dukungan teknis yang memadai serta kolaborasi yang erat agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal.

Transformasi digital pemerintahan di berbagai negara menghadapi dinamika yang serupa. Pedersen (2018) menyoroti bahwa hambatan utama e-government bukan hanya berasal dari aspek teknologi, tetapi juga resistensi kelembagaan dan kebutuhan untuk melakukan perubahan struktural dalam birokrasi. Lips (2020) menekankan bahwa digitalisasi sektor publik merupakan proses ko-evolusi antara teknologi, pelaku, dan konteks sosial, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dalam mengintegrasikan aspek teknis dengan aspek sosial-politik. Sementara itu, Liva et al. (2020) menegaskan bahwa pergeseran menuju digital government membutuhkan sinergi kebijakan lintas sektor agar dapat menciptakan layanan publik yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Resistensi budaya organisasi dalam birokrasi terhadap perubahan digital menjadi hambatan non-teknis yang cukup besar. Banyak pegawai negeri sipil generasi lama yang belum siap beradaptasi dengan lingkungan kerja berbasis teknologi digital. Penelitian di Kabupaten Badung dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan bahwa reformasi budaya kerja dan peningkatan kompetensi digital aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor penting dalam kesuksesan

transformasi pemerintahan digital (Syuhada, Lestari, and Putra 2024; Tirta Nada 2024).

Sharmin & Chowdhury (2025) menemukan bahwa e-government yang mengintegrasikan prinsip transparansi data dan keterbukaan publik dapat memperkuat akuntabilitas pemerintahan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Assakaf et al. (2018) yang menekankan peran audit digital dalam mengurangi praktik korupsi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Djatmiko et al. (2025) menyoroti aspek sosial dengan menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kemampuan layanan dalam menjangkau kelompok marjinal. Oleh karena itu, penerapan e-government di Indonesia harus dipandang dalam kerangka yang lebih luas, tidak hanya sebagai upaya efisiensi birokrasi, tetapi juga sebagai instrumen demokratisasi dan pembangunan inklusif yang menghubungkan pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat.

Keberhasilan pemerintahan digital sangat bergantung pada partisipasi masyarakat sebagai pengguna utama layanan. Penelitian di Provinsi Bali dan Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa keterlibatan aktif warga, kesiapan infrastruktur digital, serta dukungan sistem teknologi informasi yang memadai secara langsung meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Di Bali, penerapan e-government memberikan dampak positif terhadap efektivitas birokrasi, sementara di Yogyakarta, aplikasi Jogja Smart Service (JSS) mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara daring meskipun masih menghadapi sejumlah tantangan teknis dan partisipasi (Agustina 2021; Wahyudi, Santosa, and Kurniawan 2022).

Indeks Pengembangan Pemerintahan Digital (E-Government Development Index atau EGDI) Indonesia terus mengalami peningkatan, meskipun peringkatnya masih di bawah rata-rata negara-negara di Asia Tenggara. Menurut Susilawati et al. (2023), menyebutkan bahwa masalah utama meliputi lambatnya reformasi regulasi, kurang optimalnya integrasi data antar lembaga, serta rendahnya kapasitas aparatur sipil negara (ASN) dalam mengelola teknologi digital. Karena itu, diperlukan sinergi kebijakan lintas tingkat pemerintahan, peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan, serta pembangunan infrastruktur yang inklusif dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Kencono, Lestari, and Wulandari 2024; Yazid and Karmila 2024).

Percepatan transformasi digital sektor publik, seperti Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Biak, dan Pemerintah Kota Jambi mulai mengembangkan berbagai sistem daring, termasuk antrean online, pelaporan digital, dan aplikasi super terpadu (superapps) seperti Kemenkeu One (Budiman 2024; Hendriyaldi et al. 2022; Sukmawati, Andini, and Rahmat 2025). Namun, adopsi teknologi masih terbatas karena rendahnya literasi digital dan adanya tumpang tindih sistem antara Organisasi Perangkat Daerah (OPD) (Lumbanraja 2020).

Pelaksanaan pemerintahan digital, pendekatan teoritis digunakan untuk memahami konteks dan tantangan. Model Support–Capacity–Value (dukungan, kapasitas, dan nilai) diterapkan pada studi di Desa Tondowolio dan Kabupaten Badung untuk menilai kesiapan sistem, kapasitas pelaksana, dan dampak implementasi. Sementara itu, pendekatan 4R (Renew, Reframe, Restructure, Revitalize) digunakan untuk menggambarkan tahapan

transformasi birokrasi secara menyeluruh, mulai dari pembaruan kebijakan hingga revitalisasi nilai-nilai organisasi (Arifah 2020; Djabbari, Alimuddin, and Ramdhan 2024).

Pendekatan teoretis digunakan untuk memahami konteks dan tantangan yang dihadapi. Model Support–Capacity–Value (dukungan, kapasitas, dan nilai) diterapkan dalam studi di Desa Tondowolio dan Kabupaten Badung untuk mengevaluasi kesiapan sistem, kemampuan pelaksana, serta dampak dari implementasi tersebut. Selain itu, pendekatan 4R (Renew, Reframe, Restructure, Revitalize) digunakan untuk menggambarkan tahapan transformasi birokrasi secara menyeluruh, mulai dari pembaruan kebijakan hingga penguatan kembali nilai-nilai organisasi (Ismanto and Herachwat 2024; Saputra, Nugroho, and Fitria 2024; Susilawati, Nurhadi, and Setiawan 2024; Taufiqurokhman, Raharjo, and Putri 2023).

KESIMPULAN / CONCLUSION

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia menunjukkan bahwa inovasi teknologi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas layanan publik. Berbagai aplikasi dan sistem digital yang telah diterapkan memberikan kemajuan signifikan dalam mempercepat proses administrasi serta memperluas akses layanan bagi masyarakat. Namun, keberhasilan implementasi e-government tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, budaya birokrasi, dan tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah.

Esensi transformasi digital di sektor publik terletak pada kemampuannya

mengintegrasikan teknologi dengan reformasi tata kelola. Upaya digitalisasi harus dipandang sebagai proses menyeluruh yang mencakup penguatan kapasitas aparatur, harmonisasi lintas instansi, pembenahan regulasi, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam evaluasi dan pengawasan layanan. Tanpa dukungan aspek-aspek tersebut, inovasi teknologi hanya akan menghasilkan perubahan di permukaan dan tidak memberikan dampak yang berkelanjutan.

Dengan demikian, transformasi digital pemerintahan harus diarahkan untuk menciptakan tata kelola yang lebih adaptif, inklusif, dan responsif. Pemerintah perlu memastikan bahwa pengembangan sistem digital tidak hanya berorientasi pada modernisasi teknologi, tetapi juga pada penciptaan nilai publik melalui peningkatan kualitas layanan, keterbukaan informasi, dan penguatan akuntabilitas. Selain itu, kolaborasi yang sinergis antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat menjadi kunci untuk memastikan bahwa digitalisasi pemerintahan berjalan konsisten, berkelanjutan, dan mampu mendukung tujuan pembangunan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. 2020. "Reformasi Birokrasi Dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Di Indonesia." *Jurnal Ilmu Administrasi* 17(2):133–145.
- Achjari, D., F. Amalia, H. Haryono, G. Wibisono, S. Ali, and N. W. Putrie. 2024. *Dari Otonomi Ke Inovasi: Transformasi Digital – Kepemimpinan Dan Strategi Di Institusi Pemerintah*. Yogyakarta: UGM Press.
- Agustina, R. 2021. "Efektivitas E-Government Di Provinsi Bali: Dampaknya Terhadap Birokrasi Dan Pelayanan Publik." *Jurnal Transformasi*

-
- Pemerintahan 9(1):66–77.
- Aleisa, N. 2024. “Key Factors Influencing the E-Government Adoption: A Systematic Literature Review.” *Journal of Innovative Digital Transformation* 1(1):14–31. doi: <https://doi.org/10.1108/JIDT-09-2023-0016>.
- Alfirisi, R., A. Putra, and M. Sari. 2024. “Pengembangan E-Government Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pelayanan Publik Di Indonesia.” *Jurnal Inovasi Administrasi Publik* 10(1):55–66.
- Ambardi, Kuskridho, Poppy S. Winanti, Melinda Gularso, Reytasari Azura Putri, Farhan Abdul Majiid, Ikhlas Tawazun, Abu Amar Fauzi, and Dwinto Martri Aji Buana. 2024. *Transformasi Digital Dan Daya Saing: Seleksi Kasus*. Yogyakarta: UGM Press.
- Aminah, S., and D. K. Wardani. 2018. “Readiness Analysis of Regional Innovation Implementation.” *Jurnal Bina Praja* 10(1):13–26. doi: <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.13-26>.
- Ammas, S., T. Nurhayati, and H. Prabowo. 2023. “Peran OSS Dalam Meningkatkan Transparansi Perizinan Daerah.” *Jurnal Kebijakan Publik* 14(2):77–90.
- Amrozi, Y. 2024. *E-Government Di Era Artificial Intelligence*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Andriyan, R., P. Kurnia, and M. Fauzan. 2024. “Penguatan Kapasitas SDM Dan Infrastruktur Dalam Mendukung Pemerintahan Digital.” *Jurnal Inovasi Administrasi Publik* 10(1):44–56.
- Arifah, N. 2020. “Penerapan Model 4R Dalam Reformasi Birokrasi Digital Di Indonesia.” *Jurnal Transformasi Administrasi Publik* 6(2):144–158.
- Arifin, A., D. E. Harmadji, B. Harto, S. Safrida, A. Y. Rukmana, M. A. Aulia, M. R. Tawil, L. D. Melinda, T. M. M. Hisyam, A. B. L. Mailangkay, P. Abdillah, and E. Juwono. 2024. *Teknologi Dan Transformasi Digital Dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Get Press Indonesia.
- Asgarkhani, M. 2005. “Digital Government and Its Effectiveness in Public Management Reform: A Local Government Perspective.” *Public Management Review* 7(3):465–487. doi: <https://doi.org/10.1080/14719030500181227>.
- Assakaf, E. A., R. S. Samsudin, and Z. Othman. 2018. “Public Sector Auditing and Corruption: A Literature Review.” *Asian Journal of Finance & Accounting* 10(1):226–240. doi: <https://doi.org/10.5296/ajfa.v10i1.13029>.
- Atsani, L. G. 2020. “Transformasi Digital Dalam Organisasi Publik: Tantangan Dan Peluang.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* 11(2):112–123.
- Barrenechea, J., and M. Jenkins. 2014. *E-Government and Democracy: Representation and Citizen Engagement in the Digital Age*. United Nations Development Programme.
- Budiman, R. 2024. “Kemenkeu One Sebagai Superapps Pelayanan Publik: Inovasi Digital Di Sektor Keuangan.” *Jurnal Kebijakan Fiskal* 8(1):44–57.
- Busch, P. A., M. R. Johannessen, and S. Pekkola. 2025. “The Evolution of Theoretical Contributions in Digital Government Research: Insights from GIQ.” *Government Information Quarterly* 42(102066). doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102066>.
- Cahya, R., S. Hidayat, and R. Puspitasari. 2024. “Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik.” *Jurnal Kebijakan Publik Dan Manajemen* 12(1):77–89.

-
- Djabbari, F., H. Alimuddin, and S. Ramdhan. 2024. "Model Support–Capacity–Value Dalam Implementasi Pemerintahan Digital: Studi Kasus Di Desa Tondowolio." *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 12(1):55–68.
- Djarmiko, G. H., O. Sinaga, and S. Pawirosumarto. 2025. "Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of e-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance." *Sustainability* 17(7):2908. doi: <https://doi.org/10.3390/su17072908>.
- Fadri, Z., and A. Fil. 2024. "Digital Governance Dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Penerapan SPBE." *Jurnal Administrasi Publik Indonesia* 10(1):22–35.
- Fang, Z. 2002. *E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development*. Beijing: Tsinghua University Press.
- Fayyadh, M. 2021. "The Role of Information and Communication Technology in E-Government Adoption." *International Journal of Management and Applied Research* 8(2):103–115.
- Firnas, M. 2007. "Good Governance Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia." *Jurnal Administrasi Publik* 4(1):55–66.
- Fitriyana, D., I. Purnamasari, and F. T. Ramdani. 2025. "Effectiveness of the Digital Government System in Correspondence Process." *Public Policy Journal* 6(2):235–242.
- Gil-Garcia, J. R., S. S. Dawes, and T. A. Pardo. 2017. "Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads." *Public Management Review*. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>.
- Guridno, R., and D. Roshinta. 2024. "Transformasi Digital Dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional: Tantangan Dan Peluang Di Indonesia." *Jurnal Transformasi Pemerintahan Digital* 2(1):33–47.
- Hadiono, S., and N. Santi. 2020. "Transformasi Digital Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Era Industri 4.0." *Jurnal Administrasi Publik* 11(2):145–156.
- Hariyati, S., M. Putri, and F. Rahman. 2022. "Literasi Digital Masyarakat Dan Tantangan Infrastruktur Layanan Publik." *Jurnal Transformasi Administrasi* 11(2):187–199.
- Hendriyaldi, H., A. Prasetyo, and R. Kurniawan. 2022. "Transformasi Digital Pada Sektor Pemerintahan: Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Di Indonesia." *Jurnal Administrasi Publik Dan Birokrasi* 18(2):99–110.
- Heriyanto, H. 2022. "E-Government Dan Good Governance: Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik Di Era Digital." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 18(1):45–56.
- Hidayat, B. I. M. N. 2021. *E-Government: Konsep, Esensi, Dan Studi Kasus*. Samarinda: Mulawarman University Press.
- Ibad, A., and D. Lolita. 2020. "Evolusi Digital Berbasis Kerangka Gartner Dalam Implementasi E-Government." *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan* 5(1):33–45.
- Ilda, N., R. Santoso, and A. Wibowo. 2022. "Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Layanan Publik Di Era Industri 4.0." *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer* 9(3):276–285.
- Ilhami, R., and D. A. AP. 2024. "Revolusi Digital Dan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Teknologi." *Jurnal Pemerintahan Digital* 3(1):55–68.
- Indrajit, R. E. 2004. *Electronic Government: Strategi Pembangunan Dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*.

-
- Yogyakarta: Andi.
- İskender, G., and S. Özkan. 2013. "E-Government Transformation Success: An Assessment Methodology and the Preliminary Results." *Transforming Government: People, Process and Policy* 7(3):364–392. doi: <https://doi.org/10.1108/TG-09-2012-0008>.
- Ismanto, B., and A. Herachwat. 2024. "Reformasi Kebijakan Berbasis Data Dalam Tata Kelola Digital." *Jurnal Kebijakan Dan Inovasi Publik* 5(1):33–45.
- Janowski, T. 2015. "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization." *Government Information Quarterly* 32(3):221–236. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.
- Katsonis, M., and A. Botros. 2015. "Digital Government: A Primer and Professional Perspectives." *Australian Journal of Public Administration* 74(1):42–52. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12144>.
- Kencono, B., F. Lestari, and R. Wulandari. 2024. "Sinergi Kebijakan Lintas Sektor Dalam Implementasi SPBE Di Indonesia." *Jurnal Administrasi Digital* 3(2):101–115.
- Kippingu, M., and R. Shayo. 2021. "The Role of E-Government in Improving Public Service Delivery in the Digital Era." *International Journal of Computer Applications* 183(25):1–8. doi: <https://doi.org/10.5120/ijca2021921812>.
- Koo, E. 2019. "Digital Transformation of Government: From e-Government to Intelligent e-Government." *MIT Libraries*.
- Lips, M. 2020. "Digital Transformation in the Public Sector." *Edward Elgar* 13–28. doi: <https://doi.org/10.4337/9781803923895>.
- Liva, G., C. Codagnone, G. Misuraca, V. Gineikyte, and E. Barcevicus. 2020. "Exploring Digital Government Transformation: A Literature Review." *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* 502–509. doi: <https://doi.org/10.1145/3428502.3428578>.
- Lumbanraja, P. 2020. "Hambatan Integrasi Sistem Antar-OPD Dalam Implementasi e-Government." *Jurnal Administrasi Negara* 16(2):133–146.
- Maharashtri, D., S. Hidayat, and R. Anjani. 2021. "Penataan Sistem Manajemen Pemerintahan Melalui E-Government Di Era Digital." *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik* 12(2):101–112.
- Mahmud, M. 2024. "Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik: Peluang Dan Tantangan." *Jurnal Ilmu Pemerintahan Digital* 2(1):14–28.
- Mardiasmo. 2023. *Akuntansi Sektor Publik*. 4th ed. Yogyakarta: Andi.
- McClure, D. L. 2000. *Electronic Government: Federal Initiatives Are Evolving Rapidly but They Face Significant Challenges*. Washington, D.C.
- Medaglia, R., B. Rukanova, and Z. Zhang. 2024. "Digital Government and the Circular Economy Transition: An Analytical Framework and a Research Agenda." *Government Information Quarterly* 41:101904. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101904>.
- Moenir, H. A. S. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhajir, M., A. Santoso, and F. Lestari. 2023. "Implementasi Transformasi Digital Dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik." *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik* 12(1):22–34.
- Muliawaty, L., and D. Hendryawan. 2020.

- “Pengaruh Implementasi E-Government Terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Layanan Publik.” *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Kebijakan Publik* 7(2):112–124.
- Mustafa, A., F. Rahman, and Z. Yusof. 2021. “E-Government Services and Citizen Satisfaction: A Study on Transparency and Accessibility.” *Journal of Public Administration and Governance* 11(4):33–47. doi: <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i4.19222>.
- Nastia, Y. 2024. “Hambatan Implementasi E-Government Di Daerah Tertinggal: Studi Kasus Kabupaten Buton Selatan.” *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pemerintahan* 9(2):101–113.
- Nations, United. 2020. *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York.
- Ningtyas, R., and F. Angin. 2024. “Efektivitas Digitalisasi Layanan Publik Di Indonesia Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Berkelanjutan.” *Jurnal Inovasi Dan Pelayanan Publik* 6(1):67–79.
- Nulhusna, N., M. R. Rasyid, and A. Hamzah. 2017. “Determinant Factors of Public Trust in E-Government: Evidence from Indonesia.” *International Journal of Business and Society* 18(4):799–810.
- Nurhakim, R. 2022. “Implementasi E-Government Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Melalui Efektivitas Birokrasi.” *Jurnal Transformasi Pemerintahan* 9(2):77–89.
- Osmundsen, K., J. Iden, and B. Bygstad. 2018. *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*. Corfu.
- Pedersen, K. 2018. “E-Government Transformations: Challenges and Strategies.” *Emerald* 12(1):84–109. doi: <https://doi.org/10.1108/TG-06-2017-0028>.
- Prakoso, F., M. Lestari, and S. Anwar. 2025. “Efektivitas Aplikasi Pelayanan Publik Berbasis Daring Di Indonesia.” *Jurnal Administrasi Digital* 3(1):22–35.
- Priska, M., and A. Adnan. 2023. “Hambatan Implementasi E-Government Di Kabupaten Sorong: Perspektif Aparatur Dan Masyarakat.” *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 18(1):77–88.
- Purwidyasari, D., and A. Syafruddin. 2017. “Dampak Teknologi Informasi Terhadap Perubahan Perilaku Organisasi Dan Pemerintahan.” *Jurnal Transformasi Administrasi* 7(2):45–57.
- Rachmad, A., R. Pratama, and I. Suryani. 2024. “Digital Governance Dan Transformasi Pelayanan Publik Di Indonesia.” *Jurnal Inovasi Pemerintahan* 9(2):101–118.
- Rachmad, Y. E., R. Ilham, N. Indrayani, H. E. Manurung, L. Judijanto, R. D. Laksono, and S. Sa’dianoor. 2024. *Layanan Dan Tata Kelola E-Government: Teori, Konsep, Dan Penerapan*.
- Rachmini, R., N. Sari, and A. Hidayat. 2023. “Inovasi Digital Layanan Publik Berbasis Cloud Pada Pemerintah Daerah.” *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pemerintahan* 12(1):55–66.
- Saksono, H. 2021. “Tata Kelola Digital Di Era Revolusi Industri 4.0: Peluang Dan Tantangan.” *Jurnal Transformasi Administrasi* 11(2):134–147.
- Saputra, D., E. Nugroho, and L. Fitria. 2024. “Kesenjangan Literasi Digital Dan Implikasinya Terhadap Pelayanan Publik.” *Jurnal Teknologi Dan Masyarakat* 7(1):55–67.
- Sarwar, M. I., Q. Abbas, T. Alyas, A. Alzahrani, T. Alghamdi, and Y. Alsaawy. 2023. “Digital Transformation of Public Sector Governance with IT Service Management—A Pilot Study.” *IEEE Access*, 11:6489–6504. doi: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3237550>.

- Sen, A. 2002. *Globalization and Its Discontents: Essays on the New Mobility of People and Money*. Oxford University Press.
- Sharmin, S., and R. H. Chowdhury. 2025. "Digital Transformation in Governance: The Impact of e-Governance on Public Administration and Transparency." *Journal of Computer Science and Technology Studies* 7(1):362–379. doi: <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.2> 7.
- Subekti, R., D. A. Ohhyver, L. Judijanto, I. K. S. Satwika, N. Umar, N. Hayati, I. P. S. Handika, J. Joosten, M. Migunani, Y. Boari, S. Saktisyahputra, and Kolega. 2024. *Transformasi Digital: Teori & Implementasi Menuju Era Society 5.0*. Jakarta: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sukmawati, L., P. Andini, and H. Rahmat. 2025. "Sistem Antrean Online Dan Kepuasan Wajib Pajak Di KPP Pratama Biak." *Jurnal Perpajakan Dan Administrasi Negara* 13(1):88–99.
- Susilawati, N., A. Prabowo, and F. Nugraha. 2023. "Analisis Indeks Pengembangan Pemerintahan Digital Di Indonesia." *Jurnal E-Government* 11(2):33–47.
- Susilawati, S., M. Nurhadi, and I. Setiawan. 2024. "Literasi Digital Masyarakat Dan Efektivitas E-Government." *Jurnal Transformasi Digital* 2(1):77–88.
- Suwarno, W., and D. Wati. 2020. "Pemanfaatan Teknologi Digital Dalam Pelayanan Publik Di Indonesia: Sebuah Kajian Strategis." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 16(1):45–56.
- Syuhada, A., D. Lestari, and Y. Putra. 2024. "Kompetensi Digital ASN Sebagai Kunci Keberhasilan E-Government: Studi Di BPSDMD Sumatera Selatan." *Jurnal Administrasi Negara* 20(2):144–158.
- Tasyah, T., R. Anwar, and M. Hidayat. 2021. "Implementasi E-Government Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Pelayanan Publik." *Jurnal Administrasi Publik* 8(2):145–156.
- Taufiqurokhman, T., S. Raharjo, and M. Putri. 2023. "Kolaborasi Masyarakat Sipil Dalam Implementasi Tata Kelola Digital." *Jurnal Demokrasi Dan Administrasi Publik* 11(2):199–212.
- Tirta Nada, I. G. 2024. "Reformasi Budaya Kerja ASN Dalam Era Transformasi Digital: Studi Di Kabupaten Badung." *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* 12(1):21–34.
- Tulunen, S., J. Porras, and K. Karhu. 2022. "Digital Transformation with Cloud Services: A Socio-Technical Perspective." *Journal of Enterprise Information Management* 33(5):1187–1203. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2021-0338>.
- Turban, E. 2017. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. 9th ed. Springer.
- Wagola, R., A. Nurmandi, Misran, and D. Subekti. 2023. "Government Digital Transformation in Indonesia." *HCI International 2023 Posters* 1835:286–296. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-36001-5_30.
- Wahyudi, B., D. Santosa, and A. Kurniawan. 2022. "Implementasi Jogja Smart Service (JSS) Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di DIY." *Jurnal Kebijakan Publik Dan Teknologi* 15(2):122–135.
- Warman, D., A. Santoso, and F. Lestari. 2022. "E-Government Dan Implementasi SPBE Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Publik." *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 17(2):45–60.
- Westerman, G., D. Bonnet, and A. McAfee. 2011. *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*.
- Wismayanti, I. A. A. R., and I. A.

- Purnamaningsih. 2022. "Implementasi Sistem Informasi Manajemen Arsip Digital Dalam Mendukung Reformasi Birokrasi." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 8(2):145–158.
- Yazid, M., and R. Karmila. 2024. "Kapasitas ASN Dan Tantangan Integrasi Digital Pemerintahan Di Indonesia." *Jurnal Inovasi Birokrasi* 6(1):55–67.
- Zorali, S. 2024. "Digital Transformation and E-Government in Public Administration: TRNC e-Government Portal Analysis." *The Turkish Online Journal of Educational Technology* 23(2).

PENGARUH WORK DEMANDS TERHADAP TECHNOSTRESS MELALUI EMPLOYEE WELL - BEING KARYAWAN

Ichu Alfiando¹, Fachrudy Asjari²
Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Koresponden Penulis: fachrudy@unipasby.ac.id

Abstract (Bahasa Inggris)

The growing usage of technology in the workplace in the current digital era can lead to stress and negatively affect workers' well-being. Thus, in order for businesses to establish a more wholesome and effective workplace, it is critical to comprehend the connection between job demands, technostress, and employee well-being. Through employee well-being at PT. Masmedia Buana Pustaka, Sidoarjo, this study seeks to ascertain and examine the impact of occupational expectations on technostress. This research used a quantitative methodology, with a sample of 112 respondents and the research population consisting of all 200 employees of PT. Masmedia Buana Pustaka. Purposive sampling is the sampling technique that is employed. Using the SmartPLS program, partial least squares (PLS) is the data analysis method employed. According to the study's findings, 1) PT. Masmedia Buana Pustaka employees' technostress is significantly and favorably impacted by job demands in Sidoarjo. 2) At Sidoarjo's PT. Masmedia Buana Pustaka, job demands significantly and favorably affect workers' well-being. PT. Masmedia Buana Pustaka employees' technostress is significantly and favorably impacted by employee welfare in Sidoarjo. By better managing work expectations and lessening the detrimental effects of technostress, this study helps to improve employee welfare.

Keywords: Job Demands, Technostress, Employee Wellbeing.

Abstrak (Bahasa Indonesia)

Meningkatnya penggunaan teknologi di tempat kerja di era digital saat ini dapat menyebabkan stres dan berdampak negatif pada kesejahteraan pekerja. Dengan demikian, agar bisnis dapat membangun tempat kerja yang lebih menyeluruh dan efektif, penting untuk memahami hubungan antara tuntutan pekerjaan, teknostres, dan kesejahteraan karyawan. Melalui kesejahteraan karyawan di PT. Masmedia Buana Pustaka, Sidoarjo, penelitian ini berupaya untuk memastikan dan menguji dampak ekspektasi pekerjaan terhadap teknostres. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, dengan sampel sebanyak 112 responden dan populasi penelitian terdiri dari seluruh 200 karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Dengan menggunakan program SmartPLS, partial least squares (PLS) adalah metode analisis data yang digunakan. Menurut temuan penelitian, 1) teknostres karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan di Sidoarjo. 2) Di PT. Masmedia Buana Pustaka, tuntutan pekerjaan secara signifikan dan positif memengaruhi kesejahteraan pekerja. Technostress karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh

kesejahteraan karyawan di Sidoarjo. Dengan mengelola ekspektasi pekerjaan dengan lebih baik dan mengurangi efek buruk technostress, penelitian ini membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Tuntutan Pekerjaan, Technostress, Kesejahteraan Karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pertumbuhan teknologi informasi serta komunikasi sudah menghadirkan transformasi besar dalam dunia kerja, termasuk di industri penerbitan seperti PT. Masmedia Buana Pustaka. Meski teknologi modern telah meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan, hal ini juga memunculkan tekanan baru bagi karyawan. Di PT. Masmedia Buana Pustaka Sidoarjo, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi karyawan terkait tuntutan pekerjaan. Karyawan sering mengalami beban kerja berlebih, terutama saat periode proyek atau jam sibuk. Tenggat waktu yang ketat memaksa karyawan untuk lembur, sehingga mengganggu keseimb

angan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Target yang tinggi disertai sumber daya terbatas juga menambah tekanan kerja. Jam kerja yang panjang akibat tingginya kebutuhan operasional berdampak pada waktu istirahat dan kesehatan karyawan. Tuntutan pekerjaan ini berkaitan erat dengan kesejahteraan karyawan. Beban kerja berlebihan dapat menimbulkan stres dan gangguan kesehatan mental. Ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi masalah serius, ditambah dengan kurangnya dukungan manajemen terhadap kesehatan karyawan (Putri & Guspa, 2024). Kondisi kerja yang kurang mendukung dan penggunaan teknologi yang tidak efektif semakin memperburuk situasi (Tamyiz et al., 2023).

Penggunaan teknologi yang intensif di PT. Masmedia Buana Pustaka juga memunculkan fenomena technostress. Karyawan mengalami kesulitan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Tuntutan untuk selalu responsif melalui perangkat elektronik menciptakan tekanan tambahan. Kurangnya pelatihan teknologi membuat karyawan merasa tidak percaya diri. Banjir informasi dari berbagai sumber digital menyebabkan kelelahan, sementara teknologi yang membuat batas antara waktu kerja dan pribadi menjadi kabur mengganggu keseimbangan hidup karyawan (Suhardiman & Saragih, 2022). Hubungan antara tuntutan pekerjaan, kesejahteraan karyawan, dan technostress membentuk dinamika yang kompleks. Tuntutan pekerjaan yang tinggi cenderung meningkatkan tekanan teknologi, terutama ketika karyawan diharuskan menggunakan teknologi kompleks atau multiple devices secara bersamaan (Sari et al., 2024). Kombinasi ini berpotensi memperburuk kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang. PT. Masmedia Buana Pustaka, yang berdiri sejak 2008, telah berkembang dari perusahaan yang bergerak di pasar kertas menjadi penerbit yang telah menerbitkan ribuan buku berkualitas. Perusahaan ini memiliki misi mulia untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui distribusi berbagai jenis buku. Namun, dalam upaya mencapai tujuan ini, penting untuk memperhatikan kesejahteraan internal karyawan yang terdampak oleh tuntutan

pekerjaan dan tekanan teknologi(Reny Elvira Septyandini et al., 2024).

Fenomena ini menunjukkan pentingnya penelitian tentang dampak desakan pekerjaan terhadap *technostress* melalui kesejahteraan pekerja di PT. Masmedia Buana Pustaka. Pemahaman mendalam tentang hubungan ini dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola tuntutan pekerjaan, menumbuhkan kesejahteraan karyawan, serta mengurangi *technostress*.

Rumusan Masalah

1. Apakah *work demands* berpengaruh terhadap *employee well-being* karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka di Sidoarjo?
2. Apakah *work demands* berpengaruh terhadap *technostress* karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka di Sidoarjo?
3. Apakah *employee well-being* berpengaruh terhadap *technostress* karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka di Sidoarjo?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak *work demands* terhadap *employee well-being* karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka di Sidoarjo
2. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak *work demands* terhadap *technostress* karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka di Sidoarjo
3. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak *employee well-being* terhadap *technostress* karyawan PT. Masmedia Buana Pustaka di Sidoarjo

Manfaat Penelitian

1. Penulis

Untuk menumbuhkan pengetahuan penulis dalam menghadapi dunia kerja yang akan mendatang.

2. Universitas adi buana Surabaya
Untuk bahan refensi bagi mahasiswa yang akan mendatang.
3. Perusahaan
 - a. Mereka yang bekerja di tempat kerja yang merasa nyaman cenderung menjadi lebih produktif, kreatif, dan termotivasi untuk bekerja
 - b. Mengurangi *Turnover* Karyawan, Studi ini dapat membantu perusahaan memahami penyebab *technostress* yang meningkatkan *turnover*.
 - c. Meningkatkan Keseimbangan *Work-Life*, Hasil penelitian dapat digunakan oleh perusahaan untuk membuat kebijakan yang lebih mendukung keseimbangan *work-life*, seperti memberikan lebih banyak fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja atau menyediakan tempat untuk mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja

Tinjauan Pustaka

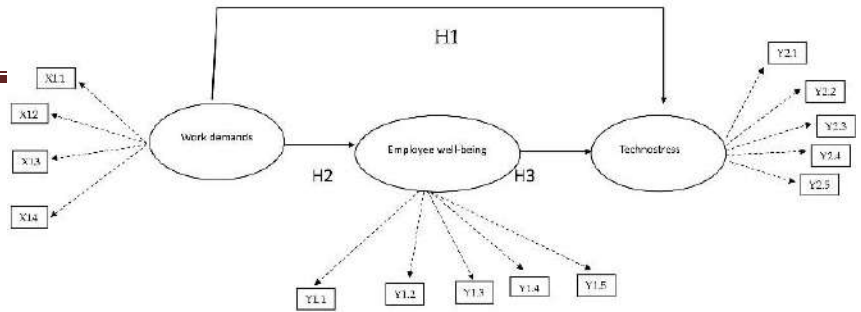
1. *Work Demands*. Tuntutan kerja merupakan aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik dan psikologis dari karyawan. Menurut Schaufeli (2020), konsep ini mencakup beragam beban yang harus dihadapi karyawan, mulai dari beban kerja hingga kompleksitas tugas yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan. Tekanan pekerjaan yang berlebihan bisa mengakibatkan kelelahan fisik serta mental, yang berakibat langsung pada kesehatan karyawan sebagaimana dijelaskan Schaufeli (2021). Dalam praktiknya, tuntutan kerja dapat diukur melalui empat dimensi utama. Pertama,

tuntutan kuantitatif yang berkaitan dengan volume dan tempo kerja, termasuk kelebihan atau kekurangan beban kerja. Kedua, tuntutan kualitatif yang menyangkut kesesuaian kemampuan dengan standar yang dibutuhkan, meliputi aspek emosional, mental, dan fisik. Ketiga, tuntutan organisasi yang berhubungan dengan perubahan organisasi dan konflik peran. Keempat, tuntutan tugas yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan fisik dan keterampilan spesifik yang dibutuhkan.

2. *Technostress*. Fenomena technostress muncul sebagai konsekuensi dari digitalisasi tempat kerja. Tarafdar et al. (2019) mendefinisikannya sebagai ketidakmampuan seseorang untuk beradaptasi dengan teknologi baru, yang mengakibatkan tekanan dan ketidaknyamanan dalam bekerja. Dampaknya dapat terlihat pada kinerja dan kesejahteraan karyawan, terutama ketika mereka merasa tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk menangani perkembangan teknologi. Pengukuran technostress dapat dilakukan melalui lima indikator utama: kecemasan teknologi yang muncul dari penggunaan perangkat digital, kelelahan mental akibat penggunaan teknologi berlebihan, keterhubungan berlebihan yang

menciptakan ketergantungan pada internet, beban informasi yang menyulitkan pengelolaan data, dan ketidakpuasan terhadap sistem teknologi yang digunakan.

3. *Employee Well-being*. Kesejahteraan karyawan merupakan konsep yang mencakup kondisi fisik, mental, dan emosional dalam konteks pekerjaan. Putra et al. (2023) menekankan bahwa karyawan yang berada dalam lingkungan kerja positif dengan sumber daya memadai memiliki kemampuan lebih baik dalam mengelola tuntutan kerja dan technostress. Pengukuran kesejahteraan karyawan melibatkan lima dimensi kunci: kesehatan mental yang mencakup tingkat kecemasan dan stres, kesehatan fisik yang meliputi gejala kelelahan atau gangguan kesehatan lainnya, kepuasan kerja yang menggambarkan sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi serta profesional, beserta dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan.



Kerangka Konseptual

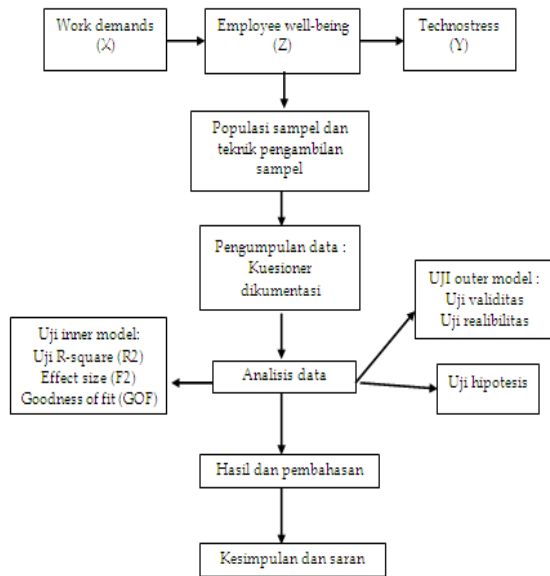
Berikut ini merupakan kerangka berfikir dari pengaruh *work demands* terhadap *technostress* melalui

employee well-being Karyawan PT. Masmedia buana Pustaka di Sidoarjo.
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

1. *Work demands* berdampak signifikan atas *Technostress*.
2. *Work demands* berdampak signifikan atas *employee well-being*.
3. *Employee well-being* berdampak signifikan atas *Technostress*.

METODE PENELITIAN



Gambar 3.1 Rancangan Penelitian

Populasi serta Sampel

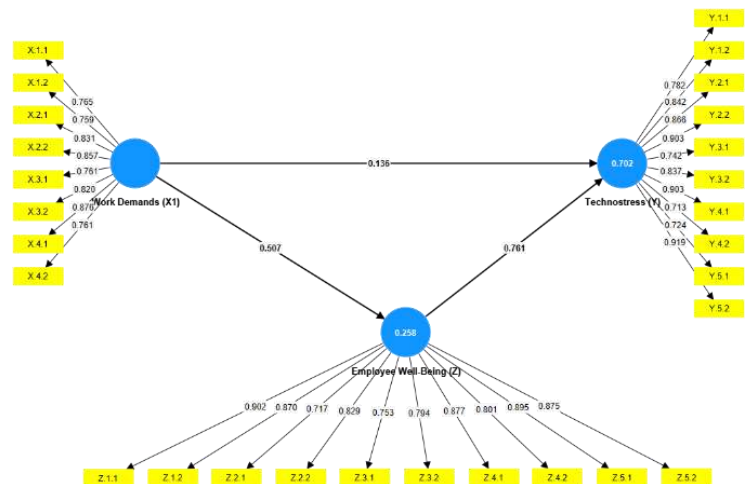
Penelitian tersebut mengutip populasi dari keseluruhan karyawan PT Masmedia Buana Pustaka Sidoarjo yang berjumlah 200 orang. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2016), populasi yakni area generalisasi yang mencakup subyek serta obyek yang dipilih peneliti untuk dipelajari hingga mencapai kesimpulan. Guna menetapkan total sampel yang representatif, penulis memakai pendekatan yang dikemukakan oleh Ferdinand (Ferdinand, 2020). Perhitungan dilakukan dengan mengalikan jumlah indikator sebanyak 14 dengan angka 8, sehingga diperoleh sampel sebesar 112 responden. Pemilihan angka pengali 8 didasarkan pada rentang yang direkomendasikan, yaitu antara 5 hingga 10. Penentuan ini juga sejalan dengan pendapat Roscoe dalam Ferdinand (2020) yang menyarankan minimal 100 responden untuk penelitian yang menggunakan variabel intervening.

Analisa Data

Penggunaan rumus Ferdinand dipilih karena metode ini dinilai efektif dan dapat diandalkan dalam mengatasi keterbatasan data dan sumber daya. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis mendalam dan meraih pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peristiwa yang dikaji. Melalui total sampel yang mencukupi dan teknik pengambilan yang tepat, penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan datanya yang representatif serta kesimpulan yang bisa digeneralisasi pada populasi secara keseluruhan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengukuran Measurement model (Outer Model)



Gambar 1. Hasil Penelitian

Sumber : Data diolah (Output SmartPLS)

Berdasarkan gambar model struktural yang ditampilkan, terdapat tiga variabel utama yang saling berhubungan, yaitu Work Demands (X), Technostress (Y), dan Employee Well-being (Z). Diagram

menunjukkan adanya hubungan langsung dari Work Demands menuju Technostress dengan nilai koefisien jalur 0.135, serta hubungan tidak langsung melalui Employee Well-being yang ditunjukkan dengan koefisien jalur -0.097 dari Work Demands ke Employee Well-being, dan koefisien jalur 0.281 dari Employee Well-being ke Technostress. Setiap variabel memiliki beberapa indikator yang ditunjukkan dengan kode X1 hingga X4 untuk Work Demands, Y1 hingga Y5 untuk Technostress, dan Z1 hingga Z5 untuk Employee Well-being, masing-masing melalui skor loading factor yang berbeda-beda yang memastikan kekuatan kaitan diantara penanda melalui variable latennya.

Variabel	Indikator	Outer loading
Work demands (X)	X.1.1	0.765
	X.1.2	0.759
	X.2.1	0.831
	X.2.2	0.857
	X.3.1	0.761
	X.3.2	0.820
	X.4.1	0.876
	X.4.2	0.761
Employee well-being (Z)	Z.1.1	0.902
	Z.1.2	0.870
	Z.2.1	0.717
	Z.2.2	0.829
	Z.3.1	0.753
	Z.3.2	0.794
	Z.4.1	0.877
	Z.4.2	0.801
Technostress (Y)	Z.5.1	0.895
	Z.5.2	0.875
	Y.1.1	0.782
	Y.1.2	0.842
	Y.2.1	0.866
	Y.2.2	0.903
	Y.3.1	0.742
	Y.3.2	0.837
	Y.4.1	0.903
	Y.4.2	0.713
	Y.5.1	0.724
	Y.5.2	0.919

Tabel 1
Outer loading

2. Uji Validitas

Guna mengujinya convergent validity dipakai skor loading. Suatu indikatornya dinyatakan bisa memenuhi convergent validity dengan memiliki kategorinya yang positif jika skor outer loading $>0,7$. Berikutnya yakni tiap-tiap penanda dalam variable penelitian.

kaitan variable melalui variabelnya sendiri d				
variabel	Employee Well-being (Z)	Technostress (Y)	Work demands (X)	Dimana menyatakan bahwa nilai tidak diperbolehkan berlebih minim dengan variabel lainnya
Employee well-being (Z)	0,833			
Technostress (Y)	0,830	0,826		
Work demands (X)	0,507	0,522	0,805	

Berdasarkan data dalam table tersebut bisa didapati bahwasanya tiap-tiap variable penelitian mempunyai outer loading >0,7. Datanya menunjukan tak adanya penanda yang skor outer loadingnya dibawah 0,7 sampai seluruh penanda dikatakan pantas ataupun sah guna digunakan dalam penelitian dan juga bisa digunakan dalam analisa lanjutnya.

Tabel 3
Fornel locker

Tabel 2
Average Variance Extraced (AVE)

Variabel	AVE	Berdasarkan pada variabel Work demands dapat memeiliki nilai 0,805, Employee well-being 0,833, Technostress 0,826 jadi dapat disimpulkan dalam suatu variable telah mempunyai skor lebih besarnya pada variable lainnya.
Work demands (X)	0,648	
Employee Well-being (Z)	0,695	
Technostress(Y)	0,683	

Berlandaskan table 2 didapati bahwasanya skor AVE diatas variable sustainable human resource management job placement career burnout >0,5 melalui demikianya bisa diutarakan berarti sudah memenuhi kreteria , bahwanya dikatakan valid.

Discriminant Validity

Pada pengujian discriminant validity inii dipakai guna menaksir apakah penanda dalam suatu variable telah mempunyai skor berlebih besar pada variable lain. Pengujiannya diskriminat berlandaskan teknik fornell lacker criterion or HTMN serta skor atas cross loading. Prosesnya penaksiran fornell lacker criterion on HTMN dilaksanakan melalui memandang

Cross loading

Cross loading menunjukan hubungan antara indikator dengan konstruk selain konstruk utama. Dengan model baik indikator seharusnya memiliki kolerasi lebih dengan konstruk utamanya dipanding kontruk lainnya.

Tabel 4
Cross loading

Variable l	Work demand s (X)	Technostres s (Y)	Employee well-being (Z)					
				Z.2.1	0.388	0.618	0.717	
				Z.2.2	0.428	0.798	0.829	
X.1.1	0.765	0.36	0.34	Z.3.1	0.484	0.808	0.753	
X.1.2	0.759	0.403	0.409	Z.3.2	0.412	0.666	0.794	
X.2.1	0.831	0.483	0.47	Z.4.1	0.369	0.624	0.877	
X.2.2	0.857	0.338	0.302	Z.4.2	0.377	0.688	0.801	
X.3.1	0.761	0.188	0.207	Z.5.1	0.376	0.64	0.895	
X.3.2	0.82	0.317	0.373	Z.5.2	0.461	0.69	0.875	
X.4.1	0.876	0.444	0.401					
X.4.2	0.761	0.585	0.553					
Y.1.1	0.453	0.782	0.689					
Y.1.2	0.406	0.842	0.743					
Y.2.1	0.487	0.866	0.675					
Y.2.2	0.472	0.903	0.675					
Y.3.1	0.376	0.742	0.583					
Y.3.2	0.422	0.837	0.764					

Berlandaskan table 4 tersebut bisa didapati bahwasanya tiap-tiap penanda dalam variable mempunyai cross loading terbesar dalam variable yang dibentuk dibandingkan croos loading dalam variable lain. Berlandaskan temuannya bisa diutarakan maka penanda-penanda yang digunakan pada penelitian tersebut sudah mempunyai discriminant yang bai katas menata variabelnya masing- masing.

Uji Reabilitas

1. Cronbach's alpha

Suatu variable bisa diutarakan reliable ataupun melengkapi Cronbach" alpha jika mempunyai

skor >0,6. Berikutnya yakni skor Cronbach" alpha pada tiap-tiap variable.

Tabel 5

Variabel				Cronbach" alpha	
Work demands (X)				0,923	
Employee well-being (Z)				0,950	
Technostress (Y)				0,947	
Y.4.1	0.466	0.903	0.699		
Y.4.2	0.362	0.713	0.608		
Y.5.1	0.307	0.724	0.593		
Y.5.2	0.526	0.919	0.783		
Z.1.1	0.43	0.64	0.902		
Z.1.2	0.461	0.661	0.87		

Berdasarkan tabel 5 tersebut bisa didapati bahwasanya skor Cronbach “alpha dari masing – masing variable penelitian >0,6. Dengan inilah hasil dapat memastikan bahwasanya tiap-tiap variable melengkapi persyaratan nilai dari Cronbach “ alpha bisa disimpulkan bahwasanya masing- masing variable mempunyai skor realibility yang tinggi.

1. Composite realibility

Composite realibility adalah sebuah bagian yang dapat digunnakan guna menguji realibility penanda-penanda dalam suatu variable. Suatu variable melengkapi compositive realibility > 0,8. Berikutnya yakni skor composite realibility pada tiap-tiap variable yang digunnakan pada penelitian tersebut.

Tabel 6

Variabel	Compositive realibility
Work demands (X)	0.936
Employee well being (Z)	0.958
Technostress (Y)	0.955

Berdasarkan tabel 6. diatas menyatakan bahwa dari semua variabel memenuhi compositive realibility memiliki nilai lebih besarnya pada 0,8.

Model structural (inner model)

1. Uji R-square
Uji R- square merupakan nilai yang hanya dimiliki variabel endogen atau

variabel terkait (Y). Berikut adalah temuan pada pengujian R -square .

Tabel 7
R-square

Indikator	R - square
Employee well-being (Z)	0,258
Technostress (Y)	0,702

Berlandaskan table 7 tersebut bisa didapati bahwasanya skor yang dihasilkan dari R-square pada variable Employee well-being (Z) yakni 0,258 serta variabel Technostress (Y) yaitu 0,702 dan diubah dalam bentuk presentase maka nilai yang dihasilkan dalam variable Employee well-being (Z) yaitu $0,258 \times 100 = 25,8\%$ (Moderat) sedangkan nilai dari variabel Technostress (Y) yaitu $0,702 \times 100 = 70,2\%$ (Kuat).

2. Effect size (f^2)
Skor f^2 menggambarkan besarnya dampak pada variable laten predicator (variabel laten eksogen) atas variable laten endogen pada tatanan structural.

Tabel 8

Berdasarkan tabel 8 di atas yaitu pengaruh Work demands terhadap Technostress pengaruhnya cukup, Work demands atas Employee well-being pengaruhnya cukup, Employee well-being terhadap Technostress pengaruhnya cukup.

3. Q-square (Q^2)

Q-square adalah untuk melihat lebih besar dari nol mengindikasikan bahwasanya variable laten eksogen memiliki relevansi prediktif dalam variable endogen yang dipengaruhi.

Table 9
Q-square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
Work demands (X)	896,000	896,000	0,000
Employee well-being (Z)	1120,000	929,124	0,170
Technostress (Y)	1120,000	597,284	0,467

Berdasarkan tabel 9 menunjukkan bahwa

nilai variabel Work demands (X) memiliki

Hubungan	Nilai	Kriteria
Work demands terhadap Technostress	0.046	Cukup
Work demands terhadap Employee well-being	0.347	cukup
Employee well-being terhadap technostress	1.442	cukup

nilai 0, artinya variabel Work demands tidak memiliki hubungan prediksi karena variabel Work demands merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel terkait.

Sedangkan nilai yang dihasilkan variabel Employee well-being (Z) dan variabel Technostress (Y) menunjukkan >0 maka dapat dikatakan variabel Employee well-being (Z) mempunyai skor besarnya 0,170 yang artinya variabel ini memiliki hubungan prediksi dan hasil cukup, untuk variabel Technostress memiliki nilai sebesar 0,467 yang artinya variabel ini memiliki hubungan prediksi hasil cukup.

4. Goodness of fit

Digunakan untuk mengetahui seberapa baik desain yang dimiliki melalui teknik memandang skor NFI (normal fit indeks) berikut hasil pengujian model nilai fit yaitu : (GOF).

Tabel 10
Goodness of fit

	Model sturate d	Model Estima si	Pengaruh	Original sample estimate	t- statistick	P values	Hasil
SRM R	0,096	0,096	H1 : Work demands - Technostress	0.136	1.978	0.048	Diterima
d_UL S	3.751	3.751	H2 : Work demands - Employee well-being	0.507	6.379	0.000	Diterima
d_G	3.893	3.893	H3 : Employee well-being - Technostress	0.761	13.276	0.000	Diterima
Chi- suar e	1645.5 07	1645.5 07					
NFI	0.609	0.609					

bebas ke terikatnya mempunyai yang baik signifikan.

Berdasarkan tabel 10 diketahui bahwa nilai NFI yang dihasilkan sebesar 0,609, yang apabila nilai tersebut dipresentasikan 60,9% jadi dapat disimpulkan model yang dimiliki penelitian ini telah memiliki 60,9% fit.

Uji hipotesis

Berlandaskan olah datanya yang sudah dilaksanakan hasil yang digunakan guna mengawab dugaan dalam penelitian tersebut dilaksanakan memandang skor T-stastistics serta skor P- values. Dugaan bisa diterima jika skor T-stastistics > 1,645 serta skor P- values <0,5.

Tabel 11

t-statistic dan p-values

Berlandaskan table 11 tersebut bisa didapati bahwasanya ketiga hipotesis yang diajukan penelitian ini, hipotesis bisa diterima sebab tiap-tiap dampak yang ditujukan mempunyai skor koefisien (original sample estimate) yang baik serta skor T-stastistics > 1,645 dan nilai P- values <0,5 sampai variable

PEMBAHASAN

Berlandaskan temuan Analisa dataya yang sudah dilaksanakan guna menguji hipotesis penelitian, ditemukan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh signifikan diantara variable bebas srta terikat pada penelitian tersebut. Analisis terhadap pengaruh Work demands terhadap Technostress pada karyawan PT Masmedia Buana Pustaka Sidoarjo menunjukkan temuan yang baik melalui skor t-statistik sebesar 4.316 dan p-values 0.048. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ferrosnita (2024) yang mengungkapkan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan dapat memicu berbagai jenis stres, termasuk technostress. Penelitian Fahrudy juga mendukung temuan ini dengan membuktikan adanya pengaruh tuntutan kerja terhadap burnout.

Selanjutnya, pengujian pengaruh Work demands terhadap Employee well-being menghasilkan skor t-statistik besarnya 6.379 dengan p-values 0.000, menunjukkan

pengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut searah melalui penelitian Safitri et al. (2023) yang mengutarakan bahwasanya tingkat work demands memiliki peran dalam perubahan employee well-being. Temuan ini juga searah melalui penelitiannya Putri et al. (2024) yang menemukan tingkat employee well-being yang sangat tinggi pada karyawan PT. X. Dalam pengujian hipotesis ketiga mengenai pengaruh Employee well-being terhadap Technostress, diperoleh skor t-statistik besarnya 13.276 melalui p-values 0.000, mengindikasikan pengaruh positif dan signifikan. Lin et al. (2020) menekankan pentingnya kesejahteraan kerja karyawan dalam studi organisasi, yang mencakup pengalaman efektif dan fungsi karyawan di tempat kerja. Meskipun Wang et al. (2023) menjumpai kaitan buruk antara technostress dengan kesejahteraan kerja karyawan, penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif antara kedua variabel tersebut pada karyawan PT Masmedia Buana Pustaka Sidoarjo. Dibandingkan dengan hipotesis pembandingan yang diajukan, hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dalam hal pengaruh work demands terhadap technostress serta employee well-being, serta hubungan antara employee well-being dan technostress. Namun, terdapat perbedaan dalam arah hubungan pada beberapa variabel, yang mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian dan karakteristik sampel yang diteliti.

KESIMPULAN

Berlandaskan temuan Analisa datanya dalam bab sebelumnya, bahwa bisa disimpulkan yakni:

1. *Work demands* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *technostress*. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian hipotesis melalui metode *bootsrapping*

variabel *Work demands* berdampak baik atas *technostress* melalui skor signifikannya 0.048 sehingga ($0,048 < 0,05$) Dimana temuan mengutarakan bahwasanya dugaan bisa diterima serta terbukti kevalidannya.

2. *Work demands* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee well-being*. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian hipotesis melalui metode *bootsrapping* variabel *work demands* berdampak baik atas *Employee well-being* melalui skor signifikannya 0.000 sehingga ($0,000 < 0,05$) Dimana temuan mengutarakan bahwasanya dugaan bisa diterima serta terbukti kevalidannya.
3. *Work demands* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *technostress*. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian hipotesis melalui metode *bootsrapping* variabel *Work demands* berdampak baik atas *technostress* melalui skor signifikannya 0.001 sehingga ($0,001 < 0,05$) Dimana temuan mengutarakan bahwasanya dugaan bisa diterima serta terbukti kevalidannya.

IMPLIKASI

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen PT Masmedia Buana Pustaka Sidoarjo perlu memberikan perhatian khusus terhadap pengelolaan tuntutan kerja (*work demands*) mengingat pengaruhnya yang signifikan terhadap *technostress* dan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Perusahaan dapat mengimplementasikan strategi pengelolaan beban kerja yang lebih efektif, seperti distribusi tugas yang seimbang, pelatihan manajemen waktu, dan pengembangan keterampilan digital untuk mengurangi *technostress*. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk membangun sistem

dukungan yang komprehensif, termasuk program kesejahteraan karyawan yang terstruktur, konseling teknologi, dan mewujudkan area bekerja yang mendukung keselaasan diantara produktivitas serta kesehatan mental karyawan. Hal ini tidak hanya akan membantu mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat berpartisipasi dalam kenaikan kinerja organisasi serta keberlanjutan bisnis jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa Sailendra Putri, & Putri Winda Lestari. (2020). Hubungan Kelelahan Dengan Stres Kerja Pada Pekerja Tower Bts Di Proyek Huawei Pt. Xerindo Teknologi Jakarta. *Binawan Student Journal*, 2(1), 217–220. <https://doi.org/10.54771/bsj.v2i1.112>
- Asj, F., Yuliarno, F. R., D, I. M. B., & Aristyanto, E. (2022). Effect of Work Demand On Bornout Through Job Resources In Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 805–813.
- Azis, A., Eldianson, Rio, & Tampubolon, M. T. (2022). Kesejahteraan Karyawan Mempengaruhi Produktivitas Kerja Perusahaan di Era Pandemi Covid-19. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(3), 608–616. <https://doi.org/10.47467/elmal.v3i3.968>
- Aprilianingsih, A., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Job Demands Dan Job Resources Terhadap Work Engagement Pada Tenaga Kependidikan Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 173–184.
- Ferdinand, A. (2020). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen (Edisi 5)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariato, L. F., Sanjaya, R., Gandajaya, L., & Pratikna, R. (2023). Peran Peningkatan Job Demands, Job Satisfaction, Calling, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Peningkatan Work Engagement Para Guru. *MANNERS (Management and Entrepreneurship Journal)*, 6(2), 11–24. <https://doi.org/10.56244/manners.v6i2.712>
- Herianti, T., & Andriani, M. (2023). Pengaruh Job Demands Dan Job Resources Terhadap Employee Well-Being (Studi Pada Karyawan Tetap Yang Menjalani Wfh Penuh Atau Kombinasi Wfh Dan Wfo Di Jabodetabek). *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 1(2), 645–658. <https://doi.org/10.35384/jamie.v1i2.477>
- Hestya, D., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan Antara Tuntutan Pekerjaan Dengan Stres Kerja Pada Anggota Satuan Polisi Pamong Praja. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2), 126–136.
- Putri, N. G., & Guspa, A. (2024). Pengaruh Job Demands terhadap Employee

- Well-Being pada Karyawan PT. X. *ARZUSIN*, 4(5), 855–868. <https://doi.org/10.58578/arzusin.v4i5.3644>
- Reny Elvira Septyandini, Dewie Tri Wijayati Wardoyo, & Andre Dwijanto Witjaksono. (2024). THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKLOAD, TECHNOSTRESS, WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE REGIONAL SECRETARIAT OF THE CITY OF SURABAYA: HUBUNGAN ANTARA WORKLOAD, TECHNOSTRESS, WORK LIFE BALANCE DAN KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA SURABAYA. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, 8(1), 1164–1178. <https://doi.org/10.36526/santhet.v8i1.3962>
- Sari, S. P., Azzahra, A. M., Tabarudin, F., Wati, I. R., & Mas'ud, F. (2024). KESEJAHTERAAN KARYAWAN: DUKUNGAN PERUSAHAAN TERHADAP KESEHATAN MENTAL KARYAWAN DI TEMPAT KERJA. *Manajemen Business Innovation Conference-MBIC*, 7(1).
- Suhardiman, M., & Saragih, S. (2022). Technostress Dan Work Life Balance Pada Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 6(1), 30–45.
- <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v6i1.255>
- Tamyiz, I. M., Iftayani, I., & Esterina, M. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Sters Kerja Pada Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja. *Jurnal Intensi: Integrasi Riset Psikologi*, 1(1).
- Umair, A., Conboy, K., & Whelan, E. (2023). Examining technostress and its impact on worker well-being in the digital gig economy. In *Internet Research* (Vol. 33, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2022-0214>

PENGARUH PRODUK, TEMPAT, PROMOSI SERTA KEPERCAYAAN TERHADAP LOYALITAS PASIEN DIMEDIASI KEPUASAN DI PUSKESMAS TAMBAK WEDI

Retno Nur Handayani¹, Basuki Rachmat²
Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas,

Koresponden Penulis : basuki@perbanas.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of product, place, promotion, and trust on patient loyalty, mediated by patient satisfaction at Puskesmas Tambak Wedi. Utilizing a quantitative approach with a cross-sectional design, data was collected from patients who had visited the facility at least three times in the last year. The study found that product quality, location, promotion, and trust significantly affected patient satisfaction. Additionally, patient satisfaction had a positive and significant impact on patient loyalty. The findings highlight the importance of strategic service quality improvements, including service offerings, effective communication, and trustworthy interactions with medical staff, to enhance patient loyalty in primary healthcare settings. The results contribute to understanding the complex dynamics of healthcare service management and provide practical recommendations for enhancing patient loyalty in community healthcare centers.

Keywords: Product; place; promotion; trust; patient satisfaction; patient loyalty

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh produk, tempat, promosi, dan kepercayaan terhadap loyalitas pasien yang dimediasi oleh kepuasan pasien di Puskesmas Tambak Wedi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, data dikumpulkan dari pasien yang telah mengunjungi fasilitas tersebut setidaknya tiga kali dalam setahun terakhir. Penelitian ini menemukan bahwa kualitas produk, lokasi, promosi, dan kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pasien. Selain itu, kepuasan pasien memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Temuan ini menyoroti pentingnya peningkatan kualitas layanan secara strategis, termasuk penawaran layanan, komunikasi yang efektif, dan interaksi yang dapat dipercaya dengan tenaga medis, untuk meningkatkan loyalitas pasien di fasilitas kesehatan primer. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi untuk memahami dinamika manajemen layanan kesehatan dan memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan loyalitas pasien di pusat layanan kesehatan masyarakat.

Kata Kunci: produk; tempat; promosi; kepercayaan; kepuasan pasien; loyalitas pasien.

PENDAHULUAN

Loyalitas pasien didefinisikan sebagai kecenderungan pasien untuk kembali menggunakan layanan, merekomendasikannya (behavioral loyalty), serta memiliki keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang (attitudinal loyalty) (Budiman & Achmadi, 2023). Di Puskesmas, loyalitas pasien mencerminkan keberhasilan institusi dan berkontribusi pada stabilitas rujukan. Promosi, tempat, produk, dan kepercayaan pasien krusial dalam membentuk loyalitas di layanan kesehatan primer, memengaruhi keputusan kunjungan ulang dan rekomendasi.

Penelitian Tiffany dan Berlianto (2024) menemukan *place, people, price* tidak signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas, sementara *physical evidence, process, promotion* signifikan terhadap kepuasan, dan kepuasan signifikan terhadap loyalitas. Berbeda dengan Lie et al. (2019) yang menunjukkan kualitas layanan dan harga tidak signifikan terhadap kepuasan, namun kepercayaan signifikan. Lie et al. (2019) juga menemukan kepercayaan dan harga signifikan langsung terhadap loyalitas, dengan kepuasan hanya memediasi sebagian.

Fenomena menarik ditemukan di Puskesmas Tambak Wedi: meskipun Survei Kepuasan Masyarakat (IKM) meningkat (2023: 93,65; 2024: 95,03), jumlah kunjungan pasien justru menurun

(dari 3.060 menjadi 3.000). Secara teori, kepuasan berbanding lurus dengan loyalitas dan kunjungan, namun data menunjukkan *gap*. Hal ini memotivasi penelitian untuk mengetahui pengaruh produk, harga, tempat, promosi, dan kepercayaan terhadap loyalitas pasien yang dimediasi oleh kepuasan pasien. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara signifikan pengaruh produk, lokasi (tempat), promosi, dan kepercayaan terhadap kepuasan pasien, serta pengaruh produk, lokasi (tempat), promosi, kepercayaan, dan kepuasan pasien terhadap loyalitas pasien di Puskesmas Tambak Wedi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi produk, harga, tempat, promosi, dan kepercayaan, sedangkan variabel penghubung adalah kepuasan pasien dan variabel terikat adalah loyalitas pasien. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Tambak Wedi Surabaya dengan sampel pasien yang telah menerima layanan minimal tiga kali dalam satu tahun terakhir dan berusia antara 18 hingga 50 tahun. Populasi penelitian ini adalah seluruh pasien yang pernah menerima layanan di Puskesmas Tambak Wedi selama satu tahun terakhir. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Pengukuran data menggunakan skala Likert untuk menilai

sikap dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti (Sugiyono, 2020).

Variabel yang diuji dalam penelitian ini mencakup persepsi pasien terhadap produk (layanan kesehatan), tempat (lokasi dan kenyamanan), promosi (informasi dan media), kepercayaan terhadap tenaga medis, kepuasan pasien, dan loyalitas pasien. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang disusun berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan referensi relevan, seperti dari Tiffany dan Margaretha (2024), serta Sandra Anindita Harris dan Iman Murtono Soenhadji (2022). Validitas dan reliabilitas instrumen diuji menggunakan uji validitas konvergen dan diskriminan serta uji reliabilitas dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk memastikan konsistensi pengukuran (Ghozali, 2021; Sugiyono, 2017).

Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial melalui *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan metode *Partial Least Squares* (PLS). Analisis ini mencakup evaluasi *Outer Model* untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk serta *Inner Model* untuk menilai kekuatan dan ketepatan model yang dibangun. Uji hipotesis dilakukan dengan menguji signifikansi hubungan antar variabel menggunakan nilai p-value dengan tingkat signifikansi 5%. *R Square* dan *Q Square* digunakan untuk mengevaluasi kekuatan model dan akurasi prediksi (Musyaffi et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

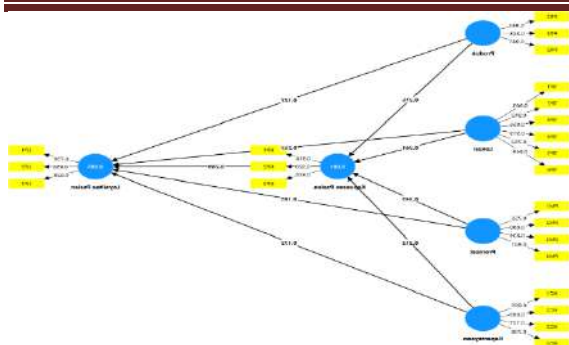
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Perempuan	153	73%
Laki - Laki	57	27%
Usia		
≤ 20 Tahun	0	0%
21 - 30 Tahun	78	37%
31 - 40 Tahun	59	28%
41 - 50 Tahun	51	24%
> 50 Tahun	22	10%
Frekuensi Kunjungan		
1 x	35	17%
> 2 x	175	83%

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari 210 pasien di Puskesmas Tambak Wedi, mayoritas adalah perempuan (73%) dengan laki-laki sebanyak 27%. Berdasarkan usia, pasien terbanyak berada pada kelompok usia 21-30 tahun (37%), diikuti oleh kelompok usia 31-40 tahun (28%), 41-50 tahun (24%), dan >50 tahun (10%), sementara tidak ada responden yang berusia ≤ 20 tahun. Dari segi frekuensi kunjungan, sebagian besar responden mengunjungi Puskesmas lebih dari dua kali (83%), sementara sisanya hanya satu kali (17%). Hal ini menunjukkan bahwa Puskesmas Tambak Wedi didominasi oleh pasien perempuan, usia 21-30 tahun, dan yang sering melakukan kunjungan lebih dari dua kali.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 1. Outer Model

Convergent Validity

Berdasarkan hasil pengukuran *outer loading* pada indikator reflektif diketahui bahwa sebagian besar indikator penelitian telah memenuhi kriteria untuk digunakan sebagai indikator pengukuran variabel dengan nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7 (*outer loading* > 0,7), sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk analisis penelitian lebih lanjut.

Discriminant Validity

Tabel 1. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Kepercayaan	Kepuasan Pasien	Lokasi	Loyalitas Pasien	Produk	Promosi
Kepercayaan						
Kepuasan Pasien	0.674					
Lokasi	0.552	0.721				
Loyalitas Pasien	0.693	0.859	0.747			
Produk	0.471	0.648	0.483	0.634		
Promosi	0.524	0.789	0.621	0.755	0.517	

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai HTMT seluruh variabel memiliki nilai di bawah 0,90 atau lebih kecil dari 0,90 (HTMT < 0,90), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh konstruk variabel memiliki nilai *discriminant* yang baik.

Average Variance Extracted (AVE) Composite Reliability Cronbach Alpha

Metode lain dalam mengukur *discriminant validity* adalah melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,50 (Ghozali, 2021). Hasil nilai AVE pada variabel penelitian ini ialah:

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Produk	0,827	0,935	0,895	Valid
Lokasi	0,790	0,957	0,947	Valid
Promosi	0,699	0,903	0,856	Valid
Kepercayaan	0,664	0,887	0,836	Valid
Kepuasan Pasien	0,839	0,940	0,904	Valid
Loyalitas	0,772	0,909	0,849	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

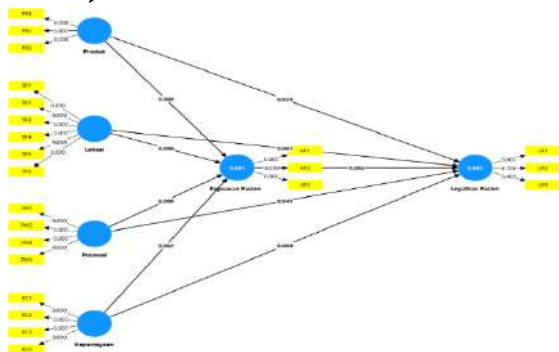
Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi nilai standar AVE di atas 0.5 (AVE > 0,5). Nilai AVE pada variabel Produk diperoleh sebesar 0,827, nilai AVE pada variabel Lokasi diperoleh sebesar 0,790, nilai AVE pada variabel Promosi diperoleh sebesar 0,699, nilai AVE pada variabel Kepercayaan diperoleh sebesar 0,664, nilai AVE pada variabel Kepuasan Pasien diperoleh sebesar 0,839 dan nilai AVE pada variabel Loyalitas diperoleh sebesar 0,772.

Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi nilai standar *composite reliability* di atas 0.7 (*composite reliability* > 0,7). Nilai *composite reliability* pada variabel Produk diperoleh sebesar 0,935, nilai *composite reliability* pada variabel Lokasi diperoleh sebesar 0,957, nilai *composite reliability* pada variabel Promosi diperoleh sebesar 0,903, nilai *composite reliability* pada variabel Kepercayaan diperoleh sebesar 0,887,

nilai *composite reliability* pada variabel Kepuasan Pasien diperoleh sebesar 0,940 dan nilai *composite reliability* pada variabel Loyalitas diperoleh sebesar 0,909.

Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* pada masing – masing variabel penelitian lebih besar dari 0,7 (*cronbach alpha*>0,7). Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing – masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)



Gambar 1. Inner Model

Uji Path Coefficients

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada gambar 4.2 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path* tertinggi ditunjukkan dengan pengaruh Promosi terhadap Kepuasan Pasien sebesar 0,345, pengaruh kedua terdapat pada pengaruh Kepuasan Pasien terhadap Loyalitas Pasien sebesar 0,289, pengaruh ketiga terdapat pada pengaruh Lokasi terhadap Kepuasan Pasien sebesar 0,261, pengaruh keempat

terdapat pada pengaruh Lokasi terhadap Loyalitas Pasien sebesar 0,252, pengaruh kelima terdapat pada pengaruh Produk terhadap Kepuasan Pasien sebesar 0,216, pengaruh keenam terdapat pada pengaruh Kepercayaan terhadap Kepuasan Pasien sebesar 0,212, pengaruh ketujuh terdapat pada pengaruh Kepercayaan terhadap Loyalitas Pasien sebesar 0,172, pengaruh kedelapan terdapat pada pengaruh Promosi terhadap Loyalitas Pasien sebesar 0,165 dan pengaruh kesembilan terdapat pada pengaruh Produk terhadap Loyalitas Pasien sebesar 0,127.

Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model penelitian ini memiliki *path coefficient* dengan angka positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi nilai *path* pada variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin tinggi pengaruh yang dihasilkan antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Pasien	0,681	0,675
Loyalitas	0,685	0,677

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Kepuasan Pasien sebesar 0,681. Nilai tersebut menjelaskan bahwa Kepuasan Pasien dapat dijelaskan oleh Produk, Lokasi, Promosi dan Kepercayaan sebesar 68,1%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Loyalitas adalah 0,685. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya Produk, Lokasi, Promosi, Kepercayaan

dan Kepuasan Pasien dalam memengaruhi atau menjelaskan Loyalitas sebesar 68,5%.

Uji Q-Square

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,681^2) \times (1 - 0,685^2)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,464) \times (1 - 0,469)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(0,536) \times (0,531)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,285$$

$$Q^2 = 0,715$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,715. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 71,5%. Sedangkan sisanya sebesar 28,5% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji f-square

Tabel 4. Uji f-square

Variabel	f-square	Keterangan
Produk → Kepuasan Pasien	0,102	Lemah
Lokasi → Kepuasan Pasien	0,119	Lemah
Promosi → Kepuasan Pasien	0,219	Sedang
Kepercayaan → Kepuasan Pasien	0,089	Lemah
Produk → Loyalitas	0,032	Lemah
Lokasi → Loyalitas	0,100	Lemah
Promosi → Loyalitas	0,042	Lemah
Kepercayaan → Loyalitas	0,054	Lemah
Kepuasan Pasien → Loyalitas	0,085	Lemah

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *f-square* pada masing – masing variable dapat diketahui dengan pengaruh yang sedang ditunjukkan oleh variable promosi terhadap kepuasan pasien dengan

nilai *f-square* sebesar 0,219 yang tergolong dalam rentang nilai diatas 0,15, sehingga tergolong dalam pengaruh lemah. Kemudian terdapat pengaruh yang lemah, ditunjukkan oleh variabel produk terhadap kepuasan pasien dengan nilai *f-square* 0,102, variabel lokasi terhadap kepuasan pasien dengan nilai *f-square* 0,119, variabel kepercayaan terhadap kepuasan pasien dengan nilai *f-square* 0,089, variabel produk terhadap loyalitas dengan nilai *f-square* 0,032, variabel lokasi terhadap loyalitas dengan nilai *f-square* 0,100, variabel promosi terhadap loyalitas dengan nilai *f-square* 0,042, variabel kepercayaan terhadap loyalitas dengan nilai *f-square* 0,054 dan variabel kepuasan pasien terhadap loyalitas dengan nilai *f-square* 0,085.

Uji Hipotesis

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T Statistics (O/ST DEV)	P Values	Keterangan
H1	Produk → Kepuasan Pasien	0,216	3,758	0,000	Signifikan
H2	Lokasi → Kepuasan Pasien	0,261	3,708	0,000	Signifikan
H3	Promosi → Kepuasan Pasien	0,345	4,771	0,000	Signifikan
H4	Kepercayaan → Kepuasan Pasien	0,212	3,112	0,002	Signifikan
H5	Produk → Loyalitas	0,127	2,252	0,024	Signifikan

H6	Lokasi → Loyalitas	0,25 2	3,232	0,0 01	Signifi kan
H7	Promo si → Loyalitas	0,16 5	2,045	0,0 41	Signifi kan
H8	Keperc ayaan → Loyalitas	0,17 2	2,864	0,0 04	Signifi kan
H9	Kepuas an Pasien → Loyalitas	0,28 9	2,903	0,0 04	Signifi kan

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk (layanan kesehatan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien di Puskesmas Tambak Wedi. Kelengkapan layanan medis, ketersediaan obat, dan mutu pelayanan yang baik mampu memenuhi ekspektasi pasien, sejalan dengan teori bauran pemasaran jasa 7P Kotler dan Keller. Secara spesifik, produk juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Loyalitas terbentuk bukan hanya dari kualitas teknis, tetapi juga pengalaman positif keseluruhan dan faktor emosional/sosial.

Variabel lokasi (tempat) ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Aksesibilitas, kenyamanan lingkungan, dan tatanan ruang pelayanan yang baik menjadi indikator penting. Puskesmas Tambak Wedi dinilai strategis, mudah dijangkau, dan dekat dengan pemukiman, selaras dengan elemen physical evidence Lovelock dan Wirtz (2016). Lebih lanjut,

lokasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Kemudahan akses, kenyamanan fasilitas, dan kedekatan lokasi secara nyata mendorong pasien untuk tetap memilih layanan di Puskesmas.

Penelitian ini menunjukkan promosi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pasien. Komunikasi yang efektif mengenai layanan, prosedur, dan manfaat pelayanan kesehatan membentuk persepsi positif. Promosi Puskesmas Tambak Wedi dinilai informatif dan mudah diakses (brosur, media sosial), meningkatkan pengetahuan masyarakat dan menciptakan ekspektasi positif. Selaras dengan itu, promosi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Promosi yang menarik dan informatif tidak hanya menarik pasien baru, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang melalui word-of-mouth dan persepsi positif. Meskipun promosi formal tidak selalu menjadi alasan utama kunjungan, pengalaman positif yang konsisten yang didukung promosi efektif akan memperkuat loyalitas.

Kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Tingkat kepercayaan pasien terhadap kompetensi dan integritas tenaga medis berkontribusi nyata pada kepuasan. Interaksi yang hati-hati dan bertanggung jawab antara tenaga medis dan pasien menumbuhkan rasa aman. Yang penting, kepercayaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Keyakinan pasien terhadap profesionalisme petugas, keramahan, dan kemudahan akses (misalnya BPJS)

mendorong kunjungan berulang dan rekomendasi.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan pasien memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas mereka. Pasien yang puas cenderung akan kembali dan merekomendasikan layanan kepada orang lain. Ini menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap pelayanan, tercermin dari kesesuaian harapan dengan kenyataan, sangat penting dalam membentuk hubungan jangka panjang

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa produk, lokasi, promosi, dan kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien di Puskesmas Tambak Wedi. Selain itu, produk, lokasi, promosi, dan kepercayaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Lebih lanjut, kepuasan pasien terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Dengan demikian, faktor-faktor seperti kualitas produk, akses lokasi, efektivitas promosi, dan tingkat kepercayaan pasien sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan serta loyalitas pasien di Puskesmas Tambak Wedi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, di antaranya hanya dilakukan pada sebagian pasien di Puskesmas Tambak Wedi dan hanya menggunakan variabel produk, tempat, promosi, kepercayaan, dan kepuasan dalam memengaruhi loyalitas. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran disarankan untuk Puskesmas, seperti meningkatkan variasi dan kualitas layanan, memperbaiki aksesibilitas lokasi, memperbaiki media informasi promosi, memperkuat komunikasi dokter dengan pasien, serta meningkatkan

kenyamanan fasilitas dan waktu tunggu untuk meningkatkan kepuasan pasien. Selain itu, Puskesmas dapat mendorong lebih banyak keterlibatan pasien dalam memberikan umpan balik guna memperkuat loyalitas mereka.

Bagi pasien, disarankan untuk aktif memberikan kritik dan saran melalui saluran yang tersedia, menggunakan layanan sesuai prosedur, dan menyebarkan informasi positif tentang layanan Puskesmas untuk mendorong kepercayaan publik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas penelitian dengan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas pasien, serta memperluas objek penelitian ke sektor kesehatan lainnya dengan populasi yang lebih luas

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah., W dan Jogiyanto. 2009. Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis. Penerbit Andi: Yogyakarta. Hal 262.
- Astarini, Y., & Fachrodji, A. (2023). The effect of promotion, quality of service and price on patient loyalty with patient satisfaction as mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(2), 37-45.
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair et.al. (2019). *Multivariate Data Analysis*, Eighth Edition. In Annabel Ainscow
- Hakunta, T., & Sujianto, A. E. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Islami, Kualitas Produk, Harga, Dan Lokasi Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening di Warung Kopi Tequila Tulungagung. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2), 787-802.

-
- Harris, S. A., & Soenhadji, I. M. (2022). Pengaruh promosi, kualitas layanan, harga dan distribusi terhadap loyalitas konsumen pengguna aplikasi food delivery dengan menggunakan variabel mediasi kepuasan konsumen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 27(3), 418-432.
- Herdiansyah, Haris. 2019. Wawancara, Observasi, dan Focus Group. Edisi 1. Rajawali Persada. Depok.
- HR, G. I. S., Fermayani, R., & Harahap, R. R. (2020). Analisis pengaruh kepercayaan, keamanan, kualitas pelayanan, kualitas produk, dan persepsi risiko terhadap keputusan pembelian melalui situs jejaring sosial (studi kasus pada mahasiswa di kota Padang). *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 6(2).
- Kalnadi, D. (2013). Pengukuran Penerimaan dan Penggunaan Teknologi Pada UMKM Dengan Menggunakan Metode UTAUT. Jurusan Adm.Bisnis, Fakultas ISIP, Universitas Lampung.
- Lie, D., Sudirman, A., Efendi, E., & Butarbutar, M. (2019). Analysis of mediation effect of consumer satisfaction on the effect of service quality, price and consumer trust on consumer loyalty. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(8), 421-428.
- Musyaffi, A. M., Gurendrawati, E., Purwohedi, U., & Zakaria, A. (2022). Peningkatan Literasi Keuangan Digital Melalui Program Praktisi Mengajar. *Jurnal Perduli*, 3(2), 55–66. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/perduli%0APeningkatan>
- Rampi, C. N., Tj, H. W., & Fushen, F. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Pasien Yang Dimediasi Kepuasan Pasien Di Klinik Utama Ardita. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1611-1626.
- Rindi, S. B., & Tan, P. H. P. (2024). Pengaruh Kepuasan Pasien Terhadap Loyalitas Pasien Rawat Jalan di Klinik Medimom Jakarta Selatan. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(10), 5579-5588.
- Sari, A. C. M., & Lestariningsih, M. (2021). Pengaruh promosi dan kepercayaan konsumen terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan aplikasi shopee (studi pada mahasiswa Stiesia Surabaya). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 10(5).
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Stuctural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, 1- 40
- Shie, A. J., Huang, Y. F., Li, G. Y., Lyu, W. Y., Yang, M., Dai, Y. Y., ... & Wu, Y. J. (2022). Exploring the relationship between hospital service quality, patient trust, and loyalty from a service encounter perspective in elderly with chronic diseases. *Frontiers in public health*, 10, 876266.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung, 225(87), 48–61.
- Sugiyono, P. D. (2020). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung, 225(87), 48–61.
- Suharyanto, S., & Damayanti, V. B. (2022). The Effect Of E-Service Quality and Price on Customer Loyalty with Customer Satisfaction as Mediating Variable (A Case Study on Webinar Service in Indonesian Clinical Training & Education Center (ICTEC) RSCM FKUI). *Dinasti*

International Journal of Management
Science, 3(5), 861-876.

Tiffany & Berlianto, M. P. (2024). The effect
of the 7Ps service marketing mix
towards patient loyalty through
patient satisfaction as a mediating
effect in X Hospital. *Intisari Sains
Medis*, 15(3), 1152-1158

Pengaruh Promosi Digital dan Reputasi Destinasi terhadap Loyalitas Wisatawan Melalui Citra Destinasi pada Wisata Bahari Kabupaten Sumenep

Fathorrahman¹, Liyanto², Nurdody Zaki³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja Madura^{1,2,3}

Koresponden Penulis: fathorrahman@wiraraja.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of *Digital Promotion* and *Destination Reputation* on *Tourist Loyalty* through *Destination Image* in marine tourism at Sumenep Regency, Indonesia. A quantitative approach using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) was applied to 200 domestic and international tourist respondents. The results reveal that *Digital Promotion* has a positive and significant effect on both *Destination Image* and *Tourist Loyalty*, while *Destination Reputation* has a negative effect on both. *Destination Image* functions as a significant mediating variable linking *Digital Promotion* to *Tourist Loyalty*. The proposed model explains 69.5% of the variance in *Tourist Loyalty* and 41.7% in *Destination Image*, indicating a strong explanatory power. The findings highlight that digital promotion serves as a strategic tool for enhancing tourist loyalty, particularly in emerging destinations. Conversely, reputation contributes effectively only when it aligns with authentic visitor experiences. Therefore, integrating credible digital communication with genuine tourism experiences is essential to strengthen tourist loyalty within Sumenep's marine tourism destinations.

Keywords: Digital Promotion; Destination Reputation; Destination Image; Tourist Loyalty; Marine Tourism, Sumenep.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Promosi Digital* dan *Reputasi Destinasi* terhadap *Loyalitas Wisatawan* melalui *Citra Destinasi* pada wisata bahari di Kabupaten Sumenep. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) terhadap 200 responden wisatawan domestik dan internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Promosi Digital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Citra Destinasi* dan *Loyalitas Wisatawan*, sedangkan *Reputasi Destinasi* berpengaruh negatif terhadap keduanya. *Citra Destinasi* berperan sebagai variabel mediasi signifikan yang menjembatani pengaruh *Promosi Digital* terhadap *Loyalitas Wisatawan*. Model penelitian ini mampu menjelaskan 69,5% variansi *Loyalitas Wisatawan* dan 41,7% variansi *Citra Destinasi*, yang menunjukkan kekuatan penjelasan yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa promosi digital berperan strategis dalam membangun citra dan loyalitas wisatawan, terutama pada destinasi yang sedang berkembang. Sementara itu, reputasi destinasi hanya efektif ketika selaras dengan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

pengalaman wisata nyata. Oleh karena itu, integrasi antara komunikasi digital yang kredibel dan pengalaman wisata yang autentik menjadi kunci keberhasilan dalam memperkuat loyalitas wisatawan di destinasi wisata bahari Sumenep..

Kata Kunci: Promosi Digital; Reputasi Destinasi; Loyalitas Wisatawan; Citra Destinasi; Wisata Bahari

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat, sektor pariwisata terus menegaskan posisinya sebagai salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi dunia. *World Travel & Tourism Council* (2023) mencatat bahwa kontribusi sektor pariwisata terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) global mencapai lebih dari 9,2%, menegaskan peran strategis industri ini dalam mendukung pembangunan ekonomi, membuka lapangan kerja, dan memperkuat interaksi lintas budaya (Gutierriz, Ferreira, and Fernandes 2025; Hysa, Karasek, and Zdonek 2021). Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara mendasar perilaku wisatawan, yang kini semakin mengandalkan media digital untuk mencari informasi, merencanakan perjalanan, hingga menilai pengalaman wisata. Mior Shariffuddin et al. (2023); Sakas et al. (2022) kondisi ini menuntut destinasi untuk beradaptasi melalui strategi promosi digital yang efektif dan emosional guna membangun keterikatan serta meningkatkan loyalitas wisatawan.

Secara global, pemulihan sektor pariwisata pascapandemi COVID-19 berlangsung cepat. Berdasarkan laporan WTTC (2023) bersama *Oxford*

Economics, sektor ini mencatat pertumbuhan 22% year-on-year pada 2022, dengan kontribusi mencapai US\$7,7 triliun atau sekitar 7,6% dari total PDB dunia angka tertinggi sejak 2019. Selain itu, sektor pariwisata berhasil menciptakan 21,6 juta lapangan kerja baru, mengembalikan jumlah tenaga kerja global menjadi 295 juta orang, sementara pengeluaran wisatawan mancanegara meningkat hingga 82%, menandai kebangkitan aktivitas perjalanan internasional.

Tingkat nasional, Indonesia menunjukkan tren serupa. Berdasarkan data *Badan Pusat Statistik* (BPS, 2022), tercatat lebih dari 700 juta pergerakan wisatawan nusantara, meskipun hanya sebagian kecil yang menunjukkan kecenderungan untuk melakukan kunjungan ulang. Kondisi ini menjadi tantangan dalam membangun pariwisata berkelanjutan. Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendorong kunjungan ulang adalah citra destinasi, yang terbentuk melalui konsistensi promosi dan reputasi destinasi yang kredibel. Penelitian oleh Alghizzawi (2020); Alghamdi and Abdulwahid (2025) menunjukkan bahwa promosi digital yang kuat dan reputasi positif berkontribusi

signifikan terhadap pembentukan citra destinasi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas wisatawan.



Gambar. 1
Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman ke Indonesia April 2020-2024

Mengacu pada data Badan Pusat Statistik (2024), jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada April 2024 mencapai 887,30 ribu kunjungan, didominasi oleh moda udara sebesar 84,54%, dengan kontribusi terbesar berasal dari Bandara Ngurah Rai dan Soekarno-Hatta (88,03% dari total). Tren ini menunjukkan semakin terbukanya akses internasional yang dapat dimanfaatkan destinasi lokal melalui strategi digital terintegrasi untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

Kabupaten Sumenep menjadi fokus penelitian ini karena memiliki potensi besar dalam pengembangan wisata bahari. Destinasi seperti Gili Labak, Gili Iyang, dan Pantai Sembilan menawarkan keindahan alam dan kekayaan budaya lokal yang autentik, namun belum dikelola secara optimal, terutama dalam konteks promosi digital dan penguatan reputasi destinasi. Data *Dinas Pariwisata Kabupaten Sumenep* (2023) menunjukkan bahwa tingkat kunjungan ulang wisatawan masih rendah, disebabkan lemahnya narasi destinasi dan minimnya pemanfaatan media digital dalam membangun citra positif.

Tabel 1.1 memperlihatkan fluktuasi kunjungan wisatawan pada tiga destinasi utama di Sumenep. Misalnya, kunjungan ke Gili Iyang meningkat dari 3.460 wisatawan domestik (2022) menjadi 8.547 (2023), sementara Pantai Sembilan mengalami penurunan tajam. Fenomena ini menandakan bahwa daya tarik destinasi belum terjaga secara konsisten, sehingga dibutuhkan strategi pengelolaan yang adaptif melalui penguatan promosi digital, reputasi destinasi, dan citra destinasi untuk mendorong loyalitas wisatawan.

Tabel. 1 Asal Pengunjung di Kabupaten Sumenep

	2022		2023	
	Mancane gara	Domes tik	Mancane gara	Domes tik
Gili Iyang	-	3.460	72	8.547
Gili Labak	2	8.173	-	15.086
Pantai Sembilan	-	9.543	-	4.529

Sumber; Dinas Pariwisata Kabupaten Sumenep 2024

Sejumlah penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa promosi digital memengaruhi reputasi dan citra destinasi, yang kemudian berdampak pada niat kunjungan ulang wisatawan (Baber and Baber 2023; Rodrigues et al. 2023; Saini and Arasanmi 2021). Citra destinasi yang positif terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh promosi digital terhadap loyalitas (Barreda et al. 2015; Triolita 2024). Kim (2018) menambahkan bahwa kepuasan wisatawan memperkuat hubungan antara citra dan advokasi digital, sedangkan Susanto and Sumarni (2025) menyoroti pentingnya kolaborasi media sosial dan media massa untuk menyeimbangkan kecepatan informasi dengan kredibilitas.

Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada destinasi dengan infrastruktur digital yang kuat, sementara studi yang menggabungkan variabel promosi digital, reputasi, citra, dan niat kunjungan ulang di wilayah berkembang seperti Sumenep masih terbatas (Sumantri and Rahmat 2023). Penelitian di kawasan pesisir juga menunjukkan bahwa promosi digital berpengaruh terhadap daya tarik, tetapi efeknya terhadap niat kunjungan ulang seringkali dimediasi oleh citra dan reputasi digital (Afshardoost and Eshaghi 2020; Ariesta, 2020). Tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, akses teknologi, dan kapasitas pengelolaan konten digital menyebabkan persepsi wisatawan terhadap citra dan reputasi destinasi masih rendah (Azis et al. 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh promosi digital dan reputasi destinasi terhadap loyalitas wisatawan, dengan citra destinasi sebagai variabel mediasi, pada objek wisata bahari di Kabupaten Sumenep.

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada *Theory of Planned Behavior* Ajzen (1991) sebagai *grand theory* yang menjelaskan bahwa niat seseorang untuk berperilaku dalam hal ini melakukan kunjungan ulang ditentukan oleh sikap terhadap perilaku (citra destinasi), norma subjektif (reputasi destinasi), dan kontrol perilaku yang dirasakan (akses serta kemudahan melalui promosi digital). Teori ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana persepsi dan

keyakinan wisatawan membentuk niat berperilaku terhadap suatu destinasi.

Penelitian ini juga mengadopsi *Destination Image Theory* Gartner (1994); Tasci and Gartner (2007) dan *Digital Marketing Communication Theory* Hennig-Thurau et al. (2010) sebagai *middle range theories* yang menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel secara lebih spesifik. *Destination Image Theory* menjelaskan bahwa citra destinasi terbentuk melalui kombinasi antara komunikasi informasi, pengalaman wisatawan, serta reputasi destinasi yang berkembang di ruang publik. Sedangkan *Digital Marketing Communication Theory* menegaskan bahwa strategi komunikasi digital yang interaktif, kredibel, dan konsisten mampu membentuk persepsi positif dan meningkatkan loyalitas konsumen melalui keterlibatan emosional.

Dengan demikian, integrasi antara teori-teori tersebut memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memahami bahwa dalam konteks pariwisata bahari Sumenep, keberhasilan membangun loyalitas wisatawan tidak hanya ditentukan oleh pengalaman langsung, tetapi juga oleh bagaimana destinasi mengelola citra dan reputasi digital secara strategis dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas asosiatif, yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel, yaitu pengaruh promosi digital (X_1) dan reputasi destinasi (X_2) terhadap loyalitas

wisatawan (Y) dengan citra destinasi (Z) sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan pola hubungan struktural antarvariabel dalam model teoritis yang dikembangkan berdasarkan landasan konseptual dan hasil studi literatur sebelumnya.

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Setiap konstruk variabel diukur melalui beberapa indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks pariwisata bahari di Kabupaten Sumenep untuk menjamin relevansi empiris dan kesesuaian konteks lokal.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh wisatawan yang pernah berkunjung ke destinasi wisata bahari di Kabupaten Sumenep, meliputi Gili Labak, Gili Iyang, dan Pantai Sembilan. Karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti (*infinite population*), maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan accidental sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan siapa saja yang secara kebetulan ditemui di lokasi wisata dan bersedia mengisi kuesioner, selama memenuhi kriteria sebagai wisatawan aktif.

Penentuan ukuran sampel mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2020), yang menyarankan jumlah sampel minimal 5 hingga 10 kali

jumlah indikator pada konstruk dengan indikator terbanyak. Dengan total 20 indikator yang digunakan dalam model penelitian ini, jumlah sampel ditetapkan sebanyak 200 responden (10×20). Ukuran ini dinilai memadai untuk analisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0, yang dipilih karena kemampuannya dalam mengestimasi model dengan struktur kompleks, mengakomodasi data non-normal, serta menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel, termasuk efek mediasi. Prosedur analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu: (1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) – untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui indikator *loading factor*, *average variance extracted (AVE)*, *composite reliability (CR)*, dan *Cronbach's alpha*; (2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model) untuk menguji signifikansi jalur pengaruh antarvariabel dengan *bootstrapping*, serta menganalisis besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel mediasi citra destinasi.

Pendekatan analisis ini memungkinkan pengujian model teoritis secara simultan dan komprehensif, sehingga hasil penelitian dapat memberikan bukti empiris yang valid mengenai mekanisme pengaruh promosi digital dan reputasi destinasi terhadap loyalitas wisatawan melalui citra destinasi

pada konteks wisata bahari di Kabupaten Sumenep.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 200 responden wisatawan bahari di Kabupaten Sumenep, diperoleh gambaran karakteristik responden sebagaimana tercantum pada Tabel 1 berikut:

Tabel 2. Distribusi Identitas Responden

Item	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	112	56%
Perempuan	88	44%
Usia		
<20	20	10%
20-29	68	34%
30-39	66	33%
40-49	29	14.5%
>50	17	8.5%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	50	25%
D1-D3	40	20%
Strata 1	90	45%
Strata 2	20	10%
Pekerjaan		
Pelajar/Mahasiswa	40	20%
PNS	30	15%
Pegawai Swasta	60	30%
Wiraswasta	50	25%
Lainnya	-	-
Asal Daerah		
Kabupaten Sumenep	120	60%
Kabupaten/Kota	70	35%
Lain di Madura		
Internasional	10	5%
Objek Wisata yang Dikunjungi		
Gili Iyang	80	40%
Gili Labak	70	35%
Pantai Sembilan	50	25%
Frekuensi Kunjungan		
1 Kali	90	45%
2-3 Kali	80	40%
> Kali	30	15%
Sumber Informasi Tentang Wisata Bahari Sumenep		
Media Sosial	120	60%
Website/Promosi	60	30%
Digital		

Iklan Cetak	20	10%
Tujuan Kunjungan		
Liburan Keluarga	100	50%
Wisata Bersama	80	40%
Teman		
Studi/Penelitian	20	10%
Lama Menginap		
Tidak Menginap	80	40%
1 Malam	70	35%
2 Malam	30	15%
> 2 Malam	20	10%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 200 responden wisatawan bahari di Kabupaten Sumenep, diperoleh gambaran umum mengenai karakteristik responden sebagaimana tersaji pada Tabel 1. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 112 orang (56%), sedangkan responden perempuan sebanyak 88 orang (44%). Hal ini menunjukkan bahwa wisata bahari di Kabupaten Sumenep relatif lebih banyak diminati oleh wisatawan laki-laki, meskipun proporsi perempuan juga cukup signifikan sehingga destinasi ini dapat dikatakan memiliki daya tarik yang bersifat inklusif.

Dilihat dari kelompok usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu usia 20–29 tahun sebanyak 68 orang (34%) dan usia 30–39 tahun sebanyak 66 orang (33%), sehingga totalnya mencapai 67% dari keseluruhan responden. Sementara itu, responden berusia di bawah 20 tahun sebesar 10%, berusia 40–49 tahun sebesar 14,5%, dan berusia di atas 50 tahun sebesar 8,5%. Komposisi ini menunjukkan bahwa wisata bahari di Kabupaten Sumenep lebih banyak diminati oleh wisatawan usia produktif yang aktif dalam penggunaan media digital dan berpotensi tinggi dalam membentuk loyalitas terhadap destinasi.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir Strata 1 (S1) sebanyak

90 orang (45%), diikuti oleh SMA/SMK sebanyak 50 orang (25%), D1–D3 sebanyak 40 orang (20%), dan Strata 2 sebanyak 20 orang (10%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan yang tinggi sehingga memiliki literasi digital yang baik dalam mengakses informasi pariwisata melalui platform online. Dari aspek pekerjaan, responden terdiri atas pegawai swasta sebanyak 60 orang (30%), wiraswasta sebanyak 50 orang (25%), pelajar/mahasiswa sebanyak 40 orang (20%), PNS sebanyak 30 orang (15%), dan sisanya dalam kategori pekerjaan lain. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar wisatawan berasal dari kelompok produktif dengan mobilitas dan daya beli yang tinggi.

Berdasarkan asal daerah, sebanyak 120 responden (60%) berasal dari Kabupaten Sumenep, 70 responden (35%) berasal dari kabupaten atau kota lain di Pulau Madura, dan 10 responden (5%) berasal dari luar negeri. Hal ini menegaskan bahwa wisata bahari di Kabupaten Sumenep masih didominasi oleh wisatawan domestik, namun sudah mulai dikenal oleh wisatawan mancanegara. Untuk objek wisata yang dikunjungi, mayoritas responden berkunjung ke Gili Iyang (40%), diikuti oleh Gili Labak (35%), dan Pantai Sembilan (25%). Gili Iyang menempati posisi tertinggi karena dikenal luas dengan keunikan lingkungannya yang memiliki kadar oksigen tinggi sehingga menjadi daya tarik utama bagi wisatawan.

Frekuensi kunjungan wisatawan menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengunjungi destinasi wisata bahari sebanyak 1 kali (45%), 2–3 kali (40%), dan lebih dari 3 kali (15%). Data ini memperlihatkan bahwa sebagian wisatawan sudah memiliki keterikatan

terhadap destinasi dan berpotensi untuk menjadi wisatawan loyal. Berdasarkan sumber informasi, mayoritas responden mengetahui destinasi wisata bahari melalui media sosial (60%), diikuti website/promosi digital (30%), dan iklan cetak (10%). Hal ini menegaskan bahwa media sosial merupakan sarana utama dalam membangun kesadaran dan citra destinasi di kalangan wisatawan modern.

Dari sisi tujuan kunjungan, 50% responden melakukan perjalanan untuk liburan keluarga, 40% untuk wisata bersama teman, dan 10% untuk tujuan studi atau penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa wisata bahari di Sumenep lebih banyak dikunjungi untuk tujuan rekreatif dan sosial dibandingkan akademik. Sementara itu, berdasarkan lama menginap, sebanyak 80 responden (40%) tidak menginap atau hanya melakukan kunjungan sehari, 70 responden (35%) menginap selama satu malam, 30 responden (15%) menginap dua malam, dan 20 responden (10%) menginap lebih dari dua malam. Hal ini mengindikasikan bahwa wisata bahari di Sumenep masih didominasi oleh kunjungan jangka pendek (*one-day trip*), sehingga peningkatan fasilitas akomodasi dapat menjadi peluang strategis untuk memperpanjang lama tinggal wisatawan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, profil responden menunjukkan bahwa wisatawan bahari di Kabupaten Sumenep didominasi oleh kelompok usia muda produktif dengan tingkat pendidikan tinggi, didukung oleh kemampuan literasi digital yang baik, serta aktif memperoleh informasi melalui media sosial. Karakteristik ini sangat relevan dengan fokus penelitian yang menyoroti pengaruh promosi digital dan reputasi destinasi terhadap loyalitas wisatawan melalui citra destinasi

Outer Model

Hair et al., (2014) berpendapat bahwa teknik dalam *Partial Least Squares* (PLS) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dinilai lebih sesuai untuk penelitian kontemporer. Data yang terkumpul dianalisis dengan mengikuti prosedur dua tahap menurut (Leguina 2015). yaitu: *measurement model* (*outer model*) terlebih dahulu untuk validitas dan reliabilitas, kemudian menguji *structural*

model (*inner model*). Uji validitas konvergen bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam konstruk mampu merefleksikan variabel laten yang diukurnya secara konsisten. Menurut Hair et al. (2021), nilai outer loading yang baik adalah ≥ 0.70 , karena menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya.

Tabel 3. Hasil Outer Loading, Cronbach Alpha, Composite Reliability Average variance extracted (AVE)

Konstruk	Indikator	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Promosi Digital	mengetahui informasi destinasi wisata bahari Sumenep dari media sosial resmi	PD_1	0.772	0.844	0.889	0.616
	Konten promosi digital (foto, video, artikel) tentang wisata bahari Sumenep menarik perhatian	PD_2	0.854			
	Promosi digital menimbulkan keterkaitan untuk mengunjungi destinasi	PD_3	0.815			
	promosi digital memberikan informasi yang cukup dan terpercaya.	PD_4	0.731			
	Sering melihat iklan atau promosi online terkait wisata bahari sumenep	PD_5	0.745			
Reputasi Destinasi	Wisata bahari di Kabupaten Sumenep dikenal sebagai destinasi yang berkualitas.	RD_2	0.745	0.902	0.926	0.716
	Reputasi destinasi ini baik di mata wisatawan lain (ulasan, rekomendasi).	RD_3	0.811			
	wisata bahari Sumenep memiliki pelayanan dan fasilitas yang baik.	RD_4	0.869			
	Destinasi ini memiliki citra yang baik dalam hal kebersihan, keamanan, dan keaslian budaya	RD_5	0.906			
	Reputasi destinasi memberikan rasa aman dan nyaman	RD_6	0.891			
Citra Destinasi	memiliki gambaran yang positif tentang destinasi wisata bahari di Sumenep	CD_1	0.851	0.876	0.910	0.668
	destinasi ini unik dibandingkan dengan destinasi lainnya.	CD_2	0.839			
	wisata bahari Sumenep sebagai tempat yang menarik dan menyenangkan	CD_3	0.790			
	Citra destinasi ini mempengaruhi keputusan berkunjung	CD_4	0.825			
	Wisatawan yakin pengalaman mereka sesuai dengan ekspektasi.	CD_5	0.781			
Loyalitas Wisatawan	berniat untuk kembali mengunjungi wisata bahari di Kabupaten Sumenep	LW_1	0.910	0.902	0.928	0.721
	merekomendasikan destinasi ini kepada orang lain	LW_2	0.840			
	Merasa puas dengan pengalaman berkunjung	LW_3	0.710			
	destinasi ini layak untuk dikunjungi lebih dari sekali.	LW_4	0.858			
	mempertimbangkan destinasi ini sebagai pilihan utama untuk liburan	LW_5	0.913			

mendatang.

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, seluruh indikator pada variabel *Promosi Digital*, *Reputasi Destinasi*, *Citra Destinasi*, dan *Loyalitas Wisatawan* memiliki nilai *outer loading* di atas 0.70, yang berarti setiap indikator memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruksya masing-masing. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) untuk seluruh konstruk juga berada di atas ambang batas 0.70, menandakan konsistensi internal yang sangat baik. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk lebih dari 0.50, menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan valid, serta layak digunakan dalam pengujian model struktural (*inner model*).

Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan dengan metode *Fornell-Larcker Criterion* digunakan untuk melihat sejauh mana konstruk dalam model berbeda satu sama lain. Kriteria ini menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE (ditunjukkan pada diagonal tebal) harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk (nilai di bawah diagonal).

Tabel 4. Fornel Lacker

Konstruk	X1	X2	Y	Z1
X1	0.785			
X2	0.367	0.846		
Y	0.725	0.129	0.849	
Z1	0.633	0.113	0.771	0.818

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan tabel 4 di atas, nilai akar AVE untuk setiap konstruk, yaitu X1 = 0.785, X2 = 0.846, Y = 0.849, dan Z1 = 0.818, semuanya lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Artinya, setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan dengan

konstruk lain, sehingga validitas diskriminan terpenuhi berdasarkan kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker 1981)

Uji *Cross Loadings* digunakan untuk memeriksa apakah indikator memiliki korelasi tertinggi dengan konstruksya sendiri dibandingkan konstruk lain

Tabel 5. Hasil Cros Loading

Indikator	X1	X2	Y	Z1
CD_1	0.585	-0.001	0.697	0.851
CD_2	0.495	0.081	0.644	0.839
CD_3	0.499	0.154	0.603	0.790
CD_4	0.515	0.146	0.645	0.825
CD_5	0.482	0.101	0.549	0.781
LW_1	0.738	0.140	0.910	0.740
LW_2	0.588	0.119	0.840	0.618
LW_3	0.408	0.074	0.710	0.462
LW_4	0.600	0.077	0.858	0.658
LW_5	0.682	0.125	0.913	0.746
PD_1	0.772	0.286	0.491	0.423
PD_2	0.854	0.378	0.538	0.506
PD_3	0.815	0.449	0.526	0.441
PD_4	0.731	0.264	0.494	0.431
PD_5	0.745	0.117	0.721	0.619
RD_2	0.303	0.745	0.080	0.048
RD_3	0.332	0.811	0.105	0.075
RD_4	0.311	0.869	0.095	0.098
RD_5	0.321	0.906	0.121	0.093
RD_6	0.305	0.891	0.134	0.104

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan tabel 5, semua indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang sesuai. Misalnya: PD_2 memiliki nilai loading 0.854 pada konstruk Promosi Digital (X1), lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. RD_5 memiliki nilai loading 0.906 pada Reputasi Destinasi (X2). LW_5 memiliki loading 0.913 pada Loyalitas Wisatawan (Y), dan CD_1 memiliki loading 0.851 pada Citra Destinasi (Z1). Tidak ada indikator yang memiliki loading lebih tinggi terhadap konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator valid secara diskriminan dan mampu merepresentasikan konstruksya masing-masing secara baik (Hair et al. 2021).

Uji HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) merupakan pendekatan modern

untuk menilai validitas diskriminan yang lebih sensitif dibandingkan Fornell–Larcker. Kriteria validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai HTMT < 0.90 (Henseler, et al 2015).

Tabel 6. HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio)

Konstruk	X	X2	Y	Z1
X1	-	-	-	-
X2	0.441	-	-	-
Y	0.793	0.137	-	-
Z1	0.714	0.137	0.852	-

Dari tabel di atas, nilai HTMT antar konstruk berkisar antara 0.137 hingga 0.852, dan seluruhnya berada di bawah batas 0.90. Nilai tertinggi (0.852) muncul antara Citra Destinasi (Z1) dan Loyalitas Wisatawan (Y), namun masih dalam batas wajar, menandakan tidak adanya masalah diskriminan. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT.

Berdasarkan ketiga uji tersebut; *Fornell–Larcker Criterion*, *Cross Loadings*, dan HTMT, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian, yaitu Promosi Digital (X1), Reputasi Destinasi (X2), Citra Destinasi (Z1), dan Loyalitas Wisatawan (Y), telah memenuhi validitas diskriminan. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk benar-benar mengukur konsep yang berbeda secara empiris dan tidak tumpang tindih antarvariabel, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian inner model.

Inner Model

Uji *Variance Inflation Factor* (VIF) dilakukan untuk mengidentifikasi ada tidaknya multikolinearitas antar indikator dalam konstruk. Menurut Hair et al. (2021), nilai VIF yang kurang dari 5,0 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius. Beberapa peneliti bahkan menggunakan batas konservatif 3,3 sebagai kriteria ketat (Diamantopoulos and Siguaw 2006).

Table 7. Variance Inflation Factor

Indikator	Nilai VIF
Citra Destinasi (Z1)	
CD_1	2.220
CD_2	2.274
CD_3	1.912
CD_4	2.067
CD_5	1.855
Loyalitas Wisatawan (Y)	
LW_1	3.670
LW_2	2.601
LW_3	1.620
LW_4	2.740
LW_5	3.757
Promosi Digital (X1)	
PD_1	1.934
PD_2	2.666
PD_3	2.136
PD_4	1.643
PD_5	1.391
Reputasi Destinasi (X2)	
RD_2	2.202
RD_3	2.437
RD_4	2.488
RD_5	4.456
RD_6	4.166

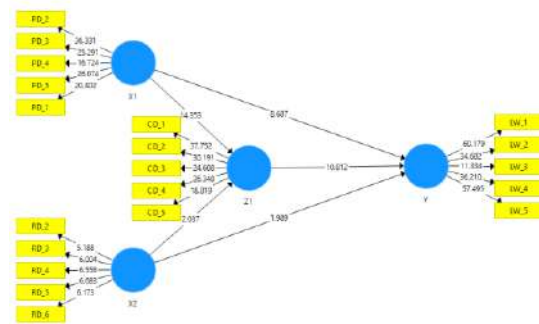
Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 7, seluruh indikator memiliki nilai VIF antara 1.391 hingga 4.456, yang berarti: Semua nilai < 5, sehingga tidak ada indikasi multikolinearitas berat. Beberapa indikator seperti RD_5 (4.456) dan RD_6 (4.166) memang mendekati batas 5, namun masih dalam rentang wajar dan dapat diterima karena tidak melebihi ambang batas. Indikator dengan nilai VIF paling rendah adalah PD_5 (1.391), menunjukkan independensi yang sangat baik antar indikator konstruk.

Hasil uji collinearity (VIF), seluruh indikator pada variabel Promosi Digital (X1), Reputasi Destinasi (X2), Citra Destinasi (Z1), dan Loyalitas Wisatawan (Y) memiliki nilai VIF di bawah 5.0. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antar indikator dalam konstruk yang sama, sehingga model dapat dianggap bebas dari multikolinearitas dan layak dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (inner model).

Berdasarkan hasil pengujian Path

Coefficients, seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian dinyatakan signifikan ($p < 0.05$). Hal ini tertuang pada keterangan pada gambar 2 dan pada tabel 8



Gambar. 2 Path Analisis
Sumber; Output Smart-PLS, 2025

Tabel 8. Hasil Hipotesis

Hipotesis	Mean	SD	B	T-Value	P-Value	Keterangan
Promosi Digital X1 → Loyalitas Wisatawan Y	0.437	0.048	0.439	9.197	0.000	Signifikan
Promosi Digital X1 → Citra Destinasi Z	0.685	0.049	0.683	13.971	0.000	TSignifikan
Reputasi Destinasi X2 → Loyalitas Wisatawan Y	-0.084	0.045	-0.090	2.002	0.046	Signifikan
Reputasi Destinasi X2 → Citra Destinasi Z	-0.125	0.069	-0.138	1.995	0.047	Signifikan
Citra Destinasi Z → Loyalitas Wisatawan Y	0.504	0.046	0.505	11.007	0.000	Signifikan

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Pengaruh Promosi Digital terhadap Loyalitas Wisatawan ($X1 \rightarrow Y$) Nilai koefisien jalur sebesar 0.439 dengan t-statistic 8.687 dan p-value 0.000 (< 0.05) menunjukkan bahwa Promosi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Wisatawan. Artinya, semakin intens dan menarik promosi digital yang dilakukan, semakin tinggi tingkat loyalitas wisatawan untuk kembali berkunjung atau merekomendasikan destinasi wisata bahari Sumenep.

Pengaruh Promosi Digital terhadap Citra Destinasi ($X1 \rightarrow Z1$) Nilai koefisien 0.683 dengan t-statistic 14.353 dan p-value 0.000 (< 0.05) menunjukkan bahwa Promosi Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Citra Destinasi. Ini berarti konten promosi digital yang efektif dapat membentuk persepsi positif wisatawan terhadap destinasi wisata bahari Sumenep.

Pengaruh Reputasi Destinasi terhadap Loyalitas Wisatawan ($X2 \rightarrow Y$) Nilai koefisien -0.090 dengan t-statistic 1.989 dan p-value 0.047 (< 0.05)

menunjukkan bahwa Reputasi Destinasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Wisatawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi wisatawan terhadap reputasi destinasi belum sepenuhnya positif kemungkinan ada faktor ekspektasi yang tidak sejalan dengan pengalaman aktual, misalnya fasilitas, kebersihan, atau pelayanan.

Pengaruh Reputasi Destinasi terhadap Citra Destinasi ($X2 \rightarrow Z1$) Nilai koefisien -0.138 dengan t-statistic 2.037 dan p-value 0.042 (< 0.05) menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan. Ini menandakan bahwa reputasi yang belum konsisten dapat menurunkan persepsi wisatawan terhadap citra destinasi bahari Sumenep. Dengan kata lain, citra destinasi dapat melemah jika reputasi yang tersebar di masyarakat atau media tidak sepenuhnya positif.

Pengaruh Citra Destinasi terhadap Loyalitas Wisatawan ($Z1 \rightarrow Y$) Nilai koefisien 0.504 dengan t-statistic 10.812 dan p-value 0.000 (< 0.05) menunjukkan bahwa Citra Destinasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Loyalitas Wisatawan. Artinya, semakin kuat citra positif yang terbentuk di benak wisatawan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk kembali mengunjungi atau merekomendasikan destinasi tersebut kepada orang lain.

Promosi Digital berperan penting dalam meningkatkan Citra Destinasi dan secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan Loyalitas Wisatawan. Sementara itu, pengaruh negatif dari Reputasi Destinasi terhadap Citra dan Loyalitas menunjukkan perlunya peningkatan kualitas pelayanan dan pengalaman wisata agar reputasi destinasi dapat lebih mendukung terbentuknya citra dan loyalitas yang kuat.

Tabel. 9 Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Interpretasi
Y	0.695	0.690	69,5% variansi loyalitas dijelaskan oleh X1, X2, dan Z1.
Z1	0.417	0.411	41,7% variansi citra dijelaskan oleh X1 dan X2.

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Nilai $R^2 = 0.695$ tergolong kuat, menunjukkan model memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi terhadap loyalitas wisatawan. Sementara $R^2 = 0.417$ pada citra destinasi termasuk kategori moderat (Hair et al., 2021). Ini berarti promosi digital dan reputasi

destinasi secara bersama mampu menjelaskan sebagian besar pembentukan citra dan loyalitas wisatawan

Tabel. 10 Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2	Kategori
X1 → Y	0.323	Sedang–Kuat
X2 → Y	0.022	Lemah
Z1 → Y	0.485	Kuat
X1 → Z1	0.692	Sangat Kuat
X2 → Z1	0.028	Lemah

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Nilai f^2 tertinggi (0.692) terdapat pada hubungan X1→Z1, artinya promosi digital merupakan pendorong utama pembentukan citra destinasi. Sebaliknya, reputasi destinasi (X2) memiliki pengaruh lemah terhadap citra dan loyalitas, menunjukkan persepsi reputasi belum stabil di benak wisatawan

Tabel.11 Model Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model	Kriteria
SRMR	0.075	0.075	< 0.08
d_ULS	1.181	1.181	—
d_G	0.448	0.448	—
Chi-Square	506.830	506.830	—
NFI	0.825	0.825	> 0.80
rms Theta	0.158	—	< 0.20

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Nilai SRMR = 0.075, NFI = 0.825, dan rms Theta = 0.158 menunjukkan model sudah memiliki good model fit. Berdasarkan kriteria Henseler et al. (2016), model ini dapat diterima untuk analisis hubungan laten, artinya model struktural secara empiris sesuai dengan data.

Tabel.12 Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Mean	SD	B	T-Value	P-Value	Keterangan
Promosi Digital X1 → Citra Destinasi Z → Loyalitas Wisatawan Y	0.346	0.040	0.344	8.686	0.000	Signifikan
Reputasi Destinasi X2 → Citra Destinasi Z → Loyalitas Wisatawan Y	-0.063	0.035	-0.069	1.972	0.049	Signifikan

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Hasil analisis menggunakan Partial Least Squares (PLS) menunjukkan bahwa Citra Destinasi (Z) berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Promosi Digital (X1) dan Reputasi Destinasi (X2) terhadap Loyalitas

Wisatawan (Y). Pengaruh tidak langsung Promosi Digital terhadap Loyalitas Wisatawan melalui Citra Destinasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,344, dengan nilai $t = 8,686$ dan $p = 0,000$, yang berarti sangat signifikan pada

tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini menunjukkan bahwa promosi digital yang efektif yang diwujudkan melalui konten daring yang informatif, menarik secara visual, dan memiliki kredibilitas tinggi mampu meningkatkan persepsi wisatawan terhadap citra destinasi. Citra destinasi yang positif kemudian berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan loyalitas wisatawan, yang tercermin dalam niat kunjung ulang, kepuasan, serta kesediaan untuk merekomendasikan destinasi kepada orang lain. Dengan demikian, *Citra Destinasi* terbukti berfungsi sebagai mediator yang kuat dan signifikan dalam menjembatani pengaruh *Promosi Digital* terhadap *Loyalitas Wisatawan*.

Sebaliknya, pengaruh tidak langsung *Reputasi Destinasi* terhadap *Loyalitas Wisatawan* melalui *Citra Destinasi* menunjukkan koefisien sebesar -0,069, dengan nilai $t = 1,972$ dan $p = 0,049$, yang juga signifikan pada taraf 5%. Meskipun secara statistik signifikan, arah hubungan yang negatif mengindikasikan adanya dinamika persepsi yang kompleks antara reputasi destinasi dan citra yang terbentuk di benak wisatawan. Hasil ini menunjukkan bahwa reputasi yang terlalu tinggi atau ideal di mata publik dapat meningkatkan ekspektasi wisatawan secara berlebihan, yang pada akhirnya tidak selalu selaras dengan pengalaman aktual di lapangan. Ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan tersebut berpotensi menurunkan persepsi positif terhadap citra destinasi. Dengan demikian, reputasi yang tidak didukung oleh pengalaman nyata dan kualitas pelayanan yang konsisten dapat berbalik arah dan melemahkan persepsi citra destinasi di mata wisatawan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa *Citra Destinasi* memiliki peran sentral dalam menerjemahkan pengaruh faktor eksternal baik *Promosi Digital*

maupun *Reputasi Destinasi* terhadap *Loyalitas Wisatawan*. Hasil ini mendukung pandangan yang dikemukakan oleh Listyawati and Wulandari (2022) bahwa citra destinasi berfungsi sebagai filter kognitif dan afektif yang membentuk persepsi, penilaian, serta niat perilaku wisatawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Atasoy and Eren (2023); Nazir (2021) yang menegaskan bahwa citra destinasi yang positif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan wisatawan serta mendorong niat kunjung ulang dan rekomendasi positif. Dengan demikian, pengembangan pariwisata bahari di Kabupaten Sumenep, penguatan strategi promosi digital yang mampu menonjolkan aspek keaslian budaya, kebersihan, keamanan, serta daya tarik visual menjadi faktor krusial dalam memperkuat citra destinasi dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas wisatawan secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Promosi Digital Terhadap Loyalitas Wisatawan

Hubungan antara Promosi Digital dan Loyalitas Wisatawan terbukti positif dan signifikan ($\beta = 0.439$, $p < 0.001$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif promosi digital yang dilakukan, semakin tinggi tingkat loyalitas wisatawan terhadap destinasi wisata bahari di Kabupaten Sumenep. Promosi digital tidak hanya berfungsi untuk menarik kunjungan awal, tetapi juga berperan dalam membangun keterikatan emosional, kepercayaan, dan niat kunjungan ulang wisatawan. Secara teoritis, hasil ini mendukung *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh niat yang terbentuk dari persepsi terhadap kemudahan, manfaat, dan kontrol perilaku. Dalam konteks promosi digital, kemudahan akses

informasi, tampilan konten yang menarik, dan kredibilitas pesan yang disampaikan melalui media digital menciptakan persepsi positif yang mendorong niat wisatawan untuk berkunjung kembali. Armutcu et al. (2023) menegaskan bahwa nilai suatu pengalaman wisata terbentuk melalui interaksi dan co-creation antara wisatawan dan pengelola destinasi melalui media digital. Promosi digital yang informatif, interaktif, dan responsif memungkinkan wisatawan terlibat dalam proses pembentukan nilai destinasi, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas mereka.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Wang (2024) menunjukkan bahwa intensitas interaksi digital berdampak positif terhadap loyalitas wisatawan. Namun, dalam konteks Kabupaten Sumenep, pengaruh ini tampak lebih kuat karena tingkat digitalisasi yang belum merata. Di daerah yang masih berkembang secara infrastruktur, kehadiran promosi digital berfungsi sebagai mekanisme kompensasi terhadap keterbatasan akses fisik, menjadikan media digital sebagai sarana utama pembentuk persepsi dan loyalitas wisatawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa promosi digital memainkan peran strategis dalam memperkuat loyalitas wisatawan di destinasi wisata bahari Sumenep, terutama melalui mekanisme peningkatan keterlibatan dan persepsi positif terhadap destinasi.

Pengaruh Reputasi Destinasi terhadap Loyalitas Wisatawan

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan reputasi destinasi tidak selalu diikuti oleh peningkatan loyalitas wisatawan. Artinya, ketika reputasi suatu destinasi tidak diimbangi oleh kualitas pengalaman nyata yang dirasakan wisatawan, hal tersebut justru dapat

menurunkan tingkat kepercayaan dan komitmen perilaku untuk berkunjung kembali. Göbel, and Vogel (2019) menyebut bahwa reputasi adalah konstruk kompleks dan tidak selalu berkorelasi positif secara penuh dengan loyalitas ketika praktik di lapangan tidak konsisten. Dalam lingkup pariwisata pembentukan citra destinasi yang tidak sejalan antara janji dan pengalaman nyata juga dapat melemahkan kepuasan dan loyalitas (Jebbouri et al. 2021). Xiao, Yu, and Zhang (2025) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keaslian dan vitalitas destinasi berkontribusi signifikan terhadap loyalitas, tetapi hal itu efektif apabila pengalaman nyata juga memenuhi harapan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa sebagian wisatawan melihat reputasi yang dibentuk melalui ulasan media sosial atau promosi digital belum sepenuhnya mencerminkan realitas lapangan. Misalnya, keterbatasan infrastruktur, akses transportasi, atau fasilitas publik yang belum memadai bisa menciptakan kesenjangan antara reputasi simbolik dan pengalaman aktual. Secara praktis, hasil ini menegaskan urgensi strategi *experience alignment* yaitu menyelaraskan reputasi yang dikomunikasikan dan pengalaman nyata yang dirasakan wisatawan. Loyalitas wisatawan tidak lahir dari reputasi saja, tetapi dari konsistensi antara janji dan kenyataan. Oleh karena itu, upaya peningkatan loyalitas di Sumenep harus terfokus tidak hanya pada penguatan reputasi digital tetapi lebih dulu memperkuat elemen pengalaman nyata secara sistematis.

Pengaruh Promosi Digital terhadap Citra Destinasi

Temuan ini menegaskan bahwa strategi promosi melalui media digital berperan penting dalam membentuk persepsi kognitif dan afektif wisatawan

terhadap destinasi wisata. Dalam konteks pemasaran pariwisata modern, promosi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyebaran informasi, tetapi juga sebagai stimulus utama dalam pembentukan persepsi autentik, kredibilitas, dan daya tarik destinasi (Baysha et al. 2024; Gustiani 2019). Temuan ini juga memperlihatkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan hasil penelitian pada destinasi wisata yang telah berkembang dan maju (Stylidis and Quintero 2022). Hal ini menunjukkan bahwa peran promosi digital justru lebih krusial di destinasi yang sedang berkembang, seperti wisata bahari di Kabupaten Sumenep, di mana keterbatasan akses fisik dan eksposur media membuat narasi digital menjadi substitusi atas pengalaman langsung bagi calon wisatawan.

Secara teoretis, hasil ini memperkuat model pembentukan citra destinasi kognitif-afektif-konatif yang dikemukakan oleh (Wisnu and Sholahuddin 2023). Bahwa promosi digital berperan sebagai rangsangan kognitif awal (cognitive stimulus) yang membentuk pengetahuan dan keyakinan wisatawan terhadap destinasi. Persepsi kognitif ini kemudian berkembang menjadi respon afektif, yaitu perasaan positif terhadap destinasi, yang akhirnya memengaruhi kecenderungan perilaku kunjungan (*conative image*). Dalam konteks Kabupaten Sumenep, efektivitas promosi digital memperlihatkan bahwa eksposur visual, narasi autentik, dan interaktivitas online menjadi faktor pembentuk utama citra destinasi bahari. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa promosi digital bukan sekadar alat komunikasi, tetapi instrumen konstruksi citra destinasi yang paling strategis pada daerah wisata yang sedang membangun identitasnya.

Pengaruh Reputasi Destinasi terhadap Citra Destinasi

Temuan ini bertolak belakang dengan ekspektasi teoretis yang umumnya menempatkan reputasi sebagai pembentuk persepsi positif terhadap destinasi. Dalam konteks Kabupaten Sumenep, hasil ini mengindikasikan bahwa reputasi yang dibangun melalui berbagai kanal promosi atau liputan media justru memunculkan ekspektasi wisatawan yang berlebihan, yang tidak selalu sejalan dengan kualitas pengalaman nyata di lapangan. Akibatnya, terjadi disonansi kognitif antara persepsi simbolik dan realitas pengalaman wisatawan, yang berdampak negatif terhadap citra destinasi secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan pandangan Baber and Baber (2023) yang tidak diiringi dengan pengelolaan konsisten dan pengalaman nyata yang sepadan dapat menimbulkan efek balik (*reputational backlash*) di mana wisatawan merasa citra yang dibangun melalui promosi digital tidak merefleksikan kondisi sebenarnya. Dalam konteks destinasi yang sedang berkembang seperti wisata bahari Sumenep, fenomena ini mencerminkan adanya ketidakseimbangan antara symbolic image dan experiential reality reputasi simbolik yang terlalu tinggi tanpa dukungan infrastruktur, pelayanan, dan pengalaman wisata yang memadai dapat menurunkan kredibilitas citra destinasi di mata pengunjung (Dini, Curina, and Hegner 2024).

Secara teoretis, temuan ini memberikan kontribusi penting dalam kajian pemasaran destinasi dengan menunjukkan bahwa pengaruh reputasi terhadap citra tidak bersifat linear, melainkan kontekstual dan bergantung pada tingkat kesesuaian antara komunikasi simbolik dan performa operasional. Dalam kerangka destination governance, reputasi

seharusnya dipandang bukan sekadar hasil dari promosi atau publisitas, melainkan sebagai hasil dari keseimbangan antara narasi digital dan kinerja pelayanan nyata. Dengan demikian, penguatan citra destinasi di Sumenep tidak dapat hanya mengandalkan reputasi simbolik, tetapi harus didukung oleh pengalaman wisata yang autentik, konsisten, dan memuaskan.

Pengaruh Citra Destinasi terhadap Loyalitas Wisatawan

Temuan ini menegaskan bahwa persepsi dan emosi yang terbentuk terhadap destinasi merupakan faktor fundamental dalam membangun perilaku pasca-kunjungan, seperti niat berkunjung ulang, kepuasan berkelanjutan, serta kecenderungan untuk merekomendasikan destinasi kepada pihak lain. Dengan kata lain, citra destinasi yang positif berperan sebagai prediktor utama terbentuknya loyalitas wisatawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Trisnawati et al. (2022); Wati and Wantara (2024) yang menunjukkan bahwa dimensi kognitif (pengetahuan dan kepercayaan terhadap destinasi) dan afektif (emosi dan perasaan terhadap destinasi) memiliki kontribusi signifikan terhadap loyalitas wisatawan. Namun, penelitian ini memberikan perluasan temuan dengan menegaskan bahwa pembentukan citra destinasi tidak hanya bersumber dari pengalaman langsung, melainkan juga dari eksposur digital seperti promosi online, interaksi media sosial, dan ulasan daring yang membentuk persepsi wisatawan bahkan sebelum mereka berkunjung. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan digital mampu menggantikan sebagian pengalaman fisik wisata, terutama pada destinasi yang sedang berkembang dengan keterbatasan akses dan infrastruktur. Citra destinasi yang dibangun secara digital melalui narasi visual, testimoni positif, dan interaksi daring telah membentuk

ikatan emosional (*emotional attachment*) antara calon wisatawan dan destinasi, yang pada akhirnya menumbuhkan loyalitas bahkan sebelum kunjungan pertama terjadi (Wang, and Lai 2023).

Secara teoretis, hasil ini memperkuat paradigma baru dalam pemasaran destinasi di era digital, bahwa citra destinasi tidak lagi sekadar refleksi pengalaman aktual, tetapi merupakan persepsi bersama (*co-constructed perception*) yang dibangun melalui interaksi antara wisatawan dan pengelola destinasi dalam ruang digital. Dengan demikian, pengelolaan citra digital yang konsisten, autentik, dan emosional menjadi strategi utama untuk menciptakan loyalitas wisatawan yang berkelanjutan di destinasi wisata bahari Sumenep.

Pengaruh Promosi Digital terhadap Loyalitas Wisatawan melalui Citra Destinasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Citra Destinasi secara signifikan memediasi pengaruh Promosi Digital terhadap Loyalitas Wisatawan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh Promosi Digital terhadap Loyalitas Wisatawan terjadi melalui pembentukan Citra Destinasi yang positif. Secara teoritis, hasil ini konsisten temuan Rodrigues et al. (2023) yang menjelaskan bahwa promosi digital (stimulus) memengaruhi kondisi internal wisatawan (*organism*), dalam hal ini citra dan persepsi emosional terhadap destinasi, yang kemudian memicu respons perilaku berupa loyalitas (*response*). Dengan demikian, Citra Destinasi berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang mentransfer pengaruh promosi digital menjadi perilaku loyal wisatawan.

Temuan ini memperkuat pandangan Rahman et al. (2023); Amorim et al. (2024) bahwa citra destinasi terbentuk melalui stimulus eksternal (informasi dan

promosi) dan faktor personal (emosi, motivasi), yang kemudian membentuk persepsi positif dan keinginan berkunjung kembali. Pariwisata bahari di Kabupaten Sumenep, citra yang dibangun melalui promosi digital seperti konten media sosial, video interaktif, dan testimoni wisatawan berhasil menciptakan representasi mental positif terhadap destinasi. Representasi ini menumbuhkan kepercayaan dan keterikatan emosional, yang akhirnya memperkuat loyalitas wisatawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Citra Destinasi merupakan jalur mediasi penting dalam hubungan antara Promosi Digital dan Loyalitas Wisatawan. Promosi digital yang menarik dan kredibel tidak hanya meningkatkan eksposur destinasi, tetapi juga membentuk persepsi positif yang menjadi dasar bagi loyalitas wisatawan, baik dalam bentuk niat kunjung ulang maupun rekomendasi kepada pihak lain.

Pengaruh Reputasi terhadap Loyalitas Wisatawan melalui Citra Destinasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Citra Destinasi juga memediasi pengaruh Reputasi Destinasi terhadap Loyalitas Wisatawan. Temuan ini memperlihatkan dinamika yang menarik: reputasi tidak selalu memperkuat citra, terutama ketika reputasi dibangun secara simbolik tanpa diikuti dengan pengalaman wisata yang autentik dan memuaskan. Afshardoost and Eshaghi (2020) yang menyatakan bahwa reputasi berfungsi optimal hanya jika ekspektasi yang dibangun sesuai dengan performa aktual. Ketidaksesuaian antara reputasi dan realitas menciptakan *expectation gap* yang dapat menurunkan persepsi positif wisatawan terhadap destinasi.

Reputasi wisata bahari yang dibangun melalui ulasan positif dan kampanye media sosial belum sepenuhnya tercermin dalam pengalaman nyata di

lapangan, misalnya dari segi infrastruktur, fasilitas, dan aksesibilitas. Akibatnya, citra destinasi yang terbentuk menjadi kurang stabil, dan loyalitas wisatawan tidak tumbuh secara kuat. Secara praktis, ini menegaskan bahwa reputasi harus diintegrasikan ke dalam manajemen pengalaman wisata (*experience management*) agar tidak sekadar menjadi janji simbolik, melainkan cerminan dari kualitas nyata yang dirasakan wisatawan. Dengan demikian, pengaruh Reputasi terhadap Loyalitas Wisatawan bersifat mediasi negatif melalui Citra Destinasi. Zulvianti et al. (2023) menyatakan bahwa reputasi yang tidak didukung pengalaman autentik dapat menurunkan persepsi positif terhadap destinasi dan pada akhirnya melemahkan loyalitas. Oleh karena itu, pengelola pariwisata perlu memastikan konsistensi antara reputasi digital dan pengalaman aktual agar citra yang terbentuk dapat memperkuat, bukan merusak, loyalitas wisatawan.

KESIMPULAN / CONCLUSION

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Promosi Digital* tidak lagi sekadar alat komunikasi, melainkan instrumen strategis dalam membentuk *Citra* dan *Loyalitas Wisatawan*. Promosi digital berperan dalam menciptakan persepsi positif, keterikatan emosional, dan niat kunjung ulang, sementara *Reputasi Destinasi* yang tidak konsisten dengan pengalaman nyata justru dapat menurunkan kepercayaan wisatawan. *Citra Destinasi* berfungsi sebagai mekanisme mediasi utama yang mentransfer pengaruh promosi digital menjadi loyalitas wisatawan. Dalam konteks wisata bahari Sumenep, keberlanjutan loyalitas tidak ditentukan oleh popularitas digital semata, tetapi oleh

kredibilitas, konsistensi, dan keaslian narasi yang mencerminkan realitas lokal.

Keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan desain cross-sectional dan ruang lingkup yang terbatas pada destinasi bahari Sumenep. Penelitian mendatang disarankan menggunakan pendekatan longitudinal dan menambahkan variabel moderasi seperti *destination trust*, *digital engagement*, atau *perceived authenticity* untuk memperkaya pemahaman mengenai pembentukan loyalitas wisatawan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Afshardoost, Mona, and Mohammad Sadegh Eshaghi. 2020. "Destination Image and Tourist Behavioural Intentions: A Meta-Analysis." *Tourism Management* 81(April):104154. doi: 10.1016/j.tourman.2020.104154.
- Ajzen, Icek. 1991. "The Theory of Planned Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2):179–211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Alghamdi, Ghazi, and Nabsiah Abdulwahid. 2025. "The Role of Social Media Marketing in Shaping Destination Image , Trust , and Travel Intentions : A Systematic Review." *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES* 15(3):1291–1311. doi: 10.6007/IJARBS/v15-i3/24827.
- Alghizzawi, M. 2020. "The Relationship Between Digital Media and Marketing Medical Tourism Destinations in Jordan: Facebook Perspective." *Advances in Intelligent Systems and Computing* 1058:438–48.
- de Amorim, Luzia Arantes, Bruno Barbosa Sousa, Álvaro Lopes Dias, and Vasco Ribeiro Santos. 2024. "Exploring the Outcomes of Digital Marketing on Historic Sites' Visitor Behaviour." *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* 14(6):934–49. doi: 10.1108/JCHMSD-11-2021-0202.
- Ariesta, Dian, Endro Sukotjo, and Nursaban Rommy Suleman. 2020. "The Effect of Attraction, Accessibility and Facilities on Destination Images and It's Impact on Revisit Intention in the Marine Tourism of the Wakatobi Regency." *International Journal of Scientific and Technology Research* 9(3):6605–13.
- Armutcu, Barış, Ahmet Tan, Mary Amponsah, Subhadarsini Parida, and Haywantee Ramkissoon. 2023. "Tourist Behaviour: The Role of Digital Marketing and Social Media." *Acta Psychologica* 240(March 2024). doi: 10.1016/j.actpsy.2023.104025.
- Atasoy, Fuat, and Duygu Eren. 2023. "Serial Mediation: Destination Image and Perceived Value in the Relationship between Perceived Authenticity and Behavioural Intentions." *European Journal of Tourism Research* 33:1–33. doi: 10.54055/ejtr.v33i.2528.
- Azis, Dewi Pratiwi, Ni Gst, Nym Suci, I. Ketut Budarma, and Hajar Dewantara. 2024. "Strengthening Local Economies through the Implementation of Digital Promotion in Tourism Villages and Its Implications for Marine Tourism."

- 5(3):443–55.
- Baber, Raturaj, and Prerana Baber. 2023. “Influence of Social Media Marketing Efforts, e-Reputation and Destination Image on Intention to Visit among Tourists: Application of S-O-R Model.” *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 6(5):2298–2316. doi: 10.1108/JHTI-06-2022-0270.
- Barreda, Albert A., Anil Bilgihan, Khaldoon Nusair, and Fevzi Okumus. 2015. “Generating Brand Awareness in Online Social Networks.” *Computers in Human Behavior* 50:600–609. doi: 10.1016/j.chb.2015.03.023.
- BAYSHA, MUH HUSEIN, ENDAH RESNANDARI PUJI ASTUTI, AGUS FAHMI, and MASHUR MASHUR. 2024. “Peran Pemasaran Digital Dalam Mempromosikan Pariwisata Tandung Andung Desa Lendang Ara.” *COMMUNITY: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 4(2):112–24. doi: 10.51878/community.v4i2.3323.
- Diamantopoulos, Adamantios, and Judy A. Siguaw. 2006. “Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration.” *British Journal of Management* 17(4):263–82. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x.
- Dini, Mauro, Ilaria Curina, and Sabrina Hegner. 2024. “Unlocking Destination Cultural Reputation: The Role of Sustainable on-Site Activity Involvement as Moderator.” *TQM Journal* 36(9):215–33. doi: 10.1108/TQM-01-2024-0047.
- Fornell Claes, Larcker David F. 1981. “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research* 18(1):39–50.
- Gartner, William C. 1994. “Image Formation Process.” *Journal of Travel & Tourism Marketing* 2(2–3):191–216.
- Gustiani, Maftukhah. 2019. “Peran Electronic Word of Mouth Dalam Membangun Citra Destinasi Guna Mempengaruhi Keputusan Berkunjung Wisatawan Ke Suatu Destinasi Pariwisata.” *Competence : Journal of Management Studies* 12(2). doi: 10.21107/kompetensi.v12i2.4962.
- Gutierriz, Ives, João J. Ferreira, and Paula O. Fernandes. 2025. “Digital Transformation and the New Combinations in Tourism: A Systematic Literature Review.” *Tourism and Hospitality Research* 25(2):194–213. doi: 10.1177/14673584231198414.
- Hair, Joe F., Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, and Volker G. Kuppelwieser. 2014. “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research.” *European Business Review* 26(2):106–21. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Edward C. Malthouse, Christian Friege, Sonja Gensler, Lara Lobschat, Arvind Rangaswamy, and Bernd Skiera. 2010. “The Impact of New Media on Customer Relationships.” *Journal of Service Research* 13(3):311–30. doi: 10.1177/1094670510375460.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2015. “A New

- Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Hysa, Beata, Aneta Karasek, and Iwona Zdonek. 2021. “Social Media Usage by Different Generations as a Tool for Sustainable Tourism Marketing in Society 5.0 Idea.” *Sustainability (Switzerland)* 13(3):1–27. doi: 10.3390/su13031018.
- Jebbouri, Abdelhamid, Heqing Zhang, Lei Wang, and Nasser Bouchiba. 2021. “Exploring the Relationship of Image Formation on Tourist Satisfaction and Loyalty: Evidence From China.” *Frontiers in Psychology* 12(November). doi: 10.3389/fpsyg.2021.748534.
- Kim, Jong Hyeong. 2018. “The Impact of Memorable Tourism Experiences on Loyalty Behaviors: The Mediating Effects of Destination Image and Satisfaction.” *Journal of Travel Research* 57(7):856–70. doi: 10.1177/0047287517721369.
- Leguina, Adrian. 2015. “A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).” *International Journal of Research & Method in Education* 38(2):220–21. doi: 10.1080/1743727x.2015.1005806.
- Listyawati, Indri Hastuti, and Andri Wulandari. 2022. “Pengaruh Citra Destinasi Dan Kepuasan Wisatawan Terhadap Loyalitas Wisatawan Di Yogyakarta.” *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi* 9(1):37–43. doi: 10.54131/jbma.v9i1.136.
- Mior Shariffuddin, Nur Shahirah, Muaz Azinuddin, Nurul Ezzah Yahya, and Mohd Hafiz Hanafiah. 2023. “Navigating the Tourism Digital Landscape: The Interrelationship of Online Travel Sites’ Affordances, Technology Readiness, Online Purchase Intentions, Trust, and E-Loyalty.” *Heliyon* 9(8):e19135. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e19135.
- Nazir, Muhammad Umair, Ida Yasin, and Huam Hon Tat. 2021. “Destination Image’s Mediating Role between Perceived Risks, Perceived Constraints, and Behavioral Intention.” *Heliyon* 7(7):e07613. doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07613.
- Rahman, Afshan, Naveed Farooq, Muhammad Haleem, Syed Mohsin Ali Shah, and Hatem El-Gohary. 2023. “Exploring the Pathways to Tourist Loyalty in Pakistani Tourism Industry: The Role of Destination Image, Service Quality, E-WOM, and Social Media.” *Sustainability (Switzerland)* 15(24). doi: 10.3390/su152416601.
- Rodrigues, S., Ricardo Correia, Ramiro Gonçalves, and Frederico Branco. 2023. “Digital Marketing ’ s Impact on Rural Destinations ’ Image , Intention to Visit , and Destination Sustainability.” 1–20.
- Saini, Shefali, and Chris Niyi Arasanmi. 2021. “Attaining Digital Advocacy Behaviour through Destination Image and Satisfaction.” *International Journal of Tourism Cities* 7(1):119–34. doi: 10.1108/IJTC-07-2019-0108.
- Sakas, Damianos P., Dimitrios P. Reklitis, Marina C. Terzi, and Costas Vassilakis. 2022. “Multichannel Digital Marketing Optimizations through Big Data Analytics in the Tourism and Hospitality Industry.”

- Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 17(4):1383–1408. doi: 10.3390/jtaer17040070.
- Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Stylidis, Dimitrios, and Ana Maria Dominguez Quintero. 2022. “Understanding the Effect of Place Image and Knowledge of Tourism on Residents’ Attitudes Towards Tourism and Their Word-of-Mouth Intentions: Evidence from Seville, Spain.” *Tourism Planning and Development* 19(5):433–50. doi: 10.1080/21568316.2022.2049859.
- Sumantri, Dadan, and Taufiq Rahmat. 2023. “Increasing Tourist Intention To Visit Of Coastal And Marine Tourism Visits Through Digital Marketing.” *Jurnal Manajerial* 10(01):81. doi: 10.30587/jurnalmanajerial.v10i01.4651.
- Susanto, Eko, and Sri Sumarni. 2025. “Balancing Social Media Reviews and Mass Media Coverage in Tourism Destination Image Building.” *Journal of Tourism, Hospitality and Travel Management* 3(1):1–9. doi: 10.58229/jthtm.v3i1.291.
- Tasci, Asli D. A., and William C. Gartner. 2007. “Destination Image and Its Functional Relationships.” *Journal of Travel Research* 45(4):413–25. doi: 10.1177/0047287507299569.
- Triolita, Nina. 2024. “Experiential Marketing: Satisfaction Mediates the Effect of Destination Image and Social Media Promotion on Re-Intention.” *International Conference of Business and Social Sciences* 3(1):277–89. doi: 10.24034/icobuss.v3i1.373.
- Rina Trisnawati, and Nono Wibisono. 2022. “Pengaruh Kualitas Layanan, Ketersediaan Produk Wisata, Citra Destinasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Destinasi Kampung Karuhun Sumedang.” *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan* 18(3):238–47. doi: 10.31940/jbk.v18i3.238-247.
- Veh, Annika, Markus Göbel, and Rick Vogel. 2019. “Corporate Reputation in Management Research: A Review of the Literature and Assessment of the Concept.” *Business Research* 12(2):315–53. doi: 10.1007/s40685-018-0080-4.
- Wang, Tz-li. 2024. “From Virtual to Reality: The Influence of Digital Engagement and Memorable Experiences on Tourist Revisit Intentions.” *ASEAN Marketing Journal* 16(2):12–31. doi: 10.7454/amj.v16i2.1264.
- Wang, Xueyi, Xin Wang, and Ivan Ka Wai Lai. 2023. “The Effects of Online Tourism Information Quality on Conative Destination Image: The Mediating Role of Resonance.” *Frontiers in Psychology* 14(March):1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1140519.
- Wati, Erna, and Pribanus Wantara. 2024. “Pengaruh Citra Destinasi Dan Fasilitas Wisata Terhadap Kepuasan Wisatawan Dan Loyalitas Wisatawan Pada Pantai Lon Malang Kabupaten Sampang.” *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 5(2):5565–76. doi: 10.37385/msej.v5i6.6639.
- Wisnu, Ihza Aditya, and Muhammad

- Sholahuddin. 2023. "PENGARUH CITRA DESTINASI TERHADAP MINAT BERKUNJUNG KEMBALI KE OBYEK WISATA WADUK KEDUNG OMBO." *Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis* 4(1):13–33.
- World Travel & Tourism Council. 2023. "Economic Impact 2023 Economic Impact 2023." *World Travel & Tourism Council*.
- Xiao, Wei, Bowen Yu, and Hanyue Zhang. 2025. "Tourist Loyalty in Intangible Cultural Heritage Tourism: The Roles of Perceived Attributes, Involvement, and Cultural Identity." *Sustainability (Switzerland)* 17(17):1–27. doi: 10.3390/su17178056.
- Zulvianti, Nora, Hasdi Aimon, and Abror Abror. 2023. "Perceived Environmental Value, Destination Image, and Tourist Loyalty: The Role of Tourist Satisfaction and Religiosity." *Sustainability (Switzerland)* 15(10):1–13. doi: 10.3390/su15108038.

