



JOURNAL OF EMERGING BUSINESS MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP STUDIES

Volume 5 | Nomor 2 | 100-185 | Tahun 2025



J | E | B | M | E | S

TERAKREDITASI PERINGKAT 4

SK Direktur Jenderal Riset dan Pengembangan 10/C/C3/DT.05.00/2025





Volume 5, Number 2, October 2025

Published by

Research Center and Case Clearing House

PPM School of Management

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

The Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies is established in April 2021

Publication frequency: April (no.1) and October (no.2)

EDITOR IN CHIEF

Dr. Aprihatiningrum Hidayati, S.Psi., M.M.

MANAGING EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

EDITORIAL BOARD

Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Ronny Kountur, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Lufina Mahadewi, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Dwi Hayu Agustini, MBA. PhD.
(Universitas Katolik Soegijapranata)
Dr. Sugeng Harryanto, S.E., M.M.
(Universitas Merdeka Malang)
Dr. Lodovicus Lasdi, M.M.
(SATU University)
Prof. Syamsul Amar, M.S.
(Universitas Negeri Padang)
Marwata, Ph.D.
(Universitas Kristen Satya Wacana)

Dr. Nguyen Thuc Huong Giang
(Hanoi University of Science & Technology)
Prof. Renata Borges
(Rotterdam Business School)
Yeneneh Tamirat Negash, Ph.D.
(Asia University, Taichung, Taiwan,
Professor Dr Cham Tat Huei
(UCSI University, Malaysia)

REVIEW BOARD

Martdian Ratnasari, S.E., M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
M Akhsanur Rofi, M.M., NPDP
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dolly A. Prameswari, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Hendrarto K. Supangkat, M.M., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ir. Erlinda N. Yunus, M.M., Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Alain Widjanarka, S.T., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Diyah Ratna Fauziana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Andrianto Widjaja
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wendra, M. HRM.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Luki Adiati Pratomo
(Universitas Trisakti)
Dr. Christina Esti Susanti, M.M
(Universitas Khatolik Widya Mandala Surabaya)
Dr. Liana Rahardja, S.E., M.M., CIQnR
(Jakarta International College)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia

Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51

jebmes@ppm-manajemen.ac.id



Volume 5, Number 2, October 2025

TABLE OF CONTENTS

Model dan program strategis pengembangan kompetensi pengurus Kelompok Tani Binaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat <i>Marudut BPP Butarbutar, Eva Hotnaidah Saragih</i>	100-111
Pengaruh <i>green investment</i> dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keberlanjutan melalui kinerja keuangan pada Perusahaan Manufaktur di BEI (2019–2023) <i>Faristina Rosalin, Aries Heru Prasetyo</i>	112-130
Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Jakarta <i>Yunita Wanasiri, Riza Aryanto</i>	131-149
Pengaruh kualitas layanan, citra hotel, dan harga terhadap kepuasan pengunjung: Studi pada Hotel Yats Colony Yogyakarta <i>Satrio Bagus Sujivo, Yuli Liestyana</i>	150-161
<i>The influence of company reputation and compensation on Gen Z's job application intention in Jakarta's FMCG Sector</i> <i>Taufik Hidayat, Endah Nuraini</i>	162-172
Pengaruh penggunaan <i>Artificial Intelligence</i> (AI) terhadap tingkat produktivitas karyawan dengan kelompok generasi sebagai variabel moderasi <i>Bari Fathan Maulana, Erlinda Nusron Yunus</i>	173-185

Model Kompetensi dan Strategi Pengembangan Kapasitas Pengurus Kelompok Tani Binaan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat

Marudut BPP Butarbutar, Eva Hotnaidah Saragih*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

evasaragih67@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Diterima: 17-04-2025 | Disetujui: 28-04-2025 | Dipublikasi: 31-10-2025

How to cite: Butarbutar, M. BPP., Saragih, E. H. (2025). Model kompetensi dan strategi pengembangan kapasitas pengurus kelompok tani binaan Bank Indonesia provinsi Nusa Tenggara Barat. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 100–111. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i2.190>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Kantor Perwakilan Bank Indonesia (KPw BI) Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan kelompok tani vanili melalui program pemberdayaan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun model kompetensi ideal bagi pengurus kelompok tani binaan, merancang program pengembangan yang relevan, serta menyusun pedoman implementasi yang aplikatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Teori yang digunakan mencakup teori kompetensi dari Spencer & Spencer serta konsep pengembangan kapasitas (*capacity building*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus kelompok tani perlu menguasai lima dimensi utama kompetensi, yaitu: teknis, manajerial, sosial, keuangan, serta digitalisasi dan inovasi. Program pengembangan difokuskan pada pelatihan manajemen organisasi, efisiensi produksi, kemitraan dan pemasaran, serta pemanfaatan teknologi digital. Implementasi program harus terencana dengan sasaran yang jelas, pembagian tanggung jawab, dan jadwal pelaksanaan yang sistematis. Temuan ini memberikan dasar bagi lembaga pembina dalam menyusun strategi pengembangan SDM tani yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan modern.

Kata Kunci:

Inovasi digital, kelompok tani, kompetensi pengurus, manajemen organisasi, pelatihan pertanian, pengembangan kapasitas

ABSTRACT

The Representative Office of Bank Indonesia (KPw BI) in West Nusa Tenggara Province plays a strategic role in supporting the development of vanilla farmer groups through empowerment programs. This study aims to develop an ideal competency model for the leaders of these farmer groups, design relevant development programs, and create applicable implementation guidelines. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing in-depth interviews, field observations, and document analysis for data collection. The theoretical framework is based on Spencer & Spencer's competency theory and the concept of capacity building. The findings indicate that farmer group leaders must master five core competency dimensions: technical, managerial, social, financial, as well as digitalization and innovation. The development program focuses on training in organizational management, production efficiency, partnerships and marketing, and the use of digital technology. Program implementation must be well-planned, with clear objectives, defined responsibilities, and a systematic timeline. These findings provide a foundation for guiding institutions to formulate sustainable and adaptive strategies for agricultural human resource development in response to modern challenges.

Keywords:

Agricultural training, capacity building, digital innovation, farmer groups, leadership competency, organizational management

PENDAHULUAN

Sektor pertanian merupakan sektor yang berkontribusi signifikan terhadap PDRB Indonesia, dengan sekitar 10% dari PDRB Indonesia berasal dari sektor pertanian (Anggreani, 2023) (Rahmadiyanti, 2021) Berdasarkan data BPS (2021), lebih dari 25% masyarakat di Indonesia bekerja di sektor pertanian, serta lebih dari 87% penduduk desa yang tersebar di 73.000 desa berprofesi sebagai petani atau memiliki mata pencaharian yang terkait dengan sektor pertanian. Sektor pertanian tidak hanya berkaitan erat dengan ketahanan pangan, tetapi juga menjadi sektor yang penting untuk pertumbuhan ekonomi dan sosial di Indonesia (Ansari, 2023) (Tiara, 2023).

Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) merupakan salah satu provinsi di bagian timur Indonesia. Sumber pendapatan utama masyarakat NTB berasal dari sektor pertanian dan pertambangan (Yuniarti, 2024). Kontribusi sektoral terhadap perekonomian NTB, berdasarkan data BPS tahun 2017, didominasi oleh dua sektor utama, yaitu agro-maritim (pertanian, kehutanan, dan perikanan) serta mining (pertambangan dan penggalian). Pada tahun 2016, kontribusi dari kedua sektor ini masing-masing sebesar 21,33% dan 21,83%. Berdasarkan laporan Tim Promosi Ekonomi Daerah (TPED) Provinsi NTB, dua sektor utama penyumbang PDRB Provinsi NTB pada kuartal tiga tahun 2022 adalah sektor pertanian (21,97%) dan mining (19,70%). Hasil kajian Kuswandi (2020) menunjukkan bahwa arah pengembangan ekonomi daerah di Provinsi NTB yang paling sesuai dengan potensi daerah adalah melalui pengembangan industrialisasi sektor pertanian dan perkebunan. Laporan ini selaras dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2009-2029 yang mengatur fungsi wilayahnya sebagai kawasan unggulan agro-bisnis.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia (KPw BI) Provinsi NTB memiliki berbagai program pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Provinsi NTB. Program ini merupakan upaya nyata untuk mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Kelompok UMKM yang dibina oleh KPw BI Prov. NTB digolongkan berdasarkan jenis usaha, seperti UMKM Ketahanan Pangan (Klaster Pengendali Inflasi), UMKM Subsisten, UMKM Syariah, UMKM Pariwisata, dan UMKM Berorientasi Ekspor. Pola pengembangan program yang dilakukan oleh KPw BI Prov. NTB bersifat kolaboratif dengan berbagai stakeholder terkait. Salah satu terobosan yang dilakukan adalah dengan mengembangkan UMKM Berorientasi Ekspor melalui pembentukan "Tim Percepatan Ekspor". Kerjasama ini melibatkan beberapa lembaga pemerintahan terkait, seperti Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Mataram, Balai Karantina Perikanan Kota Mataram, Dinas Pertanian Prov. NTB, Dinas Perikanan dan Kelautan Prov. NTB, Dinas Perdagangan Prov. NTB, serta instansi-instansi terkait lainnya. Program kolaborasi ini bertujuan untuk mendorong perkembangan sektor agribisnis berpotensi ekspor di Provinsi NTB, yang diprediksi dapat mendorong pertumbuhan ekonomi NTB secara signifikan.

Program pengembangan UMKM Berorientasi Ekspor yang dilakukan oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia (KPw BI) Provinsi NTB, bekerja sama dengan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) terkait, pada dasarnya sudah berjalan baik. Namun, masih perlu dilakukan pengembangan, khususnya

dalam hal kompetensi petani dalam mengelola aspek manajemen kelembagaan kelompok dan manajemen produksi. KPw BI Prov. NTB telah membina tujuh kelompok tani (poktan) yang tersebar di beberapa kabupaten di Provinsi NTB. Berdasarkan data monitoring perkembangan poktan-poktan KPw BI Prov. NTB, sekitar 30% poktan yang dibina belum memiliki karakter kelembagaan yang ideal. Karakter kelembagaan yang ideal dilihat dari aspek terbentuk dan terimplementasinya AD-ART yang mengatur visi, misi, hak dan kewajiban, struktur organisasi, serta manajemen administrasi dan keuangan kelompok. Karakter kelembagaan ini juga mencerminkan kompetensi pengurus dan anggota dalam mengembangkan aspek kelembagaan kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi SDM pengurus dan anggota poktan belum maksimal. Berdasarkan informasi dari Direktur CV. Rempah Organic Lombok, kualitas SDM kelompok tani, khususnya pengurus kelompok tani, memegang peran penting dalam pengembangan usaha kelompok tani. Hubungan kemitraan yang dilakukan membutuhkan kapabilitas pengurus yang mampu menyampaikan informasi terkait persyaratan atau spesifikasi produk yang diinginkan serta program pengembangan yang dilakukan oleh mitra, yang saat ini belum dilaksanakan secara optimal oleh pengurus kelompok tani.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) menyusun model kompetensi ideal yang harus dimiliki oleh pengurus kelompok tani, (2) mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada, dan (3) merancang program strategis pengembangan kompetensi pengurus kelompok tani vanili binaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat.

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengevaluasi praktik manajemen yang dilakukan, menganalisis persoalan dan kesenjangan yang ada, serta merancang program strategis untuk menyelesaikan masalah dan kesenjangan yang ditemukan. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara rinci keadaan yang ada di lapangan, dan hasil analisis ini akan memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi pengurus Kelompok Tani Vanili yang dibina oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Teknik pengumpulan data

Perancangan model kompetensi

Tahap pertama penelitian ini adalah perancangan model kompetensi bagi pengurus Kelompok Tani Vanili. Model kompetensi ini disusun berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dan tugas, serta disesuaikan dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi oleh pengurus kelompok tani, seperti perkembangan teknologi, perubahan iklim, dan kondisi pasar. Data yang dibutuhkan untuk merancang model kompetensi ini meliputi:

1. Analisis kebutuhan keterampilan dan pengetahuan di tingkat organisasi dan tugas.
2. Tantangan yang dihadapi oleh pengurus dalam menjalankan tugasnya.

3. Kebutuhan terhadap keterampilan baru yang relevan dengan perkembangan teknologi dan pasar.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan 5 orang pengurus yang memiliki pengalaman dalam program pengembangan kompetensi. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi terkait tantangan dan kebutuhan kompetensi yang ada di lapangan.

Identifikasi kompetensi saat ini dan analisis kesenjangan

Pada tahap kedua, model kompetensi ideal yang telah dirancang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi pengurus saat ini. Pengukuran kompetensi pengurus dilakukan melalui survei menggunakan angket yang disusun berdasarkan model kompetensi ideal. Angket ini mengukur aspek-aspek kompetensi yang relevan, seperti:

1. Pengetahuan manajerial
2. Kemampuan teknis pertanian
3. Kemampuan komunikasi

Survei dilakukan terhadap 10 orang pengurus kelompok tani dengan jabatan Ketua, Sekretaris, dan Bendahara. Mereka dipilih sebagai sampel yang mewakili kelompok tani di wilayah binaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Perancangan program pelatihan dan pengembangan

Tahap ketiga adalah perancangan program pelatihan dan pengembangan kompetensi pengurus kelompok tani. Program pelatihan ini dirancang dengan menggunakan kombinasi metode pelatihan yang relevan, baik pelatihan formal maupun informal. Program ini juga mencakup pelatihan di tempat kerja (on-the-job training) dan pengembangan keterampilan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pengurus agar mencapai standar yang ditetapkan dalam model kompetensi ideal.

Teknik analisis data

Data yang diperoleh dari wawancara dan survei dianalisis secara deskriptif kualitatif. Langkah pertama adalah mengorganisasi dan mengklasifikasikan data yang telah terkumpul, kemudian mengidentifikasi tema atau pola yang muncul dari data tersebut. Setelah itu, dilakukan analisis tematik untuk menemukan kesenjangan kompetensi yang perlu diperbaiki. Hasil dari analisis ini digunakan untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi pengurus kelompok tani.

Definisi operasional dan pengukuran variabel

Kompetensi pengurus

Merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas manajerial dan teknis dalam kelompok tani. Pengukurannya dilakukan melalui kuesioner yang mengukur aspek pengetahuan manajerial, kemampuan teknis pertanian, dan kemampuan komunikasi.

Kesenjangan kompetensi

Perbedaan antara kompetensi ideal yang diharapkan dan kompetensi pengurus yang ada saat ini. Kesenjangan ini diidentifikasi melalui analisis hasil survei dan wawancara.

Pelatihan dan pengembangan

Program yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pengurus kelompok tani agar sesuai dengan model kompetensi ideal.

Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus Kelompok Tani Vanili yang berada di wilayah binaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sampel yang diambil sebanyak 10 orang pengurus yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara. Sampling dilakukan dengan purposive sampling untuk memastikan responden yang dipilih memiliki pengetahuan yang memadai tentang program pengembangan kompetensi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kompetensi ideal pengurus kelompok tani

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengurus kelompok tani yang efektif dan adaptif terhadap tantangan sektor pertanian masa kini perlu memiliki seperangkat kompetensi yang komprehensif. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan narasumber kunci serta penguatan dari literatur-literatur terkini, disusunlah model kompetensi ideal yang mencakup lima dimensi utama. Lima dimensi tersebut mencerminkan kebutuhan praktis dan strategis dalam mengelola kelompok tani secara profesional, berkelanjutan, dan inovatif. Kelima kategori kompetensi itu meliputi aspek teknis, manajerial, sosial, keuangan, serta digitalisasi dan inovasi. Rincian dari masing-masing dimensi kompetensi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Model Kompetensi Ideal Pengurus Kelompok Tani

Kategori Kompetensi	Unit Kompetensi	Penjelasan
Teknis	Budidaya pertanian, agribisnis, dan rantai pasok	Mengacu pada keterampilan praktis dalam mengelola dan mengembangkan usaha pertanian, termasuk teknik budidaya vanili, agribisnis, serta pengelolaan rantai pasok dari hulu ke hilir.
Manajerial	Perencanaan bisnis, administrasi, dan kepemimpinan	Melibatkan kemampuan menyusun rencana usaha tani, mengelola administrasi kelompok, serta memimpin anggota dalam mencapai tujuan bersama.
Sosial	Negosiasi, komunikasi, dan kerja sama kelompok	Mencakup keterampilan berkomunikasi secara efektif, membangun jaringan, dan menjalin kerja sama yang harmonis dengan anggota dan mitra eksternal.
Keuangan	Pengelolaan keuangan dan akses permodalan	Kompetensi dalam perencanaan anggaran, pencatatan transaksi, serta kemampuan mengakses sumber pembiayaan dari pemerintah dan lembaga keuangan.
Digitalisasi & Inovasi	Penggunaan teknologi pertanian dan pemasaran digital	Kemampuan menggunakan alat pertanian modern serta memanfaatkan platform digital untuk pemasaran dan peningkatan efisiensi produksi.

Sumber: Diadaptasi dari Yustina, I., & Darmawan (2023); Maulana, R., Suryana, A., & Fitriani (2023); Lestari, H., Santosa, D., & Rahmadani (2024)

Kelima dimensi kompetensi yang telah dijabarkan dalam tabel di atas mencerminkan kebutuhan riil di lapangan yang tidak hanya terbatas pada aspek produksi, tetapi juga menyentuh aspek kepemimpinan, kolaborasi sosial, dan pemanfaatan teknologi. Dimensi teknis penting untuk memastikan keberhasilan budidaya tanaman dan efektivitas rantai pasok, sedangkan dimensi manajerial menjadi fondasi dalam pengelolaan kelompok tani secara strategis dan administratif. Sementara itu, aspek sosial menjadi pengikat dalam kerja sama tim dan komunikasi antar pihak, serta dimensi keuangan menjadi pilar utama dalam keberlanjutan usaha melalui pengelolaan modal dan akses pembiayaan. Terakhir, dimensi digitalisasi dan inovasi menjadi elemen kunci dalam menghadapi tantangan era modern, terutama dalam meningkatkan daya saing dan efisiensi melalui pemanfaatan teknologi pertanian dan digital marketing.

Analisis kebutuhan kompetensi di lapangan

Berdasarkan wawancara, ditemukan bahwa sebagian besar pengurus kelompok tani di lokasi penelitian memiliki kompetensi teknis yang cukup baik, namun masih lemah pada aspek manajerial dan digital. Permasalahan umum yang dihadapi meliputi: minimnya pelatihan manajemen usaha tani (terutama perencanaan bisnis dan administrasi), keterbatasan akses informasi pasar dan teknologi digital dan rendahnya literasi keuangan, terutama dalam mengelola dana kelompok dan membuat laporan keuangan transparan. Oleh karena itu, model kompetensi ideal yang telah dirumuskan perlu dijadikan acuan dalam pengembangan kapasitas kelompok tani.

Penguatan kompetensi berbasis kebutuhan

Berdasarkan identifikasi terhadap kesenjangan kompetensi yang ada pada pengurus kelompok tani, diperlukan strategi penguatan kompetensi yang tidak hanya bersifat umum, tetapi dirancang secara spesifik sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Pendekatan yang direkomendasikan dalam penelitian ini adalah pengembangan kurikulum pelatihan berbasis kebutuhan (*demand-driven curriculum*), yang berorientasi pada peningkatan kapasitas berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi oleh para pengurus kelompok tani. Model penguatan kompetensi ini tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis pertanian, tetapi juga memperkuat kemampuan manajerial, sosial, keuangan, serta digitalisasi dan inovasi. Rancangan program penguatan kompetensi tersebut disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Rancangan Penguatan Kompetensi Pengurus Kelompok Tani

Dimensi Kompetensi	Program Penguatan	Tujuan
Teknis	Pelatihan budidaya vanili, agribisnis, dan rantai pasok	Meningkatkan efisiensi dan produktivitas pertanian
Manajerial	Workshop perencanaan bisnis dan kepemimpinan kelompok	Meningkatkan kapasitas kepemimpinan dan tata kelola usaha tani
Sosial	Pelatihan komunikasi dan jejaring kemitraan	Memperkuat kolaborasi internal dan eksternal kelompok tani
Keuangan	Pelatihan pencatatan keuangan & akses pembiayaan	Meningkatkan literasi keuangan dan keberlanjutan usaha
Digital & Inovasi	Pelatihan teknologi pertanian dan pemasaran digital	Meningkatkan daya saing melalui inovasi dan perluasan pasar

Sumber: Prakoso, D., & Ardiansyah (2023) ; FAO (2022) ; Kementerian Pertanian RI (2023)

Model penguatan kompetensi dalam tabel di atas dirancang untuk menjawab tantangan yang berbeda pada masing-masing dimensi. Pada dimensi teknis, pelatihan budidaya vanili, agribisnis, dan rantai pasok menjadi kunci untuk mendorong peningkatan efisiensi dan produktivitas pertanian. Sementara itu, dimensi manajerial diperkuat melalui workshop yang menitikberatkan pada perencanaan usaha tani dan pengembangan kepemimpinan agar kelompok tani dapat berfungsi secara strategis dan terorganisasi. Dimensi sosial diperkaya dengan pelatihan komunikasi dan jejaring, yang bertujuan membangun koneksi dan sinergi antaranggota serta dengan mitra eksternal. Di sisi lain, literasi keuangan dan akses pembiayaan menjadi fokus utama dalam penguatan dimensi keuangan, mengingat banyak kelompok tani menghadapi kendala dalam pencatatan keuangan dan modal usaha. Terakhir, pelatihan di bidang teknologi pertanian dan pemasaran digital diharapkan dapat meningkatkan inovasi, adaptasi teknologi, dan ekspansi pasar hasil pertanian secara lebih luas. Dengan pendekatan yang holistik dan responsif terhadap kebutuhan, rancangan penguatan kompetensi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan kemandirian kelompok tani secara berkelanjutan.

Strategi implementasi pengembangan kompetensi

Keberhasilan penguatan kompetensi pengurus kelompok tani tidak hanya ditentukan oleh isi kurikulum pelatihan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh strategi implementasi yang tepat, terukur, dan kontekstual. Dalam konteks ini, strategi implementasi dirancang berdasarkan hasil temuan lapangan dan penguatan dari literatur akademik serta kebijakan pertanian nasional. Pendekatan yang digunakan bersifat kolaboratif dan adaptif terhadap kondisi lokal, dengan mempertimbangkan kebutuhan aktual petani serta potensi sumber daya yang tersedia di tingkat daerah. Strategi-strategi tersebut meliputi tahapan awal asesmen kebutuhan, pelibatan berbagai pemangku kepentingan, pemilihan metode pelatihan yang tepat, integrasi teknologi, hingga evaluasi berkelanjutan untuk perbaikan program. Rincian strategi implementasi ini dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Strategi Implementasi Pengembangan Kompetensi

Strategi	Deskripsi
Identifikasi Kebutuhan Kompetensi	Asesmen awal terhadap kondisi aktual kompetensi pengurus kelompok tani untuk menentukan prioritas pengembangan. (Maulana, R., Suryana, A., & Fitriani, 2023)
Pelibatan Lembaga Pelatihan dan Penyuluhan	Kolaborasi dengan BPP, Dinas Pertanian, dan lembaga pelatihan lokal guna menghadirkan fasilitator kompeten dan materi kontekstual. (Yustina, I., & Darmawan, 2023)
Penguatan Model Pelatihan Berbasis Praktik	Pendekatan “learning by doing” agar materi lebih aplikatif dan sesuai dengan kondisi petani. (Prakoso, D., & Ardiansyah, 2023)
Pemanfaatan Teknologi Digital	Pelatihan berbasis mobile learning dan penggunaan aplikasi pertanian digital. (Sari, D., & Widodo, 2023) (FAO, 2022)
Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan	Evaluasi rutin untuk menilai efektivitas program pelatihan dan melakukan penyempurnaan. (Lestari, H., Santosa, D., & Rahmadani, 2024)

Strategi implementasi yang disusun dalam tabel tersebut dirancang untuk memastikan bahwa proses pengembangan kompetensi berjalan efektif, tepat sasaran, dan berkelanjutan. Tahapan awal dimulai dari identifikasi kebutuhan kompetensi melalui asesmen mendalam, yang bertujuan memetakan kemampuan aktual para pengurus dan mengarahkan fokus pelatihan pada aspek yang paling

dibutuhkan. Selanjutnya, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada pelibatan lembaga pelatihan dan penyuluh sebagai mitra pelaksana, yang dapat memberikan dukungan teknis, metodologis, serta materi pelatihan yang relevan dengan kondisi lokal. Pendekatan pelatihan berbasis praktik seperti learning by doing dipilih agar peserta dapat langsung menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam aktivitas pertanian sehari-hari. Strategi ini diperkuat dengan pemanfaatan teknologi digital untuk memperluas jangkauan pelatihan dan memfasilitasi pembelajaran yang lebih fleksibel melalui aplikasi pertanian dan mobile learning. Terakhir, pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan menjadi mekanisme penting dalam menilai dampak pelatihan, mengidentifikasi kekurangan, dan melakukan perbaikan program secara terus-menerus. Dengan strategi implementasi yang terstruktur seperti ini, proses pengembangan kompetensi diharapkan mampu meningkatkan kapasitas dan profesionalisme pengurus kelompok tani secara signifikan.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa peningkatan kapasitas pengurus kelompok tani harus dilakukan secara terstruktur, berkesinambungan, dan dengan pendekatan yang lebih holistik. Dalam konteks ini, penguatan kompetensi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, seperti keterampilan dalam budidaya pertanian, tetapi juga mencakup dimensi manajerial, sosial, keuangan, serta digitalisasi dan inovasi. Pendekatan yang melibatkan berbagai dimensi kompetensi ini terbukti dapat meningkatkan kinerja kelembagaan petani secara signifikan, terutama dalam menghadapi tantangan global seperti perubahan iklim dan ketidakpastian pasar. Hal ini sesuai dengan pandangan yang dikemukakan oleh FAO (2022), yang menekankan bahwa penguatan kapasitas petani tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis dalam budidaya, tetapi juga pada penguasaan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan untuk berinovasi.

Penerapan teknologi digital menjadi faktor kunci keberhasilan dalam proses penguatan kapasitas. Teknologi pertanian, seperti alat berbasis digital dan aplikasi mobile learning, memberi petani akses lebih luas terhadap informasi, pelatihan, dan pasar yang lebih efisien. Inovasi digital ini membantu mempercepat proses produksi, meningkatkan kualitas hasil pertanian, serta mempermudah pemasaran hasil pertanian secara langsung. Penelitian ini sejalan dengan pendapat Sari dan Widodo (2023) yang menyatakan bahwa teknologi digital berperan penting dalam meningkatkan daya saing dan efisiensi usaha tani, terutama bagi petani yang terhubung dengan platform digital untuk pemasaran dan informasi agribisnis.

Pelibatan aktor eksternal, seperti lembaga pelatihan dan penyuluh pertanian, juga memainkan peran penting dalam keberhasilan program penguatan kapasitas kelompok tani. Kolaborasi antara kelompok tani dengan berbagai pihak eksternal dapat mempercepat proses transfer pengetahuan dan teknologi, serta memperluas jaringan kemitraan yang dapat mendukung keberlanjutan usaha tani. Sebagai contoh, kerjasama dengan BPP dan Dinas Pertanian sangat penting dalam menyediakan fasilitator yang kompeten dan materi pelatihan yang sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan kelompok tani. Ini sejalan dengan pandangan Yustina dan Darmawan (2023) yang menekankan bahwa keterlibatan aktor eksternal dapat memperkuat daya dukung terhadap pengembangan kompetensi

pengurus kelompok tani.

Penguatan kelembagaan kelompok tani yang berbasis pada kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar dan perubahan iklim juga menjadi hal yang sangat penting. Dengan kompetensi yang lebih baik dalam perencanaan bisnis, pengelolaan keuangan, serta kemampuan memanfaatkan peluang digital, kelompok tani dapat mengelola sumber daya dengan lebih efisien dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya membantu kelompok tani untuk bertahan dalam kondisi pasar yang fluktuatif, tetapi juga membuka peluang untuk berkembang di pasar global yang semakin digital. Oleh karena itu, strategi penguatan kompetensi yang dirancang dengan memperhatikan konteks lokal, penggunaan teknologi, dan partisipasi aktif dari berbagai pihak akan memungkinkan kelompok tani untuk menjadi lebih resilient dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Penelitian ini mendukung pentingnya pengembangan kapasitas yang menyeluruh dan berkelanjutan, serta perlunya pendekatan yang lebih adaptif terhadap perubahan global, termasuk perubahan iklim dan digitalisasi. Keberhasilan penguatan kapasitas kelompok tani tergantung pada implementasi strategi yang tepat, dengan memperhatikan kebutuhan nyata di lapangan, penggunaan teknologi yang sesuai, serta kolaborasi yang kuat antara berbagai pihak terkait.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil merumuskan model kompetensi ideal bagi pengurus kelompok tani vanili binaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat. Model tersebut mencakup lima aspek kompetensi utama, yaitu: 1). Kompetensi teknis, mencakup pengetahuan dan keterampilan budidaya, pascapanen, serta pengelolaan agribisnis; 2). Kompetensi manajerial, seperti kemampuan perencanaan usaha, administrasi, dan kepemimpinan kelompok; 3). Kompetensi sosial, yaitu keterampilan komunikasi, negosiasi, dan kolaborasi; 4). Kompetensi keuangan, terutama dalam akuntansi dasar, penyusunan laporan keuangan, serta akses pembiayaan; 5). Kompetensi digitalisasi dan inovasi, yang berfokus pada pemanfaatan teknologi informasi dalam produksi dan pemasaran.

Model ini dibangun berdasarkan pendekatan teoretis dari Boyatzis (1982) tentang kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, serta didukung oleh konsep capacity development dalam pemberdayaan petani. Identifikasi terhadap kompetensi aktual pengurus kelompok tani menunjukkan adanya kesenjangan pada aspek manajerial, keuangan, dan digital. Berdasarkan kesenjangan ini, disusunlah empat program strategis berbasis kebutuhan lapangan (needs-based training), yaitu: Pelatihan akuntansi dasar & laporan keuangan: untuk meningkatkan literasi keuangan dan transparansi pengelolaan dana kelompok; Demonstrasi lapangan manajemen produksi: untuk penguatan keterampilan teknis berbasis praktik (experiential learning); Workshop pemasaran digital: untuk mendorong pemanfaatan platform digital dalam promosi produk; Implementasi sistem digitalisasi: untuk mendukung efisiensi administrasi dan distribusi informasi secara real time.

Saran pada penelitian ini yaitu 1). Perlu penyusunan pedoman implementasi program pelatihan. Agar program pelatihan berjalan efektif, dibutuhkan pedoman yang terstruktur, dengan indikator

keberhasilan yang jelas, penanggung jawab yang ditetapkan, serta kerangka waktu (timeline) yang terorganisir. Hal ini sejalan dengan pendekatan results-based management dalam pengembangan kapasitas; 2). Pelibatan Multipihak, Pelaksanaan program sebaiknya melibatkan Dinas Pertanian, lembaga pelatihan, perguruan tinggi, serta mitra pembiayaan dan pasar agar program memiliki keberlanjutan. Kolaborasi multipihak terbukti mempercepat proses adopsi inovasi di sektor pertanian; 3) Monitoring dan Evaluasi Berkala, Diperlukan sistem monitoring dan evaluasi (M&E) berbasis indikator hasil dan dampak untuk memastikan program penguatan kompetensi memberikan perubahan nyata pada kinerja kelembagaan kelompok tani; 4) Integrasi dengan Kebijakan Daerah, Program ini perlu disinergikan dengan program prioritas pemerintah daerah dan skema pembiayaan perbankan/lembaga keuangan, agar intervensi pelatihan terintegrasi dalam rencana pembangunan wilayah berbasis komoditas unggulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggreani. (2023). Analisis pengaruh sektor pertanian terhadap PDRB sektor pertanian di Indonesia Tahun 2015–2021. *Journal On Education*, 6(1).
- Ansari, H. (2023). *Green public procurement dalam pembangunan berkelanjutan*. Epigraf Komunikata Prima.
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan ekonomi regional provinsi Nusa Tenggara Barat 2023*. <https://www.bi.go.id>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley.
- FAO. (2022). *Digital services portfolio for smallholder farmers*. [Www.Fao.Org](http://www.Fao.Org).
- Gunawan, A. (2024). Peningkatan kemampuan kemitraan dan negosiasi pada petani: studi kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Pertanian*, 38(1), 45–60.
- Kementerian Pertanian RI. (2023). Pedoman penyuluhan pertanian nasional. *Kementerian Pertanian RI*.
- Kuswandi, A. (2020). Strategi pemerintah daerah dalam pembangunan pariwisata di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 8(2). <https://doi.org/10.34010/agregasi.v8i2.3817>
- Lestari, H., Santosa, D., & Rahmadani, Y. (2024). Evaluasi pelatihan pertanian dan dampaknya terhadap kinerja kelompok tani. *Jurnal Penyuluhan Pertanian*, 16(1), 71–83.
- Maulana, R., Suryana, A., & Fitriani, E. (2023). Model pengembangan kapasitas SDM pertanian melalui pelatihan berbasis kompetensi. *Jurnal PSDMP*, 19 (2), 115–124.
- Martini, N. (2022). Evaluasi program pengembangan kompetensi: pendekatan kualitatif dalam sektor pertanian. *Jurnal Pendidikan dan Pengembangan Keahlian*, 14(2), 112–124.
- Nugraha, D. (2022). Pentingnya pelatihan akuntansi dalam pengelolaan keuangan usaha pertanian. *Jurnal Manajemen Keuangan Pertanian*, 29(3), 75–90.
- Prakoso, D., & Ardiansyah, M. (2023). Efektivitas pelatihan partisipatif dalam peningkatan kompetensi petani vanili. *Jurnal Agroekoteknologi*, 11(3), 89–98.
- Pratama, R. (2024). Strategi pemasaran digital dalam sektor pertanian: pendekatan untuk usaha kecil dan menengah. *Jurnal Pemasaran Digital*, 10(4), 34–50.
- Rachmawati, R., & Asyary, D. (2023). Kemitraan bisnis dalam pengembangan usaha pertanian: pelatihan untuk petani di Yogyakarta. *Jurnal Agribisnis dan Manajemen*, 32(1), 98–110.
- Rahmadiyanti. (2021). Strategi pemulihan sektor pertanian dan pengembangan sumber pangan dalam meningkatkan perekonomian di masa pandemi. *Jurnal Agroforestri Indonesia, Maret*.

- Sari, D., & Widodo, R. (2023). Penerapan teknologi digital dalam pelatihan petani milenial. *Jurnal Agriteknologi*, 14 (1), 34–42.
- Tiara, D. T. (2023). Indonesian diplomacy in the russia–ukraine conflict: a study on soft-power. *Journal of Political Issues*, 4(2).
- Tim Promosi Ekonomi Daerah (TPED) Provinsi NTB. (2022). *Laporan tahunan*. Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
- UNDP. (2009). Capacity development: A UNDP Primer. *United Nations Development Programme*.
- Wahyuni, I. (2023). Penerapan manajemen produksi dalam budidaya tanaman vanili. *Jurnal Teknologi Pertanian*, 15(3), 101–113.
- Wibowo, A., & Supriyadi, T. (2023). Pentingnya akuntansi dalam pengelolaan keuangan kelompok tani di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi Pertanian*, 18(2), 56–71.
- Yuliana, S. (2022). Manajemen produksi dalam pertanian berkelanjutan: teknik budidaya vanili. *Jurnal Pertanian Modern*, 21(4), 115–130.
- Yuniarti. (2024). Peningkatan kapasitas ibu hamil melalui buku KIA di kelas ibu hamil wilayah kerja Puskesmas Cempaka Kota Banjarbaru Tahun 2024. *Health Care: Journal of Community Service*, 2(2). <Https://Doi.Org/10.62354/Healthcare.V2i2.52>.
- Yustina, I., & Darmawan, A. (2023). Peran lembaga penyuluhan dalam penguatan kelembagaan petani di era digital. *Jurnal Penyuluhan Pertanian Nusantara*, 8(1), 55–66.

Pengaruh Green Investment dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Keberlanjutan melalui Kinerja Keuangan pada Perusahaan Manufaktur di BEI (2019–2023)

Faristina Rosalin, Aries Heru Prasetyo*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

justzhongshan@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Diterima: 11-07-2025 | Disetujui: 08-09-2025 | Dipublikasi: 31-10-2025

How to cite: Rosalin, F., Prasetyo, A. H. (2025). Pengaruh green investment dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keberlanjutan melalui kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur di BEI (2019–2023). *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 112–130. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i2.213>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *green investment* dan *firm size* terhadap *sustainable performance* dengan *financial performance* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan 65 sampel perusahaan manufaktur terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2019-2023 yang diolah menggunakan program JASP. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *financial performance*, *firm size* berpengaruh negatif terhadap *financial performance*, *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*, *firm size* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*, *financial performance* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*, *financial performance* dapat memediasi hubungan *green investment* terhadap *sustainable performance*, *financial performance* dapat memediasi hubungan *firm size* terhadap *sustainable performance*.

Kata Kunci:

Firm size, financial performance, green investment, sustainable performance

ABSTRACT

This research aims to determine the role of green investment and firm size on sustainable performance with financial performance as a mediating variable. This research uses 65 samples of manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange in 2019-2023 using the JASP program. The results of test indicate green investment has a significant positive effect on financial performance, firm size has a significant negative effect on financial performance, green investment has a significant positive effect on sustainable performance, firm size has a significant positive effect on sustainable performance, financial performance has a significant positive effect on sustainable performance, financial performance can mediate the effect between green investment and sustainable performance, financial performance can mediate the effect between firm size and sustainable performance.

Keywords:

Firm size, financial performance, green investment, sustainable performance

PENDAHULUAN

Industri manufaktur memiliki kontribusi besar terhadap emisi karbon dan dampak lingkungan yang dihadapkan pada tantangan untuk bertransformasi menuju keberlanjutan. Menurut Rosyid & Mulatsih (2024) bahwa industri manufaktur merupakan sektor kompleks dalam menjalankan kegiatan bisnis. Kegiatan industri di bidang manufaktur mempunyai dampak negatif untuk lingkungan apabila tidak diatasi dengan tepat, khususnya dalam menangani masalah limbah yang dihasilkan. Ketika perusahaan mempunyai masalah lingkungan dan kelestarian alam yang besar yang disebabkan aktivitas bisnis perusahaan, fungsi dalam perusahaan (fungsi akuntansi) melalui pengungkapan sukarela dalam laporan keuangan dapat digunakan untuk membantu dalam pelestarian lingkungan.

Perusahaan yang menerapkan *sustainable performance* akan berupaya untuk mengoptimalkan efisiensi, pengurangan jejak karbon dan berguna kepada masyarakat dengan program *corporate social responsibility* (CSR). Penerapan *sustainable performance* dapat meningkatkan daya saing dan reputasi perusahaan dikalangan investor dan konsumen dengan memperhatikan kepedulian terhadap lingkungan serta tanggung jawab sosial kepada *stakeholder*.

Di Indonesia, penerapan *green investment* semakin relevan dengan dukungan pemerintah untuk mewujudkan *Sustainable Development Goals* (SDGs) dan target *Net Zero Emissions* pada tahun 2060. Industri manufaktur, sebagai salah satu penyumbang utama terhadap emisi karbon dan penggunaan sumber daya alam. Industri manufaktur memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, sehingga keberhasilannya dalam menerapkan *green investment* dapat menjadi contoh untuk industri lainnya. Daftar 80 (delapan puluh) perusahaan terdaftar di BEI periode 2024 terdapat investasi ESG dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengelompokan Skor ESG Emiten Terdaftar di BEI

Nilai Risiko	Kelompok	Deskripsi	Total Perusahaan
0-10	<i>Negligible</i>	Dipersepsikan risiko ESG dapat diabaikan	1
10-20	<i>Low</i>	Dipersepsikan risiko ESG rendah	15
20-30	<i>Medium</i>	Dipersepsikan risiko ESG sedang	35
30-40	<i>High</i>	Dipersepsikan risiko ESG tinggi	19
>40	<i>Severe</i>	Dipersepsikan risiko ESG berat	10
Total			80

Sumber: Data diolah dari BEI (2024)

Kemudian perusahaan dengan *firm size besar* mampu mengatasi permasalahan operasional. *Firm size* besar atau kecil dapat diketahui melalui total aset perusahaan (Cahyana & Suhendah, 2020). *Firm size* besar menghasilkan keuntungan lebih besar dibandingkan *firm size* kecil yang dapat meningkatkan *financial performance* karena *firm size* yang besar dapat dikenal oleh investor sehingga investor melakukan investasi dana kepada perusahaan yang mempunyai *firm size* besar (Ningsih & Wuryani, 2021).

Dalam riset ini terdapat pembaruan dari riset terdahulu yang menyertakan variabel independen, yaitu *firm size*, dan juga pembaruan dalam sampel riset yaitu perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023. Selain itu, ditemukan perbedaan hasil dari beberapa penelitian yang mendorong

untuk dilakukan studi lanjutan, misalnya penelitian K. Saher, M.F. Zafar, dan Q. Siddique (2023) menyatakan bahwa kinerja keuangan memiliki hubungan mediasi antara investasi hijau dan kinerja keberlanjutan. Temuan tersebut berbeda dengan hasil penelitian oleh N. Nurmalaasari dan S.D. Kania (2024) yaitu kinerja keuangan tidak memiliki hubungan mediasi antara investasi hijau dan kinerja keberlanjutan.

Penelitian Indriastuti & Chariri (2021) menunjukkan *green investment* berpengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan. Namun, hasil studi yang dilakukan oleh Nunik Nurmalaasari dan Sri Dwi Kania (2024) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara investasi hijau dan kinerja keberlanjutan. Sementara itu, penelitian oleh Ningsih, Wuryani (2021) serta Partiwi & Herawati (2022) menunjukkan ukuran perusahaan memengaruhi kinerja keuangan. Berbeda hasil penelitian Sari, Titisari & Nurlaela (2020), Cahyana & Suhendah (2020), Amalia, Khuzaini (2021) menunjukkan bahwa *firm size* tidak berpengaruh terhadap *financial performance*.

Berdasarkan dengan uraian di atas, maka dilakukan penelitian terkait Pengaruh Green Investment dan Firm Size terhadap Sustainable Performance dengan Financial Performance Sebagai Variabel Mediasi (Studi Perusahaan Manufaktur terdaftar di BEI Periode 2019-2023).

Teori legitimasi

Berdasarkan teori legitimasi, perusahaan peduli terkait lingkungan karena memiliki tanggung jawab sosial sehingga menimbulkan keberlanjutan perusahaan agar perusahaan diterima publik (Yasrawan & Werastuti, 2022). Teori legitimasi dapat meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan yaitu perusahaan akan meningkatkan kelangsungan hidup, jika masyarakat menerima bahwa nilai dalam perusahaan berdasarkan nilai yang sesuai nilai yang dianggap dalam masyarakat (Oktavia & Murtanto, 2024).

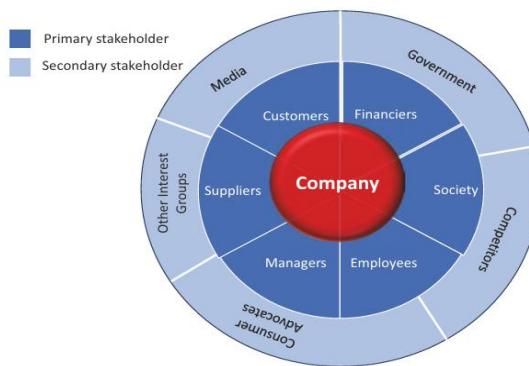
Teori signalling

Teori signalling menjelaskan tentang cara penyampaian sinyal atau informasi dari perusahaan kepada pengguna laporan keuangan. Informasi tersebut merupakan langkah manajemen untuk menyampaikan informasi dapat mewujudkan keinginan owner perusahaan dengan harapan dapat diterima positif sehingga berpengaruh terhadap keuangan perusahaan (Lutfiana & Hermanto, 2021).

Teori stakeholder

Pendekatan Freeman mencakup daftar *stakeholder* yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan hubungan yang dinamis dan saling terkait antara perusahaan dan berbagai kelompok pemangku kepentingan. Bersama dengan pemangku kepentingan tradisional, seperti pemodal, pelanggan, pemasok, karyawan, dan masyarakat, model pemangku kepentingan Freeman mencakup kelompok-kelompok tambahan berikut (Freeman *et al.*, 2007):

1. *Government*: Badan dan lembaga pemerintah di berbagai tingkatan dapat memiliki pengaruh terhadap operasi perusahaan, terutama melalui undang-undang dan peraturan, kebijakan publik, dan kerangka hukum lainnya.
2. *Competitors*: Entitas pesaing dalam sektor industri atau pasar yang sama dapat memengaruhi posisi kompetitif dan dinamika pasar perusahaan.
3. *Consumer advocates*: Organisasi atau individu yang mewakili kepentingan konsumen dapat memengaruhi permintaan pasar terhadap penawaran produk.
4. Media: Media dan jurnalis dapat membentuk persepsi publik dan memengaruhi reputasi perusahaan melalui pelaporan dan liputannya.



Gambar 1. Freeman's Stakeholder Model
Sumber: Dathe, T., Helmold., Dathe, R., Dathe, I. (2023)

Environmental, social and governance

Menurut Ningwati, Septiyanti & Desriani (2022) bahwa ESG merupakan aspek lingkungan, sosial serta tata kelola perusahaan yang berdampak yang mengakibatkan perusahaan melaksanakan operasi bisnis dengan menciptakan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan peduli terhadap aktivitas oprasional perusahaan yakni aktivitas sosial dan lingkungan selain aktivitas ekonomi perusahaan.

Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian Kayenat Saher, Muhammad Faheem Zafar, Qudsia Siddique (2023) menyatakan *financial performance* memiliki hubungan mediasi antara *green investment* dan *sustainable performance*. Hasilnya berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nunik NurmalaSari dan Sri Dwi Kania (2024) bahwa *financial performance* tidak memiliki hubungan mediasi antara *green investment* dan *sustainable performance*. Kemudian Maya Indriastuti & Anis Chariri (2021) menjelaskan investasi hijau secara signifikan mempengaruhi kinerja keberlanjutan. Hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Nunik NurmalaSari dan Sri Dwi Kania (2024) bahwa tidak terdapat pengaruh antara *green investment* terhadap *sustainable performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih, Wuryani (2021) dan Partiwi & Herawati (2022) menjelaskan *firm size* berpengaruh terhadap *financial performance*. Berbeda dengan studi yang

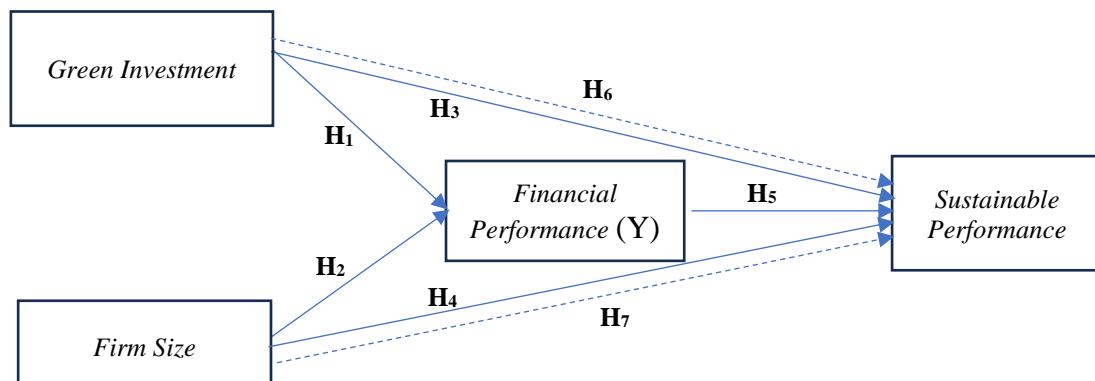
dilakukan Sari, Titisari & Nurlaela (2020), Cahyana & Suhendah (2020), Amalia, Khuzaini (2021) bahwa *firm size* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan.

Studi dari Welfalini, Umyana & Dosinta (2024), Rahmatika, Muttaqin, Firmansyah, Rofiqoh (2023) menjelaskan *firm size* memiliki pengaruh terhadap *sustainable performance*. Hasil berbeda dari studi yang dilakukan oleh Pramastha & Sulistiyowati (2025) dan Katoppo & Nustini (2022) bahwa *firm size* tidak mempunyai pengaruh terhadap *sustainable performance*.

Kerangka konseptual

Pemangku kepentingan mempunyai pemahaman terhadap tanggung jawab yang dijalankan atas aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan menghadapi ekspektasi stakeholder dalam tanggung jawab lingkungan dan sosial. Perusahaan yang memiliki kecukupan sumber daya (keuangan maupun non-keuangan), akan melakukan investasi sosial dan lingkungan perusahaan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan usaha. Komitmen ini berdampak positif terhadap reputasi perusahaan di publik, sehingga mendukung kelancaran operasional yang berkelanjutan. Perusahaan dengan rasio *financial performance* yang baik berkontribusi terhadap *sustainable performance* Perusahaan (Arkaan, Kusumadewi, 2023).

Ukuran perusahaan mempengaruhi besarnya dampak terhadap lingkungan. Dengan cakupan operasional yang lebih luas, perusahaan lebih besar memiliki kemampuan besar terhadap lingkungan sekitar sehingga memerlukan strategi keberlanjutan lebih intensif untuk meminimalkan dampak negatif yang ditimbulkan (Welfalini, Umyana & Dosinta, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut, digambarkan kerangka konseptual, yaitu



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber: Hasil pengembangan peneliti (2025)

Keterangan:

- _____ : Variabel terukur
- _____ → : Direct effect
- _____ → : Indirect effect

H₆ dan H₇ merupakan hubungan mediasi

Pengembangan hipotesis

Pengaruh green investment terhadap financial performance

Sejalan dengan teori legitimasi dari Dowling & Pfeffer (1975) menjelaskan bahwa ketika perusahaan berinvestasi dalam praktik ramah lingkungan (*green investment*) yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan sesuai dengan nilai dan norma masyarakat sehingga mampu mendorong keberlangsungan dalam peningkatan citra perusahaan kepada publik yang berdampak pada peningkatan loyalitas pelanggan dan pemangku kepentingan lain sehingga berujung pada peningkatan kinerja keuangan (Akbar & Dewayanto, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Fachrozi, Mariana & Santoso (2025) bahwa *green investment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *financial performance*. Dengan demikian hipotesis pertama sebagai berikut:

H_1 : *Green investment* berpengaruh terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023.

Pengaruh firm size terhadap financial performance

Perusahaan dengan total aset yang tinggi dapat digolongkan sebagai entitas berskala besar yang memiliki stabilitas lebih baik serta memperoleh keuntungan signifikan. Perusahaan besar lebih terlihat investor karena semakin luas skala operasional sehingga semakin kompleks aktivitas keuangan. Hal ini berpeluang untuk meningkatkan profitabilitas yang akan memberikan dampak baik kinerja keuangan. (Partiwi & Herawati, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih, Wuryani (2021) menunjukkan *firm size* mempunyai pengaruh terhadap *financial performance*. Penelitian selaras dengan studi Partiwi & Herawati (2022) yaitu ukuran perusahaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis kedua sebagai berikut:

H_2 : *Firm Size* berpengaruh terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023

Pengaruh green investment terhadap sustainable performance

Penelitian yang dilakukan Saher, Zafar & Siddique (2023), *green investment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *sustainable performance*. Penerapan CSR dan *green investment* di perusahaan manufaktur Pakistan menunjukkan interaksi yang kuat dan positif dengan para pemangku kepentingan. Dengan berinvestasi dalam inisiatif hijau dan CSR yang menunjukkan kapasitas produsen untuk mengelola dan meminimalkan bahaya lingkungan dan bahaya lainnya, risiko ketidakpastian pasar, gangguan, kerusakan, atau kehancuran dapat dikurangi. dan dapat meningkatkan sustainable performance perusahaan. Kemudian penelitian tersebut selaras dengan studi Indriastuti & Chariri (2021), *green investment* berpengaruh pada *sustainable performance*. Dengan demikian hipotesis ketiga sebagai berikut:

H_3 : *Green investment* berpengaruh terhadap *sustainable performance* pada perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023

Pengaruh firm size terhadap sustainable performance

Menurut Welfalini, Umyana & Dosinta (2024), perusahaan dengan ukuran menghadapi tanggung jawab atau tekanan yang lebih besar. Hal ini bukan menjadi hambatan karena menyediakan berbagai sumber daya, baik dari segi tenaga kerja anggaran dengan baik yang dibutuhkan untuk mendukung program keberlanjutan. Sebaliknya, perusahaan dengan ukuran kecil dihadapkan keterbatasan dalam aspek sumber daya manusia maupun keuangan sehingga alokasi dana dan tenaga untuk mendukung kegiatan keberlanjutan menjadi lebih terbatas.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Welfalini, Umyana & Dosinta (2024) bahwa firm size mempengaruhi *corporate sustainability performance* secara signifikan. Penelitian selaras dengan studi Rahmatika, Muttaqin, Firmansyah, Rofiqoh (2023), *firm size* berpengaruh signifikan positif terhadap *corporate sustainability performance*. Dengan demikian hipotesis keempat sebagai berikut: H₄: *Firm size* berpengaruh terhadap *sustainable performance* pada perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023.

Pengaruh financial performance terhadap sustainable performance

Perusahaan memastikan agar tetap berkelanjutan mempertahankan perhatian dan dukungan dari masyarakat serta para pemangku kepentingan serta memberikan tanggapan pada perilaku dan minat yang mencerminkan perhatian pada sosial dan lingkungan yang berkembang (Arkaan, Kusumadewi, 2023). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nunik NurmalaSari dan Sri Dwi Kania (2024) bahwa *financial performance* berpengaruh positif terhadap *sustainability performance*. Penelitian ini selaras yang dilakukan oleh Arkaan & Kusumadewi, 2023, *firm performance* yang diukur menggunakan ROA berpengaruh positif terhadap *sustainable performance*. Dengan demikian hipotesis kelima sebagai berikut:

H₅: *Financial performance* berpengaruh terhadap *sustainable performance* pada perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023

Pengaruh green investment terhadap sustainable performance dengan financial performance sebagai variabel mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh Saher, Zafar, Siddique (2023), *financial performance* mempunyai hubungan mediasi antara *green investment* dan *sustainable performance*. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan jumlah green investment dan CSR yang dilakukan oleh bisnis berdampak pada *financial performance* dan *sustainable performance*. Melalui inisiatif lingkungan perusahaan-perusahaan ini, seperti adopsi energi baru dan rilis laporan tahunan perusahaan untuk mengurangi emisi karbon dioksida selama proses manufaktur, masyarakat, manajemen, dan investor juga dapat diyakinkan oleh *green investment* dan Investasi CSR di perusahaan manufaktur Pakistan. Dengan demikian hipotesis keenam sebagai berikut:

H₆: *Green investment* berpengaruh terhadap *sustainable performance* dengan *financial performance* sebagai variabel mediasi perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023

Pengaruh firm size terhadap sustainable performance dengan financial performance sebagai variabel mediasi

Berdasarkan teori *stakeholder*, perusahaan diharapkan mengungkapkan informasi secara transparan termasuk praktik keberlanjutan memperoleh kepercayaan dan penerimaan publik. Di sisi lain, perusahaan dengan ukuran kecil umumnya tidak terlalu terdampak oleh tekanan stakeholder karena jangkauan stakeholder yang dimiliki relatif terbatas (Welfalini, Umyana & Dosinta, 2024). Dengan demikian hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H_7 : *Firm Size* berpengaruh terhadap *sustainable performance* dengan *financial performance* sebagai variabel mediasi perusahaan manufaktur terdaftar di BEI periode 2019-2023

METODE RISET

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan sumber data berdasarkan data sekunder. Sumber data diperoleh dari data laporan keuangan dan/atau laporan tahunan pada perusahaan manufaktur terdaftar di BEI tahun 2019-2023. Pengumpulan data terhadap perusahaan terdaftar di BEI selama rentang waktu 2019-2023 dalam industri manufaktur. Kemudian menggunakan data publikasi perusahaan terdaftar di BEI dalam periode 2019-2023. Kriteria pengumpulan data penelitian, yaitu:

1. Perusahaan terdaftar di BEI secara konsisten mempublikasikan Laporan tahunan yang telah diaudit dan Laporan Keberlanjutan serta dapat diakses dari tahun 2019 hingga tahun 2023.
2. Perusahaan yang memperoleh laba positif secara konsisten selama 5 (lima) tahun dari tahun 2019 hingga tahun 2023.
3. Perusahaan yang mengungkapkan semua informasi yang terkait dengan penelitian.

Variabel operasional

Terdapat 3 (tiga) jenis variabel dalam penelitian ini yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel mediasi. Variabel dependen yaitu *sustainable performance*, variabel independen yaitu *green investment* dan *firm size* serta variabel mediasi yaitu *financial performance*. Variabel operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. *Green Investment*

Pengukuran variabel *green investment*, yaitu:
$$\frac{\text{Total Pengeluaran untuk lingkungan}}{\text{Total asset}}$$

2. *Firm Size*

Pengukuran variabel *firm size*, yaitu:
$$\text{Firm Size} = \ln(\text{Total Assets})$$

3. *Financial Performance*

Pengukuran variabel *financial performance*, yaitu:
$$ROA = \frac{EAT}{\text{Total Assets}}$$

Keterangan: EAT= laba bersih setelah dikurangi pajak

4. *Sustainable Performance*

Perhitungan *sustainable performance*, yaitu:
$$\frac{n}{K}$$

Keterangan:

N= total nilai diungkapkan perusahaan dalam laporan keberlanjutan

K= total nilai keseluruhan yang harus diungkapkan

Tahun 2019-2021 menggunakan GRI Standar 2016 dengan 136 item dan tahun 2022-2023 menggunakan GRI Standar 2021 dengan 117 item. Nilai ‘1’ diberikan kepada elemen yang dapat diungkapkan serta nilai ‘0’ pada elemen yang tidak diungkapkan. Semua data dianalisis dengan menggunakan uji dengan uji statistic deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi linier, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Model analisis sebagai dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

$$\text{Persamaan 1: } Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$\text{Persamaan 2: } Y = \alpha + \beta_3 Z + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

α	=	Konstanta	X_2	=	<i>Firm Size</i>
$\beta_{1,2,3}$	=	Koefisien regresi	Y	=	<i>Financial Performance</i> (variabel mediasi)
e	=	Error	Z	=	<i>Sustainable performance</i>
X_1	=	<i>Green Investment</i>			

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif

Penelitian ini menetapkan sebanyak 13 (tiga belas) perusahaan atau 65 (enam puluh lima) sampel yang diteliti. Analisis penelitian ini menggunakan *software Jeffrey's Amazing Statistics Program* (JASP). Pada tabel 2. diketahui variabel independen yaitu *green investment* (X_1) memiliki nilai maksimum 0.760 yaitu perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk 2021. *Mean* variabel *green investment* (X_1) sebesar 0.171. Selain itu untuk variabel independen yaitu, variabel *firm size* (X_2) dengan nilai maksimum sebesar 33.730 pada perusahaan PT Astra International Tbk 2023. *Mean* variabel *firm size* (X_2) sebesar 30.458.

Kemudian untuk variabel mediasi yaitu variabel *financial performance* (Z) memiliki nilai maksimum sebesar 35.800 pada perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk 2019. *Mean* variabel *financial performance* (Z) sebesar 10.054. Selanjutnya, untuk variabel dependen yaitu *sustainable performance* (Y) memiliki nilai maksimum sebesar 70.090 pada perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk 2023. *Mean* variabel *sustainable performance* (Y) sebesar 61.966. Dapat digambarkan bahwa *disclosure* laporan keberlanjutan belum sepenuhnya optimal.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

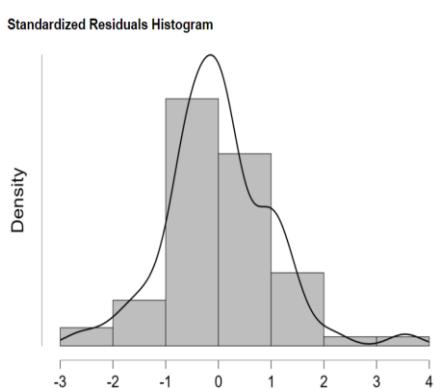
	X1	X2	Z	Y
Valid	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0
Median	0.080	30.690	7.170	61.760
Mean	0.171	30.458	10.054	61.966
Minimum	0.010	27.530	0.260	57.350
Maximum	0.760	33.730	35.800	70.090

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

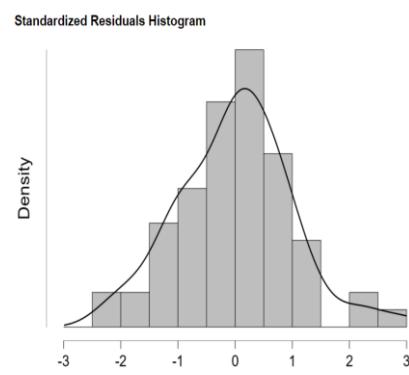
Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

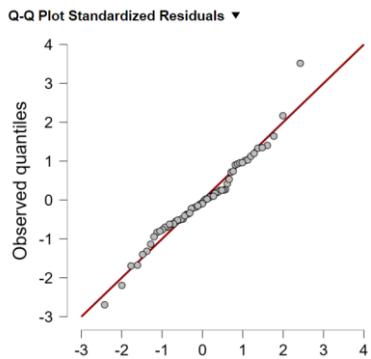
Dalam gambar di bawah dapat dilihat terkait uji normalitas dengan histogram dan uji normalitas dengan Q-Q Plot yang diolah menggunakan JASP. Dalam gambar 3 dan gambar 4 uji normalitas membentuk kurva histogram, maka pada persamaan 1 dan persamaan 2 uji normalitas dengan histogram terpenuhi dan data terdistribusi normal. Kemudian data tersebut diperkuat dengan adanya gambar 5 dan gambar 6 terkait dengan uji normalitas dengan Q-Q Plot. Dalam gambar tersebut, titik-titik mengikuti atau mendekati garis maka persamaan 1 dan persamaan 2 data terdistribusi normal.



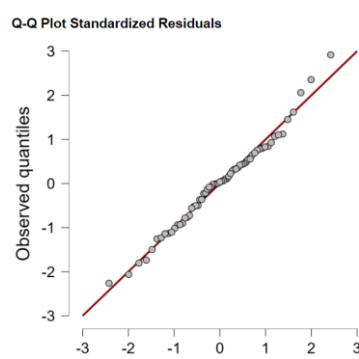
Gambar 3. Histogram Persamaan 1
Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)



Gambar 4. Histogram Persamaan 2
Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)



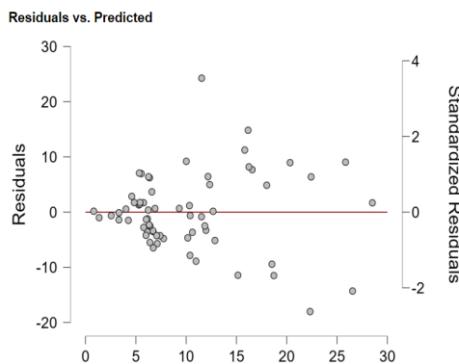
Gambar 5. Q-Q plot Persamaan 1
Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)



Gambar 6. Q-Q Plot Persamaan 2
Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

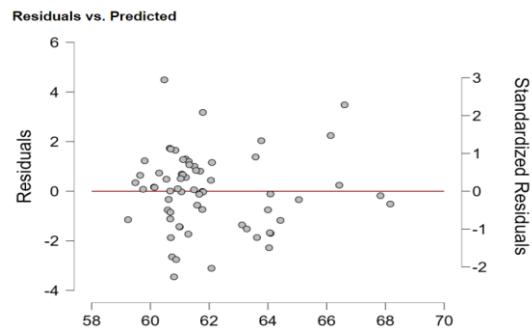
Uji heteroskedastisitas

Dalam gambar 7 dan gambar 8 bahwa penyebaran titik-titik dalam grafik berlangsung secara acak di kedua sisi garis nol pada sumbu Y, tanpa menunjukkan pola tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa persamaan 1 dan persamaan 2 bebas dari heteroskedastisitas.



Gambar 7. Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)



Gambar 8. Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Uji autokorelasi

Pengujian autokorelasi menggunakan JASP yaitu dengan pengujian Durbin-Watson (DW) dengan melihat tabel Durbin-Watson (DW). Nilai DW berdasarkan hasil pengujian Durbin-Watson (DW test) persamaan 1 sebesar 2.268 (du < dw < 4 – du) yang berarti tidak ada autokorelasi.

Tabel 3 Hasil Pengujian Autokorelasi Persamaan 1

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	Durbin-Watson		P
					Autocorrelation	Statistic	
M ₀	0.000	0.000	0.000	9.279	-0.096	2.174	0.481
M ₁	0.675	0.455	0.437	6.959	-0.141	2.268	0.277

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Tabel 4. Perhitungan Pengujian Autokorelasi Persamaan 1

dl	du	4-du	4-dl
1.5355	1.6621	2.3379	2.4645

DW= 2.268 (tidak terdapat autokorelasi)

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025) dan Tabel DW

Nilai DW hasil uji Durbin-Watson (DW) persamaan 2 sebesar 1.946 (du < dw < 4 – du) yang berarti tidak ada autokorelasi.

Tabel 5. Hasil Pengujian Autokorelasi Persamaan 2

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	Durbin-Watson		P
					Autocorrelation	Statistic	
M ₀	0.000	0.000	0.000	2.504	-0.260	2.508	0.037
M ₁	0.793	0.629	0.611	1.562	0.020	1.946	0.849

Note. M₁ includes X₁, X₂, Y

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Tabel 6. Perhitungan Pengujian Autokorelasi Persamaan 2

dl	du	4-du	4-dl
1.5035	1.6960	2.304	2.4965

DW= 1.946 (tidak terdapat autokorelasi)

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025) dan Tabel DW

Uji Multikolonieritas

Dalam pengujian multikolonieritas penelitian ini menggunakan JASP yaitu dengan pengujian *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF yang melebihi 10 dapat disimpulkan adanya multikolonieritas. Dalam tabel 7. nilai VIF *green investment* (X1) sebesar 1,004 dan nilai VIF firm size

(X2) adalah 1,004. Nilai VIF tersebut tidak melebihi 10 (VIF <10) maka hasil uji Multikolonieritas untuk persamaan 1 yaitu tidak terjadi multikolonieritas.

Tabel 7. Hasil Pengujian Multikolonieritas Persamaan 1

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity	
							Tolerance	VIF
M ₀	(Intercept)	10.054	1.151		8.736	< .001		
M ₁	(Intercept)	61.297	15.977		3.837	< .001		
	X1	31.741	4.909	0.607	6.466	< .001	0.996	1.004
	X2	-1.861	0.525	-0.333	-3.546	< .001	0.996	1.004

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Dalam tabel 8. dilihat nilai VIF *green investment* (X1) sebesar 1,681, nilai VIF *firm size* (X2) sebesar 1,207, dan nilai VIF *financial performance* (Z) sebesar 1,835. Nilai VIF tersebut tidak melebihi 10 (VIF <10) maka hasil uji Multikolonieritas untuk persamaan 2 yaitu tidak terjadi multikolonieritas.

Tabel 8. Hasil Pengujian Multikolonieritas Persamaan 2

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity	
							Tolerance	VIF
M ₀	(Intercept)	61.966	0.311		199.490	< .001		
M ₁	(Intercept)	48.182	3.988		12.082	< .001		
	X1	4.820	1.425	0.342	3.382	.001	0.595	1.681
	X2	0.377	0.129	0.250	2.916	.005	0.828	1.207
	Z	0.148	0.028	0.548	5.195	< .001	0.545	1.835

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Uji regresi linier berganda

Persamaan 1:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Z = 61,297 + 31,741X_1 - 1,861X_2 + e$$

Nilai e dalam persamaan regresi I diukur melalui rumus: $\sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,455} = 0,738$

Skor e dalam persamaan regresi I, yaitu: $Z = 61,297 + 31,741X_1 - 1,861X_2 + 0,738$

Merujuk pada Tabel 9 maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 61,297 menunjukkan nilai X1 dan X2 adalah 0 maka *financial performance* terjadi kenaikan sebesar 1,032. Jika variabel Z (*financial performance*) tidak terpengaruh variabel X1 dan X2 maka nilai konstantanya adalah 61,297.
2. Koefisien regresi variabel X1 (*green investment*) nilainya positif sebesar 31,741 menunjukkan setiap kenaikan *green investment* sebesar 1%, maka *financial performance* akan mengalami kenaikan sebesar 31,741.
3. Koefisien regresi variabel X2 (*firm size*) nilainya negatif sebesar -1,861 menunjukkan setiap kenaikan *firm size* sebesar 1 % maka *financial performance* akan terjadi kenaikan sebesar -1,861.
4. Skor e kemudian dicantumkan pada persamaan regresi I yaitu $Z = 61,297 + 31,741X_1 - 1,861X_2 + 0,738$. Sehingga bisa berarti apabila variabel *green investment* naik 1 nilai maka meningkatkan *financial performance* sebesar 31,741 dan eror 0,738. Apabila variabel *firm size* naik 1 nilai maka menurunkan *financial performance* sebesar -1,861 dengan eror 0,738.

Tabel 9. Koefisien Regresi Persamaan 1

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	10.054	1.151		8.736	< .001
M ₁	(Intercept)	61.297	15.977		3.837	< .001
	X1	31.741	4.909	0.607	6.466	< .001
	X2	-1.861	0.525	-0.333	-3.546	< .001

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Persamaan 2:

$$Y = \alpha + \beta_3 Z + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 48,182 + 4,820X_1 + 0,377X_2 + 0,148Z + e$$

Nilai e dalam persamaan regresi II diukur melalui rumus: $\sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,629} = 0,609$

Skor e kemudian dicantumkan pada persamaan regresi II, yaitu:

$$Y = 48,182 + 4,820X_1 + 0,377X_2 + 0,148Z + 0,609$$

Merujuk pada tabel 10. maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 48,182 menunjukkan jika X1, X2 dan Z mempunyai nilai 0 maka *sustainable performance* terjadi kenaikan sebesar 48,182. Jika variabel Y (*sustainable performance*) tidak dipengaruhi variabel X1, X2 dan Z maka kostantanya sebesar 48,182
2. Koefisien variabel X1 (*green investment*) nilainya positif sebesar 4,820 menunjukkan setiap kenaikan *green investment* sebesar 1%, maka *sustainable performance* akan mengalami kenaikan sebesar 4,820.
3. Koefisien variabel X2 (*firm size*) nilainya positif sebesar 0,377 menunjukkan setiap kenaikan *firm size* sebesar 1% maka *sustainable performance* akan mengalami kenaikan sebesar 0,377
4. Koefisien variabel Z (*financial performance*) bernilai positif sebesar 0,148 menunjukkan setiap kenaikan *financial performance* sebesar 1% maka *sustainable performance* akan terjadi kenaikan 0,148.
5. Skor e kemudian dicantumkan pada persamaan regresi II yaitu $Y = 48,182 + 4,820X_1 + 0,377X_2 + 0,148Z + 0,609$. Sehingga bisa berarti bahwa apabila variabel *green investment* naik 1 nilai maka meningkatkan *sustainable performance* sebanyak 4,820 dan eror 0,609. Apabila variabel *firm size* naik 1 nilai maka akan meningkatkan *sustainable performance* sebesar 0,377 dan eror 0,609. Apabila variabel *financial performance* naik 1 nilai maka akan meningkatkan *sustainable performance* sebesar 0,148 dan eror 0,609.

Tabel 10. Koefisien Regresi Persamaan 2

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	61.966	0.311		199.490	< .001
M ₁	(Intercept)	48.182	3.988		12.082	< .001
	X1	4.820	1.425	0.342	3.382	0.001
	X2	0.377	0.129	0.250	2.916	0.005
	Z	0.148	0.028	0.548	5.194	< .001

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Koefisien determinasi

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R ²
Y	0,629
Z	0,455

Sumber: Pengolahan Data JASP (2025)

Variabel dependen (Y) memiliki nilai R-Squared sebesar 0,629. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa besarnya proporsi variabel dependen *sustainable performance* (Y) adalah 62,9% sedangkan sisanya adalah 37,1% dipengaruhi oleh variabel independen diluar dari variabel penelitian ini. Kemudian nilai variabel mediasi (Z) memiliki nilai R-Squared sebesar 0,455. Hal ini dapat diinterpretasikan besarnya proporsi variabel mediasi *financial performance* (Z) adalah 45,5% sedangkan sisanya adalah 54,5% dipengaruhi oleh variabel independen diluar variabel penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam pengujian ini menggunakan uji *mediation analysis* dalam JASP.

Tabel 12. Ringkasan Hasil Analisis Direct Effect Antar Variabel

Direct Effect antar Variabel	Estimate	P	Simpulan
X1 terhadap Z	31,741	<0,001	Signifikan
X2 terhadap Z	-1,861	<0,001	Signifikan
X1 terhadap Y	4,820	<0,001	Signifikan
X2 terhadap Y	0,377	0,003	Signifikan
Z terhadap Y	0,148	<0,001	Signifikan

Sumber: Hasil olah data JASP oleh peneliti (2025)

Tabel 13. Ringkasan Hasil Analisis Indirect Effect Antar Variabel

Pengaruh langsung antar variabel	Estimate	P	Simpulan
X1→Z→Y	4,698	<0,001	Signifikan
X2→Z→Y	-0,275	0,003	Signifikan

Sumber: Hasil olah data JASP oleh peneliti (2025)

Pengaruh green investment terhadap financial performance

Penelitian ini menunjukkan *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *financial performance* dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan P-value <0,001 (<0,001<0,05) dan estimate sebesar 31,741, artinya peningkatan *green investment* akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori *stakeholder* bahwa perusahaan yang mampu menjalankan ekspektasi stakeholder mendapatkan dukungan yang lebih besar, seperti loyalitas konsumen, kemudahan perizinan, serta kepercayaan investor, yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada perbaikan pada kinerja keuangan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Indriastuti & Chariri (2021), Tang (2023), Saher, Zafar & Siddique (2023), Rosyid & Mulatsih (2024), Nurmalaasari & Kania (2024), Mariana & Santoso (2025), Yulianti & Ramli (2025) yaitu *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *financial performance*. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Candy & Novia (2023) bahwa *green investment* tidak mempengaruhi *financial performance*.

Pengaruh firm size terhadap financial performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa *firm size* berpengaruh negatif terhadap *financial performance* dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan *P-value* $<0,001$ ($<0,001<0,05$) dan *estimate* sebesar $-1,861$. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Febrianto, Fitriana & Rohmansyah (2021) bahwa *firm size* memiliki pengaruh negatif terhadap *financial Performance*. Menurut Febrianto, Fitriana & Rohmansyah (2021), jika memiliki jumlah asset yang besar dan menghasilkan laba, investor akan tertarik terhadap saham perusahaan serta pengaruh ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan disebabkan karena perusahaan dengan aset kecil maupun besar memiliki kecenderungan menghadapi tekanan eksternal.

Berbeda dengan hasil penelitian Sari, Titisari & Nurlaela (2020), Cahyana & Suhendah (2020), Lutfiana & Hermanto (2021), Amalia & Khuzaini (2021) bahwa *firm size* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Kemudian hasil penelitian Ningsih & Wuryani (2021), Partiwi & Herawati (2022) bahwa bahwa *firm size* memiliki pengaruh positif terhadap *financial performance*.

Pengaruh green investment terhadap sustainable performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance* dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan *P-value* $<0,001$ ($<0,001<0,05$) dan *estimate* sebesar $4,820$, artinya peningkatan *green investment* akan meningkatkan *sustainable performance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori legitimasi yang menjelaskan bahwa dalam menjalankan kegiatan dan operasional perusahaan sejalan dengan norma, nilai, dan ekspektasi sosial yang berlaku di masyarakat.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Indriastuti & Chariri (2021), Saher, Zafar & Siddique (2023) bahwa *green investment* berpengaruh positif terhadap *sustainable performance*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Nurmalaasari & Kania (2024) bahwa *green investment* tidak berpengaruh terhadap *sustainable performance*.

Pengaruh firm size terhadap sustainable performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa *firm size* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance* dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan *P-value* $0,003$ ($0,003<0,05$) dan *estimate* sebesar $0,377$, artinya semakin besar perusahaan maka semakin baik kinerja keberlanjutan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *signalling* bahwa perusahaan mengirimkan sinyal kepada pihak eksternal, seperti investor, pemangku kepentingan, atau masyarakat luas untuk menunjukkan kondisi atau prospek internal perusahaan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Rahmatika, Muttaqin, Firmansyah & Rofiqoh (2023), Welfalini, Umyana & Dosinta (2024) bahwa *firm size* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Katoppo & Nustini (2022), Pramastha & Sulistiyowati (2025) bahwa *firm size* tidak berpengaruh terhadap *sustainable performance*.

Pengaruh financial performance terhadap sustainable performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa *financial performance* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance* dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan *P-value* <0,001 (<0,001<0,05) dan *estimate* sebesar 0,148, artinya peningkatan kinerja perusahaan akan meningkatkan kinerja keberlanjutan. Hasil penelitian ini searah teori ESG yang merupakan kerangka penting dalam penilaian keberlanjutan dan CSR. Teori ESG menjelaskan bahwa kinerja keuangan yang kuat memberikan landasan yang stabil bagi perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dalam mendukung inisiatif keberlanjutan. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nurmalaasi & Kania (2024) bahwa *financial performance* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*.

Berbeda dengan hasil penelitian Indriastuti & Chariri (2021) bahwa *financial performance* tidak berpengaruh terhadap *sustainable performance*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pramastha & Sulistiyowati (2025) bahwa *financial performance* berpengaruh negatif terhadap *sustainable performance*.

Pengaruh green investment terhadap sustainable performance dengan financial performance sebagai variabel mediasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *financial performance* dapat memediasi hubungan *green investment* terhadap *sustainable performance* dan mempunyai hubungan positif, dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan *P-value* <0,001 (<0,001<0,05) dan *estimate* sebesar 4,698, artinya *financial performance* menjadi penghubung pengaruh *green investment* terhadap *sustainable performance*. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian Saher, Zafar & Siddique (2023) bahwa *financial performance* dapat memediasi pengaruh antara *green investment* dan *sustainable performance*. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indriastuti & Chariri (2021) dan Nurmalaasi & Kania (2024) bahwa *financial performance* tidak dapat memediasi pengaruh antara *green investment* dan *sustainable performance*.

Pengaruh firm size terhadap sustainable performance dengan financial performance sebagai variabel mediasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *financial performance* dapat memediasi hubungan *firm size* terhadap *sustainable performance* dan mempunyai hubungan negatif, dibuktikan uji hipotesis dengan analisis mediasi dengan *P-value* 0,003 (0,003<0,05) dan *estimate* sebesar -0,275, artinya *financial performance* menjadi penghubung pengaruh *firm size* terhadap *sustainable performance*.

Perusahaan ukuran yang besar mempunyai total aset dan sumber daya lebih besar, namun tekanan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja keuangan dapat mendorong manajemen untuk mengambil keputusan yang kurang berpihak pada praktik keberlanjutan. Misalnya, perusahaan besar fokus pada pencapaian target laba, pengurangan biaya operasional, atau peningkatan margin keuntungan, yang menyebabkan pemangkasan anggaran untuk program-program keberlanjutan seperti

pengelolaan limbah, efisiensi energi, atau tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini terjadi ketika program keberlanjutan perusahaan merupakan beban biaya atau tidak memberikan dampak langsung terhadap pendapatan. Kemudian perusahaan lebih memilih menyalurkan sumber daya untuk kegiatan yang meningkatkan laba jangka pendek daripada investasi yang mendukung keberlanjutan jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian, keputusan terhadap 7 (tujuh) hipotesis, yaitu:

1. Hipotesis pertama (H1) penelitian ini diterima dan membuktikan *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *financial performance*.
2. Hipotesis kedua (H2) penelitian ini diterima dan membuktikan *firm size* berpengaruh negatif terhadap *financial performance*.
3. Hipotesis ketiga (H3) penelitian ini diterima dan membuktikan *green investment* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*.
4. Hipotesis keempat (H4) penelitian ini diterima, dan membuktikan *firm size* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*.
5. Hipotesis kelima (H5) penelitian ini diterima dan membuktikan *financial performance* berpengaruh signifikan positif terhadap *sustainable performance*.
6. Hipotesis keenam (H6) penelitian ini diterima dan membuktikan *financial performance* dapat memediasi hubungan *green investment* terhadap *sustainable performance* dan mempunyai hubungan positif.
7. Hipotesis ketujuh (H7) penelitian ini diterima, dan membuktikan *financial performance* dapat memediasi hubungan *firm size* terhadap *sustainable performance* dan mempunyai hubungan negatif.

Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu 5 (lima) tahun untuk periode 2019-2023. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel independen yaitu *green investment* dan *firm size*. Kemudian sampel perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini pada perusahaan manufaktur sehingga dianggap kurang menggambarkan perusahaan yang bergerak pada bidang lain.

Berkaitan dengan keterbatasan penelitian tersebut, terdapat saran yang diberikan dan dapat diaplikasikan pada saat melakukan penelitian selanjutnya yaitu memperluas periode pengamatan lebih dari 5 (lima) tahun, menambah variabel lain yang mempengaruhi variabel *sustainable performance* dan memperluas ruang lingkup penelitian sehingga sampel tidak hanya pada perusahaan manufaktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, K. F., & Dewayanto, T. (2022). Analisis pengaruh corporate social responsibility terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan efek moderasi manajemen laba. *Diponegoro Journal of Accounting*, 11(1), 1–14.
- Amalia, A.N., Khuzaini., (2021). Pengaruh ukuran perusahaan, leverage dan struktur modal terhadap kinerja keuangan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(5), 1-17
- Arkaan, M.W., Kusumadewi, K. A.K., (2023). Pengaruh firm performance terhadap sustainable performance dengan sustainability report sebagai variabel mediasi. *Diponegoro Journal of Accounting*, 12(1), 1-15
- Cahyana, A.M.K., Suhendah, R. (2020). Pengaruh leverage, firm size, firm age dan sales growth terhadap kinerja keuangan. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara*, 2(4), 1791- 1798.
- Dowling, J. and Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Journal Review*, 18, 122-136
- Fachrozi, Mariana, Santoso, E., E., (2025). Peran environmental policy sebagai moderasi pengaruh green investment dan CSR investment terhadap financial performance, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 8(1), 24-33
- Febrianto, G.F., Fitriana, A.I., Rohmansyah, B. (2021). Analisis liquidity, firm size dan good corporate governance terhadap financial performance. *Forum Ekonomi*, 23(4), 819-827.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders*. Yale University Press.
- Indriastuti, M., & Chariri, A. (2021). The role of green investment and corporate social responsibility investment on sustainable performance. *Cogent Business & Management*, 11, 1
- Katoppo, Y., Nustini. Y., (2022). Pengaruh profitabilitas, komite audit, ukuran perusahaan, dan komisaris independen terhadap corporate sustainability performance: studi pada perusahaan non keuangan yang terdaftar di BEI Periode 2017-2020. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(4), 755-782
- Lutfiana, D.E.S., Hermanto, S.B. (2021). Pengaruh profitabilitas, leverage dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 10(2), 1-18
- Ningsih, D.A., Wuryani, E. (2021). Kepemilikan institusional, leverage dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan. *AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa*, 9(2).
- Ningwati, G., Septiyanti, R., Desriani, N. (2022). Pengaruh environment, social and governance disclosure terhadap kinerja perusahaan. *Goodwood Akuntansi dan Auditing Reviu (GAAR)*, 1(1), 67-78.

- Nurmalasari, N. & Kania, S. D. (2024), The role of green investment on sustainable performance with financial performance as a mediating variable (case studies on manufacturing industrial companies listed on the Idx for the 2018-2022 Period). *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 3, 617–627.
- Oktavia, R & Murtanto. (2024). Carbon emission disclosure dan green investment terhadap firm value. *Jurnal Inovasi Akuntansi dan Keuangan*, 6(4), 1-18
- Partiwi, R., Herawati. (2022). Pengaruh kepemilikan institusional, leverage dan ukuran perusahaan terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 17(1), 29-38
- Pramastha, T.A., Sulistiyowati, L.N. (2025). The influence of green accounting, financial performance, and company size on financial sustainability. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 19(1), 76-89
- PRI Association. (2021). *Principles for responsible investment*. PRI Association. <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri> Retrieved on 31.03.2023.
- Rahmatika, D.A., Muttaqin, I., Firmansyah, F., Rofiqoh, H.A., (2023). Assessing the influence of green accounting, material flow cost accounting, and firm size on company sustainability performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(11), 5555-5562
- Rosyid, Mulatsih, S. N., (2024). The role of green investment and environmental performance on financial performance with moderation of company size. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 62-76.
- Saher, K., & Zafar, M.F., Siddique, Q. (2023). The impact of corporate social responsibility (CSR) and green investments on sustainable performance: the mediating role of firm financial performance. *Global Economics Review*, VIII(I), 59-73.
- Sari, T.H., Titisari, K.H., Nurlaela, S. (2020). Pengaruh kepemilikan manajerial, komite audit, leverage dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan. *Upajawa Dewantara*, 4(1),15-26
- Tang, Ruoxuan. (2023). Does green investment improve company performance-empirical analysis based on reputation perspective. *BCP Business & Management*, 49, 292-307.
- Welfalini, S.T., Umyana, A., Dosinta, N.F. (2024). Pengaruh media exposure terhadap corporate sustainability performance pada perusahaan komoditas yang dimoderasi oleh ukuran perusahaan. *EKOMA: JurnalEkonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6):460-471
- Yasrawan, K. T., & Werastuti, D. N. S. (2022). Bagaimana peran dan penerapan akuntansi hijau di indonesia?. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 14(3), 151–161.
- Yulianti, S., Ramli, R. (2025). Pengaruh green investment dan corporate social responsibility terhadap financial performance yang dimoderasi oleh ownership concentration (studi pada perusahaan indeks SRI-KEHATI yang terdaftar di BEI Periode 2019-2023). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(1), 21–36

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Jakarta

Yunita Wanasiri, Riza Aryanto*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

rizaary@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Diterima: 18-05-2025

Disetujui: 24-10-2025

Dipublikasi: 31-10-2025

How to cite: Wanasiri, Y., Aryanto, R. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Jakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 131–149. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i2.282>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif melalui survei daring kepada 150 karyawan Generasi Z yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan selama tiga bulan dan dianalisis dengan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linier, serta uji mediasi Baron dan Kenny menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, namun tidak berperan sebagai mediator pada hubungan antara *work-life balance* dan kinerja. Temuan ini memperkuat teori dua faktor Herzberg, di mana *work-life balance* berfungsi sebagai faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan, namun bukan faktor utama yang meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menelaah faktor intrinsik lain yang lebih relevan bagi Generasi Z dalam dinamika kerja modern.

Kata Kunci:

Generasi Z, kepuasan kerja, kinerja karyawan, mediasi, work-life balance

ABSTRACT

This study examines the effect of work-life balance on the performance of Generation Z employees in Jakarta, with job satisfaction as a mediating variable. A quantitative survey approach was employed, involving 150 Generation Z employees selected through purposive sampling. Data were collected online over a three-month period and analyzed using validity and reliability tests, classical assumption tests, linear regression, and the Baron and Kenny mediation procedure with SPSS 25. The findings indicate that work-life balance has a significant positive effect on employee performance but does not significantly influence job satisfaction. Job satisfaction significantly affects performance but does not mediate the relationship between work-life balance and performance. These results reinforce Herzberg's two-factor theory, suggesting that work-life balance functions as a hygiene factor that prevents dissatisfaction rather than as a key driver of satisfaction or enhanced performance. Future studies are recommended to explore other intrinsic factors that may be more relevant to Generation Z in the modern work environment.

Keywords:

Employee performance, generation Z, job satisfaction, mediation, work-life balance

PENDAHULUAN

Generasi Z, yang lahir pada rentang waktu pertengahan 1990-an sampai awal 2010-an, kini tengah memasuki dan perlahan mendominasi dunia kerja secara global. Diperkirakan bahwa pada tahun 2025, Generasi Z akan mencakup sekitar 27% dari total angkatan kerja global (Safitri et al., 2025). Mereka membawa karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap pekerjaan. Salah satu ciri yang paling menonjol dari generasi ini adalah fokus mereka terhadap pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta keinginan mereka untuk mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi sebagai faktor penentu kebahagiaan dan kesejahteraan (Rasulong et al., 2024). Preferensi ini tercermin dalam kecenderungan mereka memilih lingkungan kerja yang fleksibel, supportif, dan memberikan ruang untuk pengembangan pribadi dan profesional (Ferdinan et al., 2023).

Dalam konteks Indonesia, Jakarta sebagai pusat bisnis dan ekonomi nasional menghadirkan dinamika kerja yang intens dan penuh tekanan. Tuntutan pekerjaan di kota ini seringkali memaksa karyawan untuk bekerja dalam jam yang panjang, dengan target yang ambisius dan mobilitas tinggi (Komariah et al., 2024). Menurut Badan Pusat Statistik (2023b), rata-rata jam kerja di Jakarta pada tahun 2022 adalah 42,42 jam per minggu, mencerminkan intensitas pekerjaan yang tinggi di kota ini. Kondisi tersebut berpotensi mengganggu *work-life balance* karyawan, terutama bagi Generasi Z yang sangat menghargai keseimbangan tersebut. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan dampak negatif seperti stres, *burnout*, penurunan produktivitas, hingga niat untuk keluar dari pekerjaan (Sumartik et al., 2023).

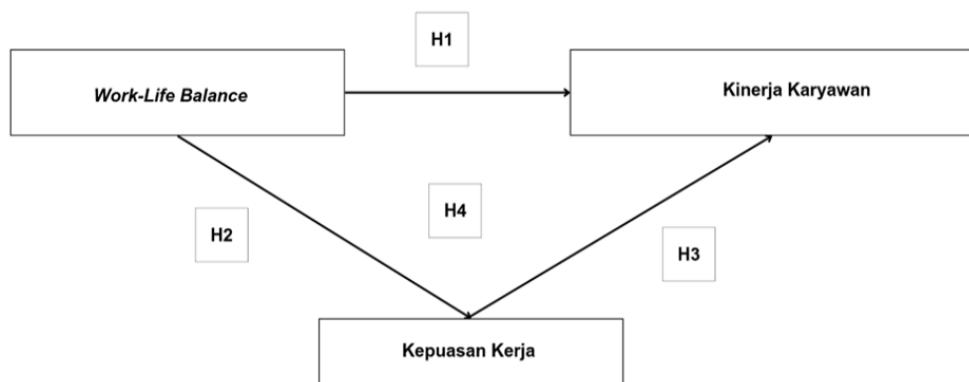
Berdasarkan data BPS (2023a), jumlah angkatan kerja dari kelompok umur 15–24 tahun (yang sebagian besar merupakan Generasi Z) di Indonesia pada Februari 2023 mencapai 21,32 juta orang. Di Jakarta sendiri, proporsi kelompok ini mencapai sekitar 16,46% dari total penduduk usia kerja di wilayah tersebut. Fakta ini menunjukkan bahwa Generasi Z menjadi kekuatan penting dalam dunia kerja. Namun, meskipun banyak penelitian membahas *work-life balance* dan kepuasan kerja, belum banyak penelitian yang secara khusus menguji bagaimana kedua variabel tersebut memengaruhi kinerja Generasi Z dalam konteks kota metropolitan seperti Jakarta yang memiliki tekanan kerja tinggi. Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja serta kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Wolor et al., 2020; Pratama et al., 2021). Namun, temuan-temuan ini masih bersifat parsial dan belum menguji ketiga variabel secara terintegrasi dalam konteks Generasi Z, sehingga diperlukan penelitian lanjutan.

Generasi Z diketahui memiliki kecenderungan untuk lebih memilih perusahaan yang menyediakan fleksibilitas kerja dan program kesejahteraan, serta mendukung keterlibatan karyawan secara emosional dan sosial (Waworuntu et al., 2022; Akbar, 2023). Studi PwC (2021) bahkan menunjukkan bahwa generasi ini lebih mungkin berpindah pekerjaan jika tidak memperoleh

keseimbangan yang memadai antara kerja dan kehidupan pribadi. Hal ini menjadikan *work-life balance* sebagai faktor krusial yang berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja kerja mereka.

Lebih lanjut, berbagai studi menyatakan bahwa kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam mendorong kinerja karyawan (Usman et al., 2023; Retnowati et al., 2023), hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan yang merasa puas umumnya memiliki motivasi dan rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam bekerja, serta menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat stres serta *turnover intention* (Badrianto et al., 2021). Namun, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait integrasi ketiga variabel: *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja, khususnya dalam konteks Generasi Z di wilayah metropolitan seperti Jakarta. Mayoritas penelitian yang ada hanya meneliti hubungan dua variabel, seperti antara *work-life balance* dengan kinerja (Benu et al., 2020), atau antara *work-life balance* dan kepuasan kerja (Febrianti et al., 2022), tanpa menelusuri peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Padahal, model hubungan ini penting untuk membangun pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mendukung kinerja Generasi Z.

Selanjutnya, penting untuk digarisbawahi bahwa hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan antar variabel tersebut juga menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menemukan hubungan positif yang kuat antara *work-life balance* dan kinerja (Rahmawati et al., 2021), namun yang lain menunjukkan bahwa ketidakseimbangan dapat menimbulkan stres kerja yang menurunkan kinerja (Rosyada, 2022). Sementara itu, Sayekti et al. (2023) dan Wati (2024) mengindikasikan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja dapat menjadi tidak signifikan apabila kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi. Terdapat inkonsistensi temuan dalam penelitian terdahulu. beberapa menunjukkan pengaruh positif *work-life balance* terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan atau hanya muncul ketika ada variabel mediasi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja sebagai mediator perlu dievaluasi lebih mendalam dalam konteks Generasi Z di Jakarta.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Model ini menggambarkan adanya pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kinerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang berperan sebagai variabel mediator. Dengan mempertimbangkan latar belakang, fenomena empiris, dan celah dalam literatur, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi? Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta melalui peran kepuasan kerja sebagai mediator. Tujuan penelitian ini secara spesifik adalah untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, menilai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja, serta mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta.

METODE RISET

Jenis dan pendekatan penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji serta menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, sekaligus mengidentifikasi pengaruh dan tingkat signifikansi masing-masing variabel secara statistik. Jenis penelitian eksplanatori sesuai untuk studi yang bertujuan menguji hipotesis dan mencari pemahaman mendalam tentang pengaruh antar variabel, sehingga mampu menghasilkan temuan yang dapat digunakan sebagai dasar kebijakan atau praktik manajerial yang lebih baik (Snape and Spencer, 2003; Iskandar et al., 2025). Penelitian ini difokuskan pada pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Jakarta, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan, dimulai dari Februari hingga April 2025, dengan penyebaran kuesioner dilakukan secara daring kepada responden yang tersebar di wilayah Jakarta.

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor industri yang berada di wilayah Jakarta. Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan telah bekerja secara aktif. Penentuan populasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis pola hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja dalam konteks sosial dan profesional yang dihadapi oleh generasi ini. Peneliti mendefinisikan populasi target sebagai seluruh karyawan generasi Z di Jakarta yang memenuhi kriteria inklusi, seperti status kerja aktif dan usia produktif (18–28 tahun). Adapun deskripsi lengkap mengenai populasi umum dan target dapat dilihat pada Tabel 1: Populasi Umum dan Target di bawah ini.

Tabel 1. Populasi Umum dan Target

Variabel	Jumlah Item
Populasi Umum	Tenaga kerja Generasi Z di Jakarta.
Populasi Target	Tenaga kerja Generasi Z di Jakarta yang pernah menjalani pengaturan kerja fleksibel dan relevan dengan aspek Work-Life Balance.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling*, yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria penelitian. Teknik ini diterapkan karena tidak semua individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Kriteria inklusi mencakup usia (generasi Z), lokasi kerja (Jakarta), dan status pekerjaan (aktif bekerja). Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pedoman Hair et al. (2014), yaitu minimal lima responden untuk setiap indikator dalam kuesioner. Dengan jumlah total 30 butir pernyataan dalam kuesioner, maka jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah 150 responden ($5 \times 30 = 150$). Penentuan jumlah ini dilakukan untuk memastikan bahwa analisis statistik yang digunakan memiliki kekuatan (*power*) yang memadai dan hasil penelitian dapat digeneralisasi.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga: variabel independen (*work-life balance*), variabel mediasi (kepuasan kerja), dan variabel dependen (kinerja karyawan). *Work-life balance* didefinisikan sebagai tingkat di mana individu mampu menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Sedangkan kinerja karyawan mengacu pada tingkat pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Masing-masing variabel diukur menggunakan skala Likert 4 poin yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (4). Penggunaan skala genap, seperti empat pilihan, bertujuan untuk mengurangi bias jawaban pada item-item yang ditanyakan dalam survei. Menurut Robinson (2024), pemilihan jumlah titik respon pada skala Likert berpengaruh terhadap kecenderungan responden memberikan jawaban netral. Dalam konteks penelitian ini, penggunaan skala empat poin (tanpa opsi netral) diterapkan untuk meminimalkan bias sosial dan mendorong responden memberikan pendapat yang lebih jelas terhadap setiap pernyataan.

Instrumen dan pengukuran variabel

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari teori-teori relevan dan telah melalui uji validitas serta reliabilitas pada tahap pra-penelitian. Rincian lengkap instrumen, indikator, dan butir pernyataan disajikan pada Lampiran 1. Jenis data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner daring, sementara data sekunder diperoleh melalui studi literatur, seperti jurnal ilmiah, buku teks, dan laporan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja. Penggunaan kombinasi data primer dan sekunder dimaksudkan untuk memperkaya konteks analisis dan memperkuat validitas teoritis (Hidayati et al., 2024).

Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara daring, terutama melalui media sosial dan aplikasi pesan seperti WhatsApp dan Telegram, yang memungkinkan distribusi cepat dan efisien. Penyebaran dilakukan secara luas namun terfokus, dengan memastikan responden memenuhi kriteria inklusi. Sebelum pengisian, responden diberikan informasi singkat mengenai tujuan penelitian dan persetujuan partisipasi. Proses ini dilakukan secara anonim untuk menjaga kerahasiaan data responden.

Teknis analisis data

Setelah proses pengumpulan data selesai, tahap berikutnya adalah pengolahan dan analisis data. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Teknik analisis data yang digunakan mencakup uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linier berganda, serta pengujian hipotesis dengan uji t dan uji F. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang dimaksud, sementara uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi jawaban antar item dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha (Hidayati et al., 2024).

Regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen, mediasi, dan dependen, serta untuk mengukur kontribusi *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Hidayati et al., 2024). Selain itu, analisis uji mediasi (Baron dan Kenny, 1986) juga dilakukan untuk menguji efek mediasi secara statistik. Dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif dan teknik analisis yang komprehensif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana *work-life balance* memengaruhi kinerja karyawan generasi Z, serta menjelaskan peran penting kepuasan kerja dalam memperkuat pengaruh tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, seperti yang terlihat pada Tabel 3, sebanyak 150 data responden telah dikumpulkan dan selanjutnya diolah untuk menghasilkan temuan penelitian.

Tabel 3. Profil Responden (N=150)

Keterangan	N	Percent
Laki-laki	64	42,67%
Perempuan	86	57,33%
Total	150	100%
Tahun Lahir	Jumlah	Persentase
1997-2000	47	31,33%
2001-2004	72	48%
2005-2008	31	20,67%
Total	150	100%
Status Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Penuh Waktu	114	76%
Paruh Waktu	36	24%
Total	150	100%
Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
6 bulan – 1 tahun	45	30%
1 – 3 tahun	81	54%
Lebih dari 3 tahun	24	16%
Total	150	100%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Uji validitas kuesioner dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Tingkat signifikansi (α) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Nilai r tabel diperoleh berdasarkan jumlah responden sebanyak 150 orang, dengan rumus $df = N - 2$, yaitu $150 - 2 = 148$, sehingga diperoleh nilai R tabel sebesar 0,1603. Berdasarkan hasil uji validitas yang ditampilkan pada Tabel 4, seluruh item pernyataan memiliki nilai R hitung $> 0,1603$, yang berarti bahwa semua item dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Work-Life Balance (X)	10	0,600-0,728	0,1603	Seluruh item valid
Kepuasan Kerja (Z)	10	0,603-0,794		
Kinerja Karyawan (Y)	10	0,602-0,714		

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model regresi linear berganda. Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,085. Karena nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Pada uji multikolinearitas, nilai *tolerance* sebesar 0,988 dan VIF sebesar 1,012, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dan mediasi. Hasil uji heteroskedastisitas juga menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,539 untuk variabel *Work-Life Balance* dan 0,345 untuk variabel Kepuasan Kerja, yang keduanya lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

Langkah berikutnya adalah melakukan uji hipotesis. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* (X) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai t hitung sebesar 28,036, yang berarti bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Jakarta secara parsial. Dengan kata lain, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan Gen Z di Jakarta. Hasil serupa juga ditemukan pada variabel Kepuasan Kerja (Z), yang menghasilkan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan t hitung 23,659. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Jakarta secara parsial. Artinya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa variabel *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Jakarta. Dengan demikian, kombinasi dari kedua variabel ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga keduanya perlu diperhatikan oleh manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Terakhir, untuk mengukur seberapa besar kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen, digunakan koefisien determinasi (R^2). Hasil yang menunjukkan nilai R Square (R^2) sebesar 0,911 dapat diinterpretasikan bahwa variabel independen, yaitu *Work-Life Balance*

(X), dan variabel mediasi, yaitu Kepuasan Kerja (Z), menjelaskan 91,1% variasi pada variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Artinya, 8,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dapat dilihat pada Tabel 5, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa jalur c (pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan) dan jalur b (pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan) memiliki pengaruh yang signifikan. Namun, jalur a (pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja) tidak signifikan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,110, yang melebihi ambang batas 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun *Work-Life Balance* berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja Karyawan, pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja tidak cukup kuat untuk menjadikan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Menariknya, jalur c' (pengaruh langsung *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan) justru menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, *Work-Life Balance* tetap memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, meskipun Kepuasan Kerja tidak terbukti memediasi hubungan tersebut.

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi

Jalur Pengujian	Beta	Sig.	Kesimpulan
Work-Life Balance (X) ke Kinerja Karyawan (Y)	0,226	0,003	Signifikan
Work-Life Balance (X) ke Kepuasan Kerja (Z)	0,122	0,110	Tidak Signifikan
Work-Life Balance (X) + Kepuasan Kerja (Z) ke Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work-Life Balance</i> (X) = 0,206 Kepuasan Kerja (Z) = 0,157	<i>Work-Life Balance</i> (X) = 0,006 Kepuasan Kerja (Z) = 0,019	Keduanya Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) ke Kinerja Karyawan (Y)	0,251	0,009	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan model mediasi yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986), dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan dengan beberapa studi sebelumnya. Misalnya, Al-Omaria et al. (2020) dan Respati et al. (2023) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Perbedaan ini dapat terjadi karena karakteristik Generasi Z yang memandang *Work-Life Balance* sebagai kebutuhan dasar, bukan faktor peningkat kepuasan. Sebaliknya, temuan penelitian ini mengenai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja konsisten dengan hasil Dewi et al. (2023) dan Ambalika et al. (2024), yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja dapat meningkatkan produktivitas. Namun, hasil penelitian ini berbeda dari Udin (2023) serta Sismanto & Haristo (2024) terkait mediasi kepuasan kerja. Dua penelitian tersebut menemukan adanya mediasi, sedangkan dalam penelitian ini mediasi tidak terjadi karena *Work-Life Balance* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian yang ada, ditemukan bahwa *Work-Life Balance* (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta, dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari

0,05. Nilai t hitung 28,036 jauh lebih besar daripada t tabel 1,97591, menunjukkan pengaruh positif *Work-Life Balance* terhadap kinerja. Semakin baik *Work-Life Balance* yang dirasakan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima, yang sejalan dengan penelitian Ambalika et al. (2024) dan Dewi et al. (2023). Penerapan jam kerja fleksibel, dukungan kesehatan mental, waktu istirahat yang cukup, dan penghargaan terhadap kebutuhan pribadi karyawan adalah beberapa cara untuk menciptakan *Work-Life Balance* yang baik.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Jakarta. Nilai signifikansi uji mediasi 0,110 menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya, seperti Al-Omaria et al. (2020), Assyahidah et al. (2024), Respati et al. (2023), Sismanto & Haristo (2024), dan Udin (2023); yang menghubungkan *Work-Life Balance* dengan kepuasan kerja. Perubahan pandangan Generasi Z terhadap pekerjaan, di mana *Work-Life Balance* dianggap sebagai standar, bukan keistimewaan, menjadi alasan perbedaan hasil ini.

Perbedaan pola ini dapat dijelaskan oleh karakteristik Generasi Z yang memiliki ekspektasi dasar terhadap fleksibilitas dan keseimbangan hidup. Penelitian Sharma (2024) menunjukkan bahwa Generasi Z menganggap *Work-Life Balance* sebagai baseline requirement atau standar minimal, bukan faktor yang meningkatkan kepuasan. Selain itu, Aura (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti makna kerja, peluang pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang suportif. Karena itu, *Work-Life Balance* tidak lagi menjadi variabel pembeda kepuasan, sehingga meskipun terpenuhi, kepuasan karyawan belum tentu meningkat. Argumentasi ini memperkuat mengapa penelitian ini menemukan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Analisis deskriptif mendukung temuan ini, dengan variasi skor yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor lain seperti kompensasi, peluang pengembangan karier, dan hubungan di tempat kerja lebih menentukan kepuasan kerja mereka (Aura, 2024).

Hasil uji t menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta, dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan demikian, hipotesis H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Respati et al. (2023), yang juga menemukan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya menjaga tingkat kepuasan kerja yang tinggi untuk meningkatkan kinerja, terutama dalam konteks karyawan Generasi Z, yang dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja dan pengakuan atas kontribusi mereka.

Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan. Meskipun *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pengaruhnya tidak melalui kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa organisasi tidak dapat mengandalkan *Work-Life Balance* sebagai satu-satunya strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja atau kinerja. Organisasi perlu pendekatan yang lebih holistik yang mencakup faktor-faktor lain seperti pengembangan karier dan kompensasi yang kompetitif. Temuan ini konsisten dengan perubahan preferensi Generasi Z yang lebih mementingkan pekerjaan yang bermakna, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kolaboratif (Sharma, 2024). Tabel 6 menyajikan rangkuman hasil uji hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 6. Rangkuman Hasil Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keterangan
H1	Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta.	Diterima
H2	Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Jakarta.	Ditolak
H3	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta.	Diterima
H4	Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Work-Life Balance dan kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta.	Ditolak

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan seluruh hasil analisis, keempat rumusan masalah dalam penelitian ini telah terjawab secara empiris.

1. *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z, sehingga rumusan pertama terjawab.
2. *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga rumusan kedua menunjukkan penolakan hipotesis.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, menjawab rumusan ketiga.
4. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja, sehingga rumusan keempat juga terjawab secara statistik.

Dengan demikian, seluruh rumusan masalah telah dijawab melalui analisis data kuantitatif yang dilakukan.

Implikasi teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB), kepuasan kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta. Temuan yang menunjukkan pengaruh positif WLB terhadap kinerja mendukung *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang mengemukakan bahwa hubungan timbal balik yang baik dapat meningkatkan produktivitas. Namun, ketidak berpengaruhnya WLB terhadap kepuasan kerja menantang *Balance Theory* (Heider, 1958), yang mengaitkan keseimbangan dengan kepuasan.

Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z melihat WLB sebagai ekspektasi dasar, bukan faktor utama kepuasan kerja, dengan faktor lain seperti kompensasi dan pengembangan karier yang lebih berperan. Selain itu, hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara WLB dan kinerja mendukung *Motivational Theory* (Herzberg, 2015), yang membedakan antara faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Dalam konteks ini, WLB dianggap lebih sebagai faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan.

Implikasi manajerial

Perusahaan perlu merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, seperti jam kerja yang fleksibel dan program kesejahteraan, guna meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Teknologi digital juga dapat dimanfaatkan untuk mendukung kolaborasi jarak jauh yang efisien. Namun, karena WLB tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, perusahaan perlu fokus pada program pengembangan karier yang progresif, seperti mentoring dan *platform upskilling* berbasis digital. Penggunaan *gamification* dalam pelatihan serta pengakuan prestasi melalui sistem penghargaan digital dapat meningkatkan kepuasan kerja. Mengintegrasikan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan juga akan memperkuat loyalitas dan produktivitas jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner untuk mengumpulkan data dari 150 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di Jakarta. Sebagian besar responden didominasi oleh responden perempuan. Mayoritas responden lahir pada tahun 2001–2004. Seluruh responden bekerja di wilayah Jakarta dan sebagian besar berstatus sebagai pekerja penuh waktu, dengan pengalaman kerja 1–3 tahun. Seluruh responden menyatakan memiliki sistem pengaturan kerja yang fleksibel. *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Jakarta, sehingga hipotesis kedua (H2) ditolak. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta, sehingga hipotesis keempat (H4) ditolak.

Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil serta dalam pengembangan penelitian selanjutnya. Penelitian ini hanya memfokuskan pada hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z, sehingga tidak mencakup variabel-variabel lain yang mungkin juga memengaruhi kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini terbatas pada karyawan Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang

bekerja di perusahaan-perusahaan yang berlokasi di wilayah Jakarta. Kriteria responden dibatasi pada karyawan penuh waktu maupun paruh waktu dengan masa kerja minimal enam bulan, serta bekerja di organisasi yang pernah atau sedang menerapkan sistem kerja fleksibel (*flexible working arrangements*).

Saran

Temuan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Jakarta merupakan hasil yang menarik dan berbeda dari sebagian besar studi sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang mungkin memoderasi atau memediasi hubungan antara WLB dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat mencakup nilai-nilai kerja individu, motivasi intrinsik, ekspektasi karier, atau bahkan karakteristik industri tempat karyawan bekerja.

Selain itu, pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*) dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi dan preferensi Generasi Z terhadap konsep keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Tidak menutup kemungkinan bahwa Generasi Z tidak lagi melihat WLB sebagai faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja, melainkan lebih memprioritaskan aspek seperti pengembangan diri, makna pekerjaan, dan fleksibilitas yang bersifat lebih personal. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian atau melakukan studi komparatif antar generasi guna memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai dinamika hubungan antara WLB dan kepuasan kerja dalam konteks demografis yang lebih beragam. Di samping itu, pendekatan longitudinal dapat dipertimbangkan untuk mengamati apakah persepsi terhadap WLB dan kepuasan kerja mengalami perubahan seiring bertambahnya usia atau pengalaman kerja individu.

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Jakarta, perusahaan disarankan untuk secara aktif menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Hal ini dapat dilakukan melalui fleksibilitas jam kerja, opsi kerja hybrid atau *remote*, serta penyediaan fasilitas penunjang kesejahteraan seperti *wellness days*, akses ke layanan konseling psikologis, dan ruang istirahat yang nyaman di lingkungan kerja. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital juga sangat penting untuk mendukung efisiensi kolaborasi jarak jauh serta mengurangi beban administratif, sehingga karyawan dapat lebih fokus pada tugas yang bernalih.

Namun demikian, mengingat bahwa WLB tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, perusahaan juga perlu memperluas pendekatannya dengan memberikan perhatian khusus pada aspek-aspek lain yang lebih bermakna bagi Generasi Z. Generasi ini cenderung mengutamakan pengembangan diri, makna pekerjaan, dan arah karier yang jelas. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya merancang program pengembangan karier yang bersifat personal dan progresif, seperti mentoring dengan pemimpin senior, *platform* pembelajaran digital untuk peningkatan

keterampilan, serta tools perencanaan karier yang dapat diakses secara mandiri. Selain itu, penggunaan pendekatan *gamification* dalam pelatihan, sistem penghargaan digital berbasis real-time, serta pembentukan forum aspirasi karyawan akan mendorong partisipasi aktif dan rasa memiliki terhadap organisasi. Melalui strategi yang holistik dan sesuai dengan nilai-nilai Generasi Z, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara berkelanjutan, tetapi juga memperkuat loyalitas serta keterlibatan karyawan muda dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). *Kepuasan Kerja*. Universitas Brawijaya Press.
- Akbar, A. F. *Pengaruh flexible work arrangement, dukungan sosial, gender dan kategori pekerjaan terhadap work-life balance pada pekerja generasi z* (Bachelor's thesis, Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta).
- Al-Omari, G. I., Hanandeh, R., Al-Somaidaee, M. M., Al Jarrah, M. A., & Alnajdawi, S. (2020). Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels. *Management Science Letters*, 10(4), 871-880.
- Ambalika, N. K. A. D., Azzahra, H. A. I. S., Rahmayanti, P. L. D., & Ditha, I. G. A. T. L. (2024). The effect of work-life balance, internal communication, and rewards on employee engagement and employee performance: A study on generation z. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1646-1654.
- Assyahidah , N., Purwianti , W., Fitriati , A., & Suyoto. (2024). The role of job satisfaction as mediation on the influence of work life balance and training on job performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 92–106. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i61345>
- Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 2(4), Article 4. <https://ojs.unimal.ac.id/joses/article/view/20661>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951-962.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Benu, F., Muskanan, M. W., King, P. G., Asa, H. M., & Wulakada, H. H. (2020). Community participation and sustainable tourism development model in Komodo National Park. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(2 (42)), 250-262.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023). The effects of using digitalization, work life balance and work engagement on employee performance through job satisfaction at PT Waskita Karya Infrastruktur. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 1197-1207.
- Febrianti, N., Handayani, R., & Oemar, F. (2022). Work life balance dan kepuasan kerja: mediasi motivasi intrinsik. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(4), 384-389

- Ferdinan, B. A., Gunardi, L. G., & Reynal, I. (2023). Occupational stress dan religiosity: Peran mediasi work life balance terhadap employee engagement generasi millennial dan generasi Z. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(2), 122-131.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. dan Anderson, Rolph E.(2014). *Multivariate data analysis, 7th edition*. Essex: Pearson International.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. *University of Kansas*.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational behavior* 1, 61-74.
- Hidayati, I. A. N., Sasongko, I. I., Gai, A. M., & Aini, N. (2024). *Buku referensi kuantitatif dan kualitatif menggabungkan keunggulan metode penelitian*. Media Penerbit Indonesia.
- H Iskandar, M. M., Suryani, Y., & Mulyati, S. (2025). *Metode Penelitian Eksplanatori Survei*. PT Arr Rad Pratama.
- Indonesia, B. P. S. (2023, June 9). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia februari 2023*. Retrieved May 6, 2025, from <https://www.bps.go.id/publication/2023/06/09/5ce5c75f3ffabce2d6423c4a/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-februari-2023.html>
- Indonesia, B. P. S. (2024, May 6). *Upah rata—rata per jam pekerja menurut provinsi—tabel statistik*. Retrieved May 6, 2025, from <https://www.bps.go.id/statistics-table/2/MTE3MiMy/upah-rata--rata-per-jam-pekerja-menurut-provinsi.html>
- Komariah, N., Pd, M., Sentryo, I., Holid, A., S Pd I, S. M., Sam, R. N. F. A. R., ... & MKM, C. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 145-159.
- PricewaterhouseCoopers. (2024, June 25). *Asia pacific workforce hopes and fears survey 2024*. PwC. Retrieved May 6, 2025, from <https://www.pwc.com/gx/en/about/pwc-asia-pacific/hopes-and-fears.html>
- Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021, July). Peran work life balance dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan perempuan. In *E-Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)* (Vol. 2, No. 1, pp. 64-72)..
- Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi kepribadian gen z bagi daya saing organisasi: Suatu kajian systematic literature review. *Liquidity Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 13-20.
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja.

Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), Article 02. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>

Retnowati, E., & Putra, A. R. (2023). Pengaruh sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 6(2), 215-230.

Robinson, J. (2024). Likert scale. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 3917-3918). Cham: Springer International Publishing.

Rosyada, M. A. A. (2022). *Pengaruh work life balance dan beban kerja terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel intervening* (Bachelor's thesis, FEB UIN JAKARTA).

Safitri, R. D., & Rezza, M. (2025). Membedah tren tingginya angka pengangguran terbuka pada gen z di Indonesia. *Jurnal Intelek Insan Cendekia*, 2(1), 636-649.

Sayekti, A., Suhariadi, F., Herachwati, N., & Noerrochmah, I. (2023). The effect of quality of work life on job satisfaction of academic staff in Indonesia higher education. *Seybold Report Journal*, 18(09), 121-135.

Sharma, R., Abbastabar, H., Abdulah, D. M., Abidi, H., Abolhassani, H., Abrehdari-Tafreshi, Z., & Jakovljevic, M. (2024). Temporal patterns of cancer burden in Asia, 1990–2019: a systematic examination for the global burden of disease 2019 study. *The Lancet Regional Health-Southeast Asia*, 21.

Sismanto, A., & Haristo, I. (2024). Effect of work life balance on job satisfaction to improve employee performance (PT Agro Muko). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2). <https://doi.org/10.53697/emak.v5i2.1610>

Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. *Qualitative research methods*, 1-23.

Sumartik, S., Ambarwati, R., Febriani, R., & Prasetyo, W. E. (2023). Manajemen talenta dan implementasinya di industri. *Umsida Press*, 1-333.

Udin, U. (2023). The impact of work-life balance on employee performance: Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 11, pp. 3649-3655. <https://doi.org/10.18280/ijsdp.181131>

Usman, S., Lasiatun, K. M. T., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., Papia, J. N. T., & Muktamar, A. (2023). Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462-10468.

Wati, D. A. I. (2024). Pengaruh work life balance terhadap employee performance melalui psychological well being. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 915-928.

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and gen z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), 384-398.

Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Item Pernyataan	Kode Item	Sumber
Kinerja Karyawan (KK)	Kuantitas Kerja	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang ditetapkan perusahaan.	KK1	Benardin & Russel, dalam Adhari, 2021; Robbins, dalam Bintoro & Daryanto, 2017
		Saya mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang signifikan tanpa mengorbankan kualitas.	KK2	
	Kualitas Kerja	Saya merasa hasil kerja saya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.	KK3	Benardin & Russel, dalam Adhari, 2021; Mangkunegara, dalam Syaifuddin, 2018
		Saya jarang melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya.	KK4	
	Ketepatan Waktu	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan jadwal yang diberikan.	KK5	Robbins, dalam Bintoro & Daryanto, 2017
		Saya mampu mengelola waktu dengan baik untuk memenuhi <i>deadline</i> pekerjaan.	KK6	
	Efektivitas Biaya	Saya menggunakan sumber daya perusahaan secara efisien untuk menyelesaikan pekerjaan.	KK7	Benardin & Russel, dalam Adhari, 2021
		Saya dapat meminimalkan pemborosan waktu dan bahan dalam pekerjaan saya.	KK8	
	Kemandirian	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa banyak arahan dari atasan.	KK9	Robbins, dalam Bintoro & Daryanto, 2017
		Saya merasa percaya diri dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan saya.	KK10	
Work-Life Balance (WLB)	Waktu Luang (Free Time)	Saya memiliki waktu luang yang cukup untuk melakukan aktivitas yang saya nikmati.	WLB1	Wicaksana et al., 2020
		Saya merasa waktu luang yang saya miliki membantu saya mengurangi stres akibat pekerjaan.	WLB2	
	Fleksibilitas Kerja (Work Flexibility)	Saya memiliki kebebasan untuk menentukan jam kerja saya sesuai dengan kebutuhan pribadi.	WLB3	Puspitasari et al., 2024
		Saya merasa fleksibilitas kerja yang saya miliki membantu saya menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.	WLB4	
	Dukungan Sosial (Social Support)	Saya merasa didukung oleh keluarga dan teman dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	WLB5	Ramadhan, 2024
		Saya merasa rekan kerja dan atasan saya mendukung saya dalam mengelola beban kerja agar tidak mengganggu kehidupan pribadi.	WLB6	
	Kesehatan Fisik dan	Saya merasa pekerjaan saya tidak mengganggu kesehatan fisik saya	WLB7	Wicaksana et al., 2020

Variabel	Dimensi	Item Pernyataan	Kode Item	Sumber
	Mental (<i>Physical and Mental Health</i>)	(misalnya, kelelahan atau kurang tidur).		
	Perkembangan Pribadi (<i>Personal Development</i>)	Saya dapat mengelola stres dengan baik meskipun memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi. Saya memiliki cukup waktu untuk mengikuti pelatihan atau kegiatan yang mendukung pengembangan diri saya.	WLB8 WLB9	Uno et al., 2023
Kepuasan Kerja (KKer)	Pekerjaan Itu Sendiri	Saya merasa perkembangan pribadi saya berjalan seimbang dengan tuntutan pekerjaan saya. Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang menarik. Saya puas dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	WLB10 KKer1 KKer2	Luthans, 2006; Adi et al., 2023
	Gaji	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan. Saya puas dengan ketepatan waktu pembayaran gaji oleh perusahaan.	KKer3 KKer4	Luthans, 2006; Kim & Kamalanabhan, 2009
	Promosi	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di tempat kerja. Saya puas dengan kebijakan perusahaan terkait promosi jabatan.	KKer5 KKer6	Luthans, 2006
	Supervisi (Pengawasan)	Saya merasa atasan memberikan dukungan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan di tempat kerja. Saya merasa rekan kerja mendukung saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Saya puas bekerja bersama tim atau rekan kerja di perusahaan.	KKer7 KKer8 KKer9 KKer10	Luthans, 2006

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Pengaruh Kualitas Layanan, Citra Hotel, dan Harga terhadap Kepuasan Pengunjung: Studi pada Hotel Yats Colony Yogyakarta

Satrio Bagus Sujiwo, Yuli Liestyana*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Yogyakarta

Jl. Padjadjaran No.104, Condongcatur, Depok, Sleman, DI Yogyakarta 55283, Indonesia

yuli.liestyana@upnyk.ac.id

*Penulis Korespondensi

Diterima: 11-06-2025 | Disetujui: 08-10-2025 | Dipublikasi: 31-10-2025

How to cite: Sujiwo, S. B., Liestyana, Y. (2025). Pengaruh kualitas layanan, citra hotel, dan harga terhadap kepuasan pengunjung: studi pada Hotel Yats Colony Yogyakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 150–161. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i2.200>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan, citra hotel, dan harga terhadap kepuasan pengunjung Hotel Yats Colony Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Populasi penelitian adalah seluruh tamu yang pernah menginap di Hotel Yats Colony Yogyakarta, dengan teknik pengambilan sampel non-probability sampling melalui metode purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5, dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan dan harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung, sedangkan citra hotel tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Namun, secara simultan ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kualitas pelayanan dan strategi harga kompetitif dalam membangun kepuasan pelanggan hotel.

Kata Kunci:

Citra, harga, kepuasan pengunjung, kualitas layanan,

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of service quality, hotel image, and price on guest satisfaction at the Yats Colony Hotel in Yogyakarta. This study employed a quantitative approach with a causal approach. The study population consisted of all guests who had stayed at the Yats Colony Hotel in Yogyakarta, using a non-probability sampling technique with a purposive sampling method. Data were collected using a questionnaire with a 1–5 Likert scale and analyzed using multiple linear regression in SPSS. The results indicate that service quality and price have a positive and significant effect on guest satisfaction, while hotel image has no significant effect, partially. However, all three variables simultaneously have a positive and significant effect on guest satisfaction. These findings underscore the importance of improving service quality and competitive pricing strategies in building hotel customer satisfaction.

Keywords:

Image, price, service quality, visitor satisfaction

PENDAHULUAN

Sektor perhotelan merupakan salah satu industri jasa yang berkembang pesat, terutama di kota wisata seperti Yogyakarta. Peningkatan jumlah wisatawan mendorong tumbuhnya investasi di bidang perhotelan yang pada akhirnya menciptakan persaingan ketat antar-hotel. Berdasarkan data Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DIY (2023), jumlah hotel di Yogyakarta meningkat signifikan dari 773 unit pada tahun 2019 menjadi 1.696 unit pada tahun 2022. Kondisi ini menuntut setiap hotel untuk mampu menciptakan strategi pelayanan dan diferensiasi yang unggul guna menarik dan mempertahankan pelanggan. Oleh karena itu, hotel merupakan salah satu bentuk usaha bidang jasa yang mengedepankan kualitas pelayanan bagi para pelanggannya (Mamesah, 2020).

Tabel 1 Jumlah Hotel Menurut Kelas di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2019-2022

Jenis Hotel	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
Hotel Bintang Lima	11	11	11	15
Hotel Bintang Empat	36	42	45	31
Hotel Bintang Tiga	61	68	69	67
Hotel Bintang Dua	34	33	30	44
Hotel Bintang Satu	21	18	17	11
Hotel Non Bintang	610	618	1661	1528
Jumlah (Unit)	773	790	1833	1696

Sumber : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DIY, 2023

Pada tabel diatas menunjukkan jumlah hotel yang ada di DIY dengan tiap tahunnya mengalami pertambahan jumlah unit di masing-masing kelas. Semakin bertambahnya unit hotel yang ada maka semakin tinggi pula tingkat persaingan, tingkat kompleksitas pasar dan tamu yang semakin kritis akan pasar (Wicaksono, 2021). Hal ini akan mengakibatkan kegiatan pemasaran pada dunia bisnis perhotelan perlu dikelola secara profesional. Karena keberhasilan perusahaan di bidang jasa khususnya hotel, bergantung pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan dan selanjutnya untuk memuaskan konsumen. Pada awalnya setiap tamu memiliki kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda. Kenyataan ini mendorong timbulnya konsep pangsa pasar (Alfianto & Ilahi, 2022).

Banyaknya tempat wisata tidak menjadi hal yang aneh lagi ketika kita menemukan hotel-hotel berjejer di sepanjang jalan kota Jogja. Semakin banyaknya hotel di terutama di kota Jogja menuntut setiap hotel untuk memiliki ciri khasnya masing-masing. Begitu pula dengan YATS Colony yang mengusung tema *urban boutique resort* di sebelah barat kota Yogyakarta. Hotel YATS Colony Yogyakarta merupakan hotel bintang 3 yang diresmikan pada November tahun 2016. Hotel ini berlokasi di Jalan Patangpuluhan No. 23, Wirobrajan, Yogyakarta. YATS Colony merupakan hotel yang mengusung tema urban dan minimalis juga dengan berbagai pepohonan dan tanaman di sekitar menjadikan hotel ini *fresh* dan terasa seperti di Bali.

Hotel Yats Colony Yogyakarta merupakan hotel bintang tiga yang mengusung konsep urban boutique resort dengan desain minimalis dan suasana tropis. Meskipun hotel ini memiliki reputasi cukup baik di mata pengunjung, terdapat perbedaan persepsi mengenai pelayanan dan harga yang ditawarkan berdasarkan ulasan daring pelanggan. Hal tersebut menunjukkan pentingnya upaya peningkatan

kepuasan pelanggan melalui kualitas layanan, citra, dan penetapan harga yang sesuai dengan ekspektasi konsumen. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh YATS Colony sudah terbilang cukup baik. Salah satu pengunjung, Regina Ayu Risky memberikan ulasannya di *platform google maps* bahwa karyawan dan staff hotel sangat baik hati dan ramah (<https://goo.gl/maps/wSxamZnoP5138iRXA>). Namun yang perlu juga diperhatikan adalah pelayanan yang baik dan juga fasilitas yang disuguhkan, seperti salah satu ulasan dari Fahrizal Bimantara “Staff tidak kompeten, saya sudah memesan kamar Ca melalui WA beberapa minggu yang lalu, tetapi ketika saya datang untuk *check-in*, mereka mengatakan bahwa staf mereka tidak mencantumkan nama saya di kamar Ca. Kemudian mereka menawari saya kamar Ra, yang lebih kecil dari kamar sebelumnya, dengan beberapa pengembalian uang & hidangan” (<https://goo.gl/maps/UHzFbTPKZ8zPYyF58>).

Penelitian mengenai kepuasan pelanggan dalam bidang perhotelan telah banyak diteliti sebelumnya. Penelitian diantaranya Analisis pengaruh kualitas pelayanan dan kepatuhan syariah terhadap loyalitas pelanggan hotel syariah (Fauzan & Nurhayati, 2023), Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen di Hotel Grand Aquila Bandung oleh Arlita Rewa (2019), dan Pengaruh Kualitas Pelayanan, Persepsi Harga dan citra Merek Terhadap Kepuasan Tamu di Hotel 101 Urban Jakarta oleh (Nurcholifat dan Siahaan, 2022).

Kualitas pelayanan selalu mempunyai hubungan erat dengan kepuasan, karena kualitas pelayanan adalah tolak ukur mengapa pelanggan puas. Terjadinya kepuasan pelanggan apabila harapan pelanggan atas suatu barang dan jasa sesuai dengan kenyataan yang telah diterima. Untuk mengimbangi harapan pelanggan, perusahaan melakukan upaya pemenuhan kebutuhan, keinginan, serta ketepatan penyampaiannya dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik. Semua orang yang membeli dan mengkonsumsi jasa akan memberikan penilaian yang berbeda-beda terhadap kualitas pelayanan. Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan jasa dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dalam merasakan manfaat dari jasa yang ditawarkan. Tjiptono (2014:125) menyatakan dengan memperhatikan kualitas pelayanan kepada pelanggan, akan meningkatkan indeks kepuasan pelanggan yang diukur dengan dimensi kualitas pelayanan yaitu *tangible, empathy, reliability, responsiveness* dan *assurance* yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Tingkat kualitas yang lebih tinggi menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, yang mendukung harga yang lebih tinggi dan seringkali biaya yang lebih rendah (Kotler *et al.*, 2022).

Kualitas pelayanan memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Persepsi konsumen mengenai pelayanan perusahaan baik atau buruknya tergantung dengan kesesuaian dan keinginan pelayanan yang diperolehnya. Perusahaan penyedia jasa, pelayanan yang diberikan menjadi suatu tolak ukur kepuasan pelanggan. Apabila kualitas pelayanan jasa yang dirasakan tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka pelanggan akan merasa kecewa dan tidak puas bahkan menimbulkan dampak negatif lainnya pada perusahaan. Hubungan antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Lae *et al.*, (2020) dan Mukhlis (2019)

yang mengemukakan secara simultan terdapat pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

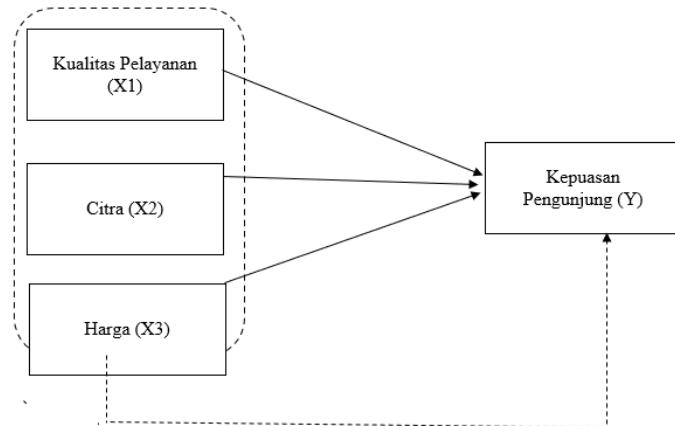
Menurut Kotler *et al.*, (2022) citra adalah menggambarkan unsur ekstrinsik dari sebuah produk atau layanan dan dipergunakan sebagai alat pemenuhan kebutuhan psikologis atau kebutuhan dari konsumen. Secara empiris penelitian Abbas (2024) membuktikan bahwa citra merek pada sebuah produk ataupun layanan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Secara teoritik, Kotler *et al.*, (2022) harga merupakan sejumlah uang yang dikeluarkan demi sebuah produk atau layanan, atau sebuah nilai yang ditukarkan oleh konsumen demi mendapatkan manfaat, kepemilikan, ataupun penggunaan atas produk atau layanan. Secara empiris, berdasarkan penelitian oleh Kaharu & Budiarti (2016) menjelaskan bahwa harga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen. Caniago et al (2019) membuktikan bahwa kualitas pelayanan dan harga memiliki pengaruh terhadap kepuasan pengunjung, dan brand image memoderasi hubungan kualitas pelayanan dan harga terhadap kepuasan konsumen secara signifikan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *survey*. Metode survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosialogi dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cendrung untuk digeneralisir (Sugiyono, 2018). Penelitian ini adalah bertujuan untuk meneliti fenomena kepuasan pengunjung yang dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, citra, dan harga pada Hotel YATS Colony Yogyakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengunjung Hotel YATS Colony Yogyakarta pada kurun waktu Desember 2023 – Juni 2024. Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* karena populasi tidak diketahui jumlah anggotanya, dan dengan *purposive sampling* sebagai teknik penentuan sampelnya. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Adapun kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah pengunjung Hotel YATS Colony Yogyakarta pada kurun waktu Desember 2023 – Juni 2024 dengan usia 18 – 45 tahun, pernah menginap di hotel Yats Colony Yogyakarta minimal 1 kali.

Kepuasan pengunjung diukur menggunakan indikator-indikator repurchase, menciptakan word-of-mouth, menciptakan citra merek, dan keputusan berkunjung. Kualitas pelayanan diukur menggunakan indikator-indikator tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Citra diukur menggunakan indikator-indikator product attribute, consumer benefit, dan brand personality. Harga diukur menggunakan indikator-indikator keterjangkauan harga, kesesuaian harga, dan daya saing harga



.Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam menguji suatu penelitian yaitu :

H₁: Kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengunjung

H₂: Citra berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengunjung

H₃: Harga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengunjung

H₄: Kualitas layanan, citra, dan harga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengunjung

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa item kuesioner dan variabel valid dan reliabel. Hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi item kuesioner kurang dari 0,05 dan nilai *cornbach's alpha* lebih dari 0,6.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Sig	Keterangan
1	Kualitas layanan	X1.1	0,000	0,05	Valid
		X1.2	0,000	0,05	Valid
		X1.3	0,000	0,05	Valid
2	Citra	X2.1	0,000	0,05	Valid
		X2.2	0,000	0,05	Valid
		X2.3	0,000	0,05	Valid
3	Harga	X3.1	0,000	0,05	Valid
		X3.2	0,000	0,05	Valid
		X3.3	0,000	0,05	Valid
4	Kepuasan Pengunjung	Y1.1	0,000	0,05	Valid
		Y1.2	0,000	0,05	Valid

Sumber: Hasil olah data peneliti (2025)

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
1	Kualitas layanan	0.981	0.6	Reliabel
2	Citra	0.932	0.6	Reliabel
3	Harga	0.947	0.6	Reliabel
4	Kepuasan Pengunjung	0.931	0.6	Reliabel

Sumber: Hasil olah data peneliti (2025)

Uji Hipotesis

Tabel 4. Hasil uji F

Model	F	Sig
Regression	11,795	0,000

Sumber: Hasil olah data peneliti (2025)

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4, diketahui bahwa hasil perhitungan dari uji F diperoleh nilai signifikan F sebesar 0,000 hal ini menunjukkan lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Artinya, maka variabel kualitas pelayanan, citra dan harga secara bersama-sama memberikan pengaruh pada kepuasan konsumen di hotel Yats Colony Yogyakarta.

Tabel 5. Hasil uji t

Model	t	Sig
Konstanta	2,564	0,012
Kualitas Layanan (X1)	3,156	0,002
Citra (X2)	0,949	0,045
Harga (X3)	0,250	0,003

Sumber: Hasil olah data peneliti (2025)

1. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pengunjung

Hasil perhitungan dari uji t diperoleh nilai signifikan sebesar 0,002 untuk variabel kualitas layanan, maka nilai signifikan $< 0,05$, yaitu $0,0 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memberikan pengaruh pada kepuasan pengunjung secara parsial.

2. Pengaruh citra terhadap kepuasan pengunjung

Hasil perhitungan dari uji t diperoleh nilai signifikan sebesar 0,045 untuk variabel citra, maka nilai signifikan $< 0,05$, yaitu $0,045 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa citra tidak memberikan pengaruh pada kepuasan pengunjung secara parsial.

3. Pengaruh Harga terhadap kepuasan pengunjung

Hasil perhitungan dari uji t diperoleh nilai signifikan sebesar 0,003 untuk variabel kualitas layanan, maka nilai signifikan $< 0,05$, yaitu $0,003 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa harga memberikan pengaruh pada kepuasan pengunjung secara parsial.

Tabel 6. Hasil Adjusted R Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Err of he estimate
1	0,507	2,58	0,236	0,717

Sumber: Hasil olah data peneliti (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 6, diperoleh nilai dari *Adjusted R Square* sebesar 0,236. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan, citra dan harga mempengaruhi kepuasan pengunjung sebesar 23,6%, sedangkan sisanya 76,4% dipengaruhi oleh faktor – faktor dari variabel lain yang tidak dimasukkan didalam variabel penilitian ini.

Analisis Regresi berganda

Berdasarkan rumus persamaan regresi linier berganda diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta yang didapatkan pada penelitian ini adalah sebesar 2,760. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel kualitas layanan, Citra dan harga dianggap nol atau tidak terdapat perubahan, maka besar kepuasan pelanggan akan bernilai 2,760.

2. Kualitas Layanan (X1)

Nilai Kualitas layanan (X1) sebesar 0,241 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel citra dan harga dianggap konstan, apabila kualitas layanan mengalami peningkatan maka akan meningkatkan 0,241 nilai pada kepuasan konsumen. Hal ini juga berlaku sebaliknya, apabila variabel citra dan harga dianggap konstan, apabila kualitas layanan mengalami penurunan maka akan menurunkan 0,241 nilai pada kepuasan konsumen.

3. Citra (X2)

Nilai Citra (X2) sebesar 0,063 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel kualitas layanan dan harga dianggap konstan, apabila citra mengalami peningkatan maka akan meningkatkan 0,063 nilai pada kepuasan konsumen. Hal ini juga berlaku sebaliknya, apabila variabel kualitas layanan dan harga dianggap konstan, apabila citra mengalami penurunan maka akan menurunkan 0,063 nilai pada kepuasan konsumen.

4. Harga (X3)

Nilai Harga (X3) sebesar 0,166 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel citra dan kualitas layanan dianggap konstan, apabila harga mengalami peningkatan maka akan meningkatkan 0,166 nilai pada kepuasan konsumen. Hal ini juga berlaku sebaliknya, apabila variabel citra dan kualitas layanan dianggap konstan, apabila harga mengalami penurunan maka akan menurunkan 0,166 nilai pada kepuasan konsumen.

Tabel 7. Hasil analisis regresi berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.760	1.077		2.564	.012
X1	.241	.076	.309	3.156	.002
X2	.063	.066	.096	.949	.345
X3	.166	.082	.216	2.029	.045

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil olah data peneliti (2025)

Pembahasan

Kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pengunjung di Hotel Yats Colony Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung di Hotel Yats Colony Yogyakarta. Makna berpengaruh positif dan signifikan berarti ketika pengunjung Hotel Yats Colony Yogyakarta memperoleh layanan terbaik dari karyawan Hotel Yats, tentunya akan meningkatkan rasa puas yang dimiliki mereka. Sebaliknya, ketika

layanan yang diberikan karyawan Hotel Yats Colony Yogyakarta kurang baik hingga tidak mampu membantu pengunjung untuk mendapatkan yang dibutuhkan maupun yang diinginkan, tentunya tidak cukup rasa kepuasan yang akan dirasakan pengunjung Hotel Yats Colony Yogyakarta.

Kualitas hotel Yats Colony Yogyakarta tidak hanya dapat dinilai dari pelayanan yang diberikan oleh karyawan Hotel tersebut, tetapi juga dapat dari strategis lokasinya, desain dan interior yang disajikan oleh hotel untuk mendukung kenyamanan yang dirasakan oleh pengunjung, hingga ke berbagai fasilitas lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh pengunjung. Hal ini tentunya juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lae *et al.*, (2020) dan Mukhlis (2019) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

Citra berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pengunjung di Hotel Yats Colony Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung di Hotel Yats Colony Yogyakarta, Makna berpengaruh positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa Citra yang baik dimiliki Hotel Yats Colony Yogyakarta akan mampu meningkatkan kepuasan yang dimiliki oleh Pengunjung Hotel Yats Colony Yogyakarta. Sebaliknya, ketika Citra yang dimiliki Hotel tidak cukup baik bagi pengunjung tentunya akan menurunkan kepuasan yang dirasakan oleh pengunjung Hotel Yats colony Yogyakarta.

Citra yang dimiliki Hotel Yats Colony Yogyakarta dapat dilihat melalui kepercayaan konsumen. Ketika kondisi saat ini dapat diketahui melalui google rating yang dimiliki hotel Yats Colony Yogyakarta. Saat ini rating yang dimiliki Hotel Yats adalah bintang 4,6 dengan beberapa tanggapan dari pengunjung yang menyatakan bahwa hotel tersebut memiliki lokasi yang strategis menuju lokasi wisata budaya, pasar hingga berbagai fasilitas umum lainnya yang menjadi destinasi wisatawan yang berkunjung di Yogyakarta.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abbas (2024) yang menjelaskan bahwa pembentukan citra merek pada sebuah produk ataupun layanan sangat diperlukan karena itu merupakan keputusan sikap atau perilaku pada konsumen yang akan meningkatkan kepuasan pada konsumen.

Harga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pengunjung Di Hotel Yats Colony Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung di Hotel Yats Colony Yogyakarta. Makna berpengaruh positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa Harga terjangkau untuk pengunjung dan sesuai dengan fasilitas maupun pelayanan yang didapatkan pengunjung. Sebaliknya, apabila harga yang tidak terjangkau dan tidak sesuai dengan yang didapatkan oleh pengunjung, tentu pengunjung Hotel Yats tidak akan merasa cukup puas.

Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk mendapatkan sebuah produk atau jasa. Dalam kehidupan bisnis, harga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi pemasaran suatu produk. Tinggi rendahnya harga selalu menjadi perhatian utama para konsumen saat mereka mencari suatu produk. Sehingga harga yang ditawarkan menjadi bahan

pertimbangan khusus, sebelum mereka memutuskan untuk membeli barang maupun menggunakan suatu jasa.

Harga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi pemasaran suatu produk. Tinggi rendahnya harga selalu menjadi perhatian utama para konsumen saat mereka mencari suatu produk, sehingga harga yang ditawarkan menjadi bahan pertimbangan khusus, sebelum mereka memutuskan untuk membeli barang maupun menggunakan suatu jasa. para konsumen, strategi penetapan harga sangat berpengaruh terhadap penjualan maupun pemasaran produk yang ditawarkan.

Penetapan harga sebagian besar berdasarkan pada banyak permintaan. Apabila permintaan banyak, harga yang dikenakan akan tinggi. Akan tetapi, bila permintaan sedikit, harga yang dikenakan akan rendah walaupun dalam kedua kasus di atas harga satuan yang berlaku mungkin sama. Harga dapat berbeda-beda berdasarkan konsumen. Harga yang lebih tinggi diberikan kepada pembeli yang tidak mempedulikan harga, dan harga yang lebih rendah diberikan pada pembeli yang memperhatikan harga. Penetapan harga seperti ini dapat menghancurkan kepercayaan konsumen dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan Monica et al menunjukkan bahwa Harga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan konsumen. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jannah, Sari, & Pratiwi, (2022) yang menjelaskan bahwa harga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadyarti & Kurniawan (2022) yang menemukan bahwa variabel harga memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Kualitas Layanan, Citra, Dan Harga Secara Simultan Signifikan Terhadap Kepuasan Pengunjung Di Hotel Yats Colony Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan, citra dan harga berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan pengunjung di Hotel Yats Colony Yogyakarta. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan digabungkannya variabel independent dalam penelitian ini yaitu kualitas layanan, citra dan harga yang dimiliki hotel Yats Colony Yogyakarta sudah dipercaya pelanggan sehingga pengunjung merasa puas atas apa yang sudah ditawarkan oleh Hotel. Sebaliknya, kualitas pelayanan yang ada di hotel ada beberapa hal yang perlu diperbaiki untuk menarik minat pengunjung.

Penelitian yang dilakukan Harmanzah (2021) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan, *brand image*, dan harga berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut: Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan konsumen Hotel Yats Colony Yogyakarta, maka hipotesis 1 diterima. Citra hotel berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan konsumen Hotel Yats Colony Yogyakarta, maka hipotesis 2 diterima. Harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan konsumen hotel Yats Colony Yogyakarta, maka hipotesis 3 diterima. Kualitas layanan, citra hotel dan Harga secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan konsumen Hotel Yats colony Yogyakarta, maka hipotesis 4 diterima.

Kemudian, sedangkan saran dari hasil penelitian ini yaitu bagi perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang ada, seperti melakukan program pengembangan kemampuan baik *soft skill* dan *hard skill* yang dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki Hotel Yats Colony Hotel dan memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen. Untuk Harga dapat dilakukan berbagai program promo bagi konsumen yang dapat memberikan kepuasan konsumen dan tentunya meningkatkan jumlah konsumen di setiap harinya. Dengan begitu nantinya citra merek juga memberikan peningkatan bagi hotel Yats colony Yogyakarta. Bagi peneliti selanjutnya dapat disarankan menambahkan variabel mediasi maupun moderasi yang dapat melengkapi penelitian ini, dikarenakan masih banyak variabel lainnya yang dapat melemahkan atau menguatkan kepuasan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. (2024). Pengaruh citra merek dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan. SEIKO: *Journal of Management & Business*, 7(1), 1–10. <https://journal.stteamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/6350>
- Alfianto, A., & Ilahi, A. (2022). Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen pada Hotel Graha Indah Parepare. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 551–561. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2492>
- Arlita Rewa, J. (2019). Pengaruh harga dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen di Hotel Grand Aquila Bandung. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 576–584.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DIY. (2023)
- Caniago, C., Siregar, R. T., Julyanthry, J., & Pakpahan, G. E. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan harga terhadap kepuasan konsumen dengan brand image sebagai variabel moderating pada Toko Sinar Bintang Photo Pematangsiantar. *Sultanist: Jurnal Manajemen dan Keuangan*. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v7i2.151>
- Fauzan, M., & Nurhayati, E. (2023). Analisis pengaruh kualitas pelayanan dan kepatuhan syariah terhadap loyalitas pelanggan hotel syariah. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 5(1), 78–90. <https://jurnal.unpad.ac.id/jhp/article/view/34567>
- Hadyarti, R., & Kurniawan, A. (2022). Pengaruh harga dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan. *Eco-Entrepreneur Journal*, 8(1). <https://journal.trunojoyo.ac.id/eco-entrepreneur/article/view/17716>
- Jannah, S. A., Sari, R. P., & Pratiwi, R. (2022). Pengaruh kualitas produk dan persepsi harga terhadap kepuasan pelanggan serta dampaknya pada loyalitas pelanggan. *JESYA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 1–10. <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/download/1421/739>
- Kaharu, D., & Budiarti, A. (2016). Pengaruh gaya hidup, promosi, dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian pada cosmic. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(3), 1–24.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson.
- Mamesah, P. R. E. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan pada Hotel Lucky Inn Manado. *Productivity*, 1(1), 46–52. <https://doi.org/10.35797/ejp.v1i1.27448>
- Lae, D. N., Nguyen, H. T., & Truong, P. H. (2020). Port logistics service quality and customer satisfaction: Empirical evidence from Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Volume 36(2), 89–103.
- Mukhlis, M. A. (2019). Pengaruh lokasi dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan pada jasa pengiriman J & T di Muara Bulian. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, Volume 1(1).

Nurcholifat, D., & Siahaan, S. L. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Persepsi Harga, Dan Citra Merek Terhadap Kepuasan Tamu Di Hotel 101 Urban Jakarta. *Jurnal Panorama Nusantara*, 17(1), 1–1

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit. Alfabeta, Bandung

Tjiptono, Fandy. (2014). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Andi Offset.

Wicaksono, D. R. (2021). Implementasi Customer Relationship Management (CRM) di Atria Hotel Malang. *Jurnal Kajian Dan Terapan Pariwisata*, 2(1), 19–26.
<https://doi.org/10.53356/diparojs.v2i1.41>

The Influence of Company Reputation and Compensation on Gen Z's Job Application Intention in Jakarta's FMCG Sector

Taufik Hidayat, Endah Nuraini*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

nun@ppm-manajemen.ac.id

*Corresponding Author

Received: 10-07-2025 | Accepted: 10-10-2025 | Published: 31-10-2025

How to cite: Hidayat, T., Nuraini, E. (2025). The influence of company reputation and compensation on Gen Z's job application intention in Jakarta's FMCG Sector. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 162–172. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i2.259>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Transformasi gaya hidup, pola pikir, dan preferensi generasi Z (Gen Z) membawa dampak signifikan terhadap dinamika pasar tenaga kerja, khususnya dalam proses rekrutmen di sektor Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) di Jakarta. Gen Z dikenal memiliki preferensi terhadap fleksibilitas kerja, keterlibatan sosial, serta transparansi, dan tidak hanya mempertimbangkan gaji dalam memilih tempat kerja, tetapi juga reputasi dan nilai-nilai perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh reputasi perusahaan dan kompensasi terhadap minat melamar kerja Gen Z pada perusahaan FMCG di Jakarta. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 141 responden Gen Z berdomisili di DKI Jakarta yang tertarik melamar di perusahaan FMCG. Data diolah dengan memanfaatkan alat perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) reputasi perusahaan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap minat melamar kerja, 2) kompensasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap minat melamar kerja, 3) reputasi perusahaan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap minat melamar kerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi perusahaan FMCG dalam merancang strategi rekrutmen yang sesuai dengan karakteristik Gen Z.

Kata Kunci:

Gen Z, kompensasi, minat melamar kerja, perusahaan FMCG, reputasi perusahaan

ABSTRACT

The transformation in lifestyle, mindset, and preferences of Generation Z (Gen Z) has had a significant impact on the dynamics of the labor market, particularly in the recruitment process within the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector in Jakarta. Gen Z is known for favoring work flexibility, social engagement, and transparency. They do not solely consider salary when choosing a workplace, but also take into account the company's reputation and values. This study aims to examine the influence of company reputation and compensation on Gen Z's interest in applying for jobs at FMCG companies in Jakarta. The total number of respondents used in this research is 141 individuals of Gen Z domiciled in DKI Jakarta who are interested in applying for jobs to FMCG companies. The data is processed using the SPSS software tool. The research results show that: 1) company reputation partially has a significant positive effect on job application interest, 2) compensation partially has a significant positive effect on job application interest, 3) company reputation and compensation simultaneously have a significant positive effect on job application interest. This study contributes to understanding Gen Z's employment preferences and helps FMCG firms design more effective recruitment strategies.

Keywords:

Company reputation, compensation, FMCG company, Gen Z, intention to apply

INTRODUCTION

The lifestyle, attitudes, and preferences of younger people have shifted considerably, leading to notable changes in the labor market, particularly concerning Generation Z (Gen Z). As defined by Seemiller and Grace (2018), Gen Z includes individuals born between 1995 and 2010, making them roughly 15 to 30 years old today. This generation is highly tech-savvy and holds distinct views about work. They tend to value flexibility, social involvement, and clear communication from employers. When selecting an employer, Gen Z looks beyond just salary, placing importance on the company's reputation and core principles, especially those emphasizing sustainability, ethical behavior, and social responsibility.

Jakarta, one of Indonesia's largest urban centers, is home to numerous companies within the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector. As defined by Investopedia, FMCG refers to industries producing everyday items that are sold quickly and at relatively low prices. This sector is recognized for its fast-paced nature and ongoing adaptation to emerging trends. In his 2024 article, "FMCG Market in Indonesia - Statistics and Facts," Wolff notes that the FMCG market in Indonesia ranks among the biggest and fastest-growing in Southeast Asia. FMCG companies in the country can be seen in Figure 1.

FMCG Indonesia	FMCG Internasional
       	      

Figure 1. FMCG Company in Indonesia

Source: Mix.co.id, Tirta.id, Lifepal.com, Kompas.com (2024)

The growth in market demand is partly driven by the rising purchasing power stemming from changes in people's lifestyles. FMCG companies in Jakarta, both international and domestic, are actively competing to attract young job seekers. With numerous options available in this sector, the challenge for companies is how to distinguish themselves and capture the interest of Generation Z.

To gather insights on what factors Gen Z considers when choosing an employer, the researchers conducted a pre-research to support the main research and justify the selection of variables. This initial investigation was crucial to determine which elements most influence Gen Z's willingness to apply. The study involved 41 seventh-semester students living in Jakarta who expressed interest in working for FMCG companies. Participants responded to a single question via Google Forms. According to Nahartyo's theory (2013), each question should have at least 10 samples. In this research, it used 41 respondents to enhance the reliability of the data. The preliminary findings revealed that company reputation was the top priority for students (51.2%), followed by salary or compensation (39%), work

environment (7.3%), and company culture (2.4%). Interestingly, job descriptions and e-recruitment received no responses from participants.

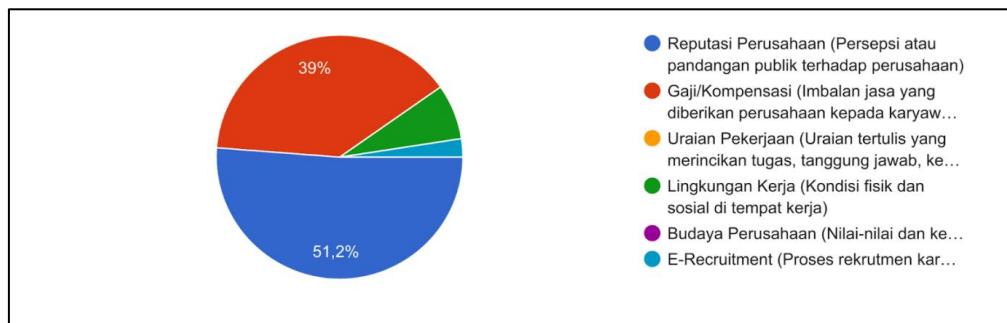


Figure 2. Pre-research Results

Source: Authors' work (2025)

Based on the diagram's findings, it is evident that the primary factors Gen Z considers when applying for jobs are the company's reputation and the compensation. This insight led to further research focused on Gen Z candidates interested in FMCG companies. For Gen Z, a company's reputation plays a crucial role in their job application decisions. Working for a well-regarded company not only instills pride but also aligns with their personal values. Putri (2023) explains that companies demonstrating strong growth potential tend to attract prospective employees, who feel motivated to contribute to the organization's success. Additionally, being employed by a reputable company with clear career advancement prospects often earns respect from peers. Sivertzen et al. (2013) define a company's reputation as the positive perception it maintains, which is essential to appeal to job seekers. A strong reputation clearly draws applicants seeking career development opportunities. Research by Fatimah et al. (2021) also highlights that company reputation is a key consideration for job seekers when choosing where to apply.

Given these findings, a company's reputation significantly influences Gen Z's job application choices. Therefore, FMCG firms should focus on cultivating and maintaining a positive public image to attract and engage young talent from this generation. Compensation plays a significant role in influencing job application interest, although for Generation Z, it is not the sole factor. Kumar (2021) explains that offering fair compensation along with supportive job-related benefits can encourage candidates to apply. Compensation here extends beyond just the base salary to include various perks and benefits such as healthcare, mental health support, career growth opportunities, flexible working arrangements, and programs promoting work-life balance. Gen Z tends to seek a comprehensive compensation that supports not only their financial needs but also a balanced lifestyle.

Moreover, for many Gen Z individuals starting their careers, the compensation offered by FMCG companies represents a crucial source of potential income and financial security. This is especially important as they aim to enhance their living standards. Consequently, companies that provide competitive compensation aligned with Gen Z's expectations are generally more attractive to this generation.

The FMCG sector in Jakarta is highly competitive, featuring numerous well-established local and international brands. These companies compete not only in terms of product offerings but also in attracting top talent to fill key roles. To capture the attention of Gen Z job seekers, FMCG companies must focus on promoting their reputation and offering attractive compensation.

Although many studies have explored the general factors affecting job application interest, there is still limited research specifically examining how company reputation and compensation influence Generation Z's willingness to apply for positions within the FMCG sector in Jakarta. Gaining a deeper understanding of these influences can help FMCG companies develop recruitment strategies better tailored to the unique preferences of this generation.

This study is grounded in the Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), which proposes that an individual's intention to engage in a behavior is shaped by their attitude toward it, the social pressures they perceive (subjective norms), and their perceived control over the behavior. In this context, company reputation represents the subjective norm, compensation reflects perceived behavioral control or motivation, and the intention to apply for a job is the key behavioral intention under investigation.

Previous research highlights some inconsistencies regarding the effects of these factors on job application interest. For example, Fatimah et al. (2021) found a positive and significant relationship between company reputation and application interest, while Sukresno (2022) reported no significant effect. Similarly, compensation's impact has shown mixed results: Pramudya (2024) identified a significant positive influence, whereas Anjani (2024) did not find compensation to significantly affect application interest. These contrasting findings underline the need for further study into how company reputation and compensation affect Gen Z's job application intentions within Jakarta's FMCG industry, which this research aims to address.

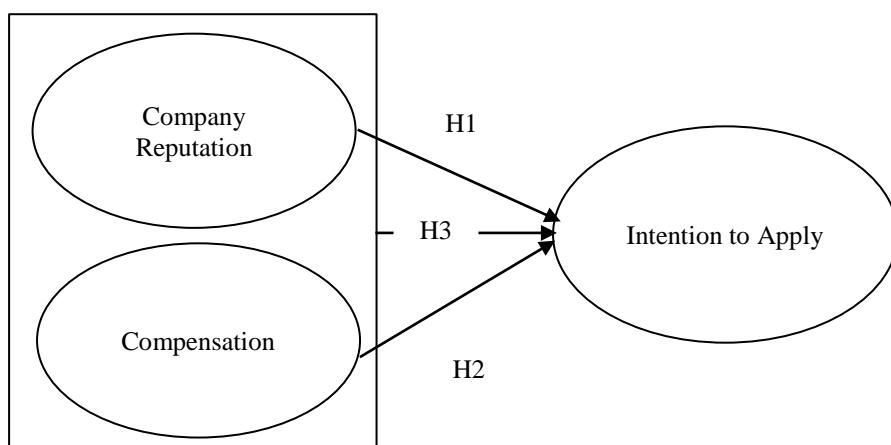


Figure 3 Research Model

H1: Company reputation demonstrates a significant positive partial effect on individuals' intention to apply for jobs.

H2: Compensation demonstrates a significant positive partial effect on individuals' intention to apply for jobs.

H3: Simultaneously, company reputation and compensation collectively have a significant positive effect on the intention to apply for jobs.

RESEARCH METHODS

This study employs a purely quantitative design with an explanatory research approach. The rationale for utilizing the quantitative method is to validate existing theoretical frameworks rather than to develop new ones (Hardani et al., 2020). The research population comprises members of Generation Z residing in Jakarta who have an interest in FMCG companies. Sampling was carried out using a non-probability technique, specifically purposive sampling, resulting in a total of 141 respondents. The sample size determination follows the guidelines provided by Hair et al. (2019), recommending between 100 and 200 participants, calculated by multiplying the number of indicators by a factor ranging from 5 to 10. Given that this study incorporates 14 indicators, the minimum required sample size is 140 (14 x 10), which helps reduce potential data errors. Table 1, presents the operational definitions of the variables used in this study.

Table 1 Operational Definition of Variables

Source	Operational Definition of Variables	Indicators
Fombrun et al. (2000)	Company Reputation is a characteristic that emerges from the actions that have been taken by the company as well as actions in the future.	1. Emotional Appeals 2. Products and Services 3. Social and Environmental Responsibilities 4. Vision and Leadership 5. Work Environment 6. Financial Performance
Azhar (2020)	Compensation is the reward for services provided by the company to the workforce, either in financial or non-financial forms	1. Salary 2. Incentives 3. Benefits 4. Facilities
Barber (1998)	Intention to Apply is the desire within a person to work, starting from various efforts to seek information about job vacancies	1. Need to Work 2. Job Information Search 3. Determination of Job Choices 4. Candidate Decision-Making

Source: Authors' work (2025)

The questionnaire was distributed to respondents through Google Forms over a two-month period, from April to June. Each item was evaluated using a Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Data analysis was performed using SPSS software, which provides clear and well-organized tables and charts suitable for inclusion in the final report. The analyses conducted included validity and reliability assessments, tests for classical assumptions, and hypothesis testing using t-tests and F-tests. Following these analyses, the findings were interpreted in accordance with the formulated hypotheses.

RESULT AND DISCUSSION

Out of 141 participants, the majority were male, totaling 91 individuals, aged between 17 and 28 years old. Most respondents were located in Central Jakarta. Table 2, presents the demographic details of the participants.

Table 2 Respondent Demographics

Characteristics	Amount (n)	%
Age		
Range (17-28)	141	100
Sex		
Male	91	64.5
Female	50	35.5
Domicile		
Jakarta Pusat	47	33.3
Jakarta Selatan	33	23.4
Jakarta Timur	30	21.3
Jakarta Barat	21	14.9
Jakarta Utara	10	7.1

Source: Authors' work (2025)

Table 3 presents the results of the validity test, where the critical value (r_{table}) was determined based on 141 samples, a 5% significance level, and degrees of freedom ($N-2$) equal to 139, resulting in an r_{table} value of 0.1654. From the data in Table 3 it is evident that all three items are valid since their calculated r values exceed the r_{table} threshold.

Table 3. Validity Test

Variable	Amount of Item	r Value	r Table	Ket.
Company Reputation (X1)	12	0.529 - 0.697		
Compensation (X2)	8	0.511 - 0.689	0.1654	All items are valid
Intention to Apply (Y)	8	0.544 - 0.661		

Source: Authors' work (2025)

The reliability of the items was assessed using Cronbach's Alpha, where a value greater than 0.70 signifies acceptable reliability. The results of this test are displayed in Table 4.

Table 4. Reliability Test

Variable	Value of Alpha	Desc.
Company Reputation (X1)	0.830	Reliable
Compensation (X2)	0.761	
Intention to Apply (Y)	0.707	

Source: Authors' work (2025)

Table 5 displays the normality test results, revealing a significance level of 0.60, which is greater than 0.05. Therefore, it can be concluded that the data in this study follow a normal distribution.

Table 5 Normality Test

Test Statistic	0.73
Sig.	0.60

Source: Authors' work (2025)

According to the multicollinearity test results shown in Table 6, the tolerance values for the independent variables are 0.560, which is above the 0.1 threshold, and the VIF values are 1.787, falling below the limit of 10. This indicates that multicollinearity is not present.

Table 6. Multicollinearity Test

Variable	Tolerance	VIF
Company Reputation (X1)	0.560	1.787
Compensation (X2)	0.560	1.787

Source: Authors' work (2025)

The heteroskedasticity test in Table 7, that the significance value for the company reputation (X1) is 0.858, which is greater than 0.05. Similarly, the compensation (X2) has a significance value of 0.792, also above 0.05. Therefore, it can be concluded that there is no heteroskedasticity present.

Table 7. Heteroskedasticity Test

Variable	Sig.
Company Reputation (X1)	0.858
Compensation (X2)	0.792

Source: Authors' work (2025)

Table 8, presents the processed results of the t-test.

Table 8. T-Test

Variable	T-Value	Sig.
Constant	1.476	0.142
Company Reputation (X1)	4.709	0.000
Compensation (X2)	4.712	0.000

Source: Authors' work (2025)

Referring to the t-test results in the table above, it can be inferred that the Company Reputation variable (X1) shows a significance level of 0.000 (less than 0.05) with a t-value of 4.709, indicating that company reputation has a positive and significant partial impact on Gen Z's intention to apply for a job in FMCG companies in Jakarta. Similarly, the Compensation variable (X2) has a significance level of 0.000 (below 0.05) and a t-value of 4.712, meaning that compensation also positively and significantly influences Gen Z's intention to apply for a job in FMCG firms in Jakarta.

Table 9. displays the processed results of the F-test.

Table 9 F-Test

Independent Variable	Dependent Variable	Sig.
Company Reputation (X1)	Intention to Apply (Y)	0.000
Compensation (X2)		

Source: Authors' work (2025)

The F-test results indicate a significance level of 0.000, which is below the 0.05 threshold. This suggests that company reputation and compensation together have a significant and positive impact on the intention to apply for a job.

Table 10 presents the outcomes of the coefficient calculations.

Table 10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variable	Unstandardized Coefficient B	Standardized Coefficients Beta	R	R Square
Constant	4.041			
Company Reputation (X1)	0.265	0.383	0.699	0.489
Compensation (X2)	0.448	0.383		

Source: Authors' work (2025)

The multiple linear regression analysis produced a constant value of 4.041. The regression coefficient (B) for the company reputation variable (X1) is 0.256, while the coefficient for the compensation variable (X2) is 0.448. Thus, the regression equation can be expressed as: $Y = 4.041 + 0.265X1 + 0.448X2$, with the following interpretations:

1. When the independent variables remain constant, the dependent variable's value is 4.041.
2. The positive coefficient of 0.265 for company reputation (X1) indicates that a one-unit increase in company reputation corresponds to a 0.265 increase in job application interest.
3. The positive coefficient of 0.448 for compensation (X2) implies that a one-unit rise in compensation results in a 0.448 increase in job application interest.
4. The correlation coefficient (R) is 0.699, suggesting that company reputation and compensation together explain 69% of the variation in job application interest.
5. The coefficient of determination (R Square) is 0.489, meaning that these two variables account for 48.9% of the variation in job application interest, while the remaining 51.1% is influenced by other factors not included in this model.

The results of this study support the findings of previous research by Fatimah et al. (2021), Putri (2023), and Kumar (2021), which indicate that both company reputation and compensation, individually and together, have a significant and positive effect on intention to apply for jobs. These findings add to the theoretical understanding of how company reputation and compensation influence the job application intentions of Gen Z in DKI Jakarta, especially within FMCG companies. Consequently, the research objectives have been successfully met.

Company reputation and compensation explain 48.9% of the variation in Gen Z's intention to apply for jobs in DKI Jakarta, highlighting their dominant role in influencing this group's decision-making when seeking employment in FMCG firms. Therefore, companies should focus on building a strong reputation through impactful CSR initiatives and offering competitive compensation packages. A positive company image combined with attractive compensation is a key factor for Gen Z when choosing where to apply for jobs.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The analysis of the data indicates that company reputation has a positive and significant partial impact on Generation Z's intention to apply for jobs at Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) companies in Jakarta. These results support the first hypothesis (H1), which suggests that a stronger company reputation increases Generation Z's job application interest. Likewise, compensation was found to have a partially positive and significant effect on their interest in applying, confirming the second hypothesis (H2) that attractive compensation can enhance job-seeking motivation among Generation Z. Moreover, the combined effect of company reputation and compensation was shown to positively and significantly influence job application interest, thus validating the third hypothesis (H3) that a favorable reputation paired with adequate compensation boosts a company's appeal to potential Generation Z applicants.

This study's limitations include its sample scope, which is confined to the DKI Jakarta Province. As a result, the findings may not be generalizable to other Indonesian regions with different social, economic, and cultural contexts. Additionally, the research focuses on only two independent

variables—company reputation and compensation—potentially overlooking other influential factors like work environment, career growth opportunities, or organizational culture.

For future studies on this topic, it is recommended to broaden the geographic range beyond Jakarta to include multiple regions, improving the generalizability of the results. Also, incorporating additional variables such as work environment could offer a more thorough understanding of the factors affecting Generation Z's job application decisions, providing a more holistic perspective.

REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Anjani, Meri. (2024). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan employer branding terhadap minat melamar kerja mahasiswa universitas nusa putra. *Jurnal Fakultas Bisnis dan Humaniora Universitas Nusa Putra*. <http://repository.nusaputra.ac.id/id/eprint/1158>
- Azhar, M. E. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Mitra Abadi Setiacargo - Medan. *Jurnal Humaniora*, 46-60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Fatimah, S., Kusniawati, A., & Kader, M. A. (2021). Pengaruh reputasi perusahaan dan kompensasi terhadap minat melamar kerja. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Galuh*. Vol. 3. No. 2. <https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/4350>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*. 7(4), 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Hair, Joseph F., et al. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review* 31.1 (2019): 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hardani et al. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group. https://www.researchgate.net/publication/340021548_Buku_Metode_Penelitian_Kualitatif_Kuantitatif?enrichId=rgreq-63963f11c93be60b3b925fadd1481006-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM0MDAyMTU0ODtBUzo4NzA2MzQxNjI3NjE3MzBAMTU4NDU4Njc2ODM2NQ%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf
- Kumar, M.R. (2021). Pengaruh reputasi perusahaan, deskripsi pekerjaan dan kompensasi terhadap minat melamar kerja mahasiswa pada PT Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/34769>
- Nahartyo, E. (2013). *Desain dan implementasi riset eksperimen (kedua)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Putri, P.M. (2023). Pengaruh reputasi perusahaan dan kompensasi terhadap intensi melamar kerja pada generasi Z (studi kasus pada fresh graduate ilmu administrasi bisnis Universitas Lampung). *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung*. <http://dilib.unila.ac.id/id/eprint/75903>

- Pramudya, R.M.L, *et al.* (2024). Pengaruh e-recruitment, kompensasi, lingkungan kerja, dan reputasi perusahaan terhadap minat melamar kerja (studi pada fresh graduate Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis, dan Ekonomi Kreatif.* Vol. 3 No. 2. <https://doi.org/10.26877/jibeka.v3i2.942>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z.* Routledge. diakses dari https://books.google.ie/books?id=v_d1DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Generation+Z:+A+Century+in+the+Making&hl=&cd=1&source=gbs_api
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management.* 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM09-2013-0393>
- Sukresno, R.A. & Jul A.F. (2022). Pengaruh employer branding, reputasi perusahaan, dan penggunaan media sosial terhadap minat melamar kerja. *Journal of Advances in Digital Business and Entrepreneurship.* Vol. 1. No. 2. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i4.2268>
- Wolff. (2024). *FMCG Market in Indonesia - Statistics & Facts.* accessed from [FMCG market in Indonesia - statistics & facts | Statista](https://www.statista.com/statistics/1137007/fmcg-market-in-indonesia/)

Pengaruh Penggunaan Artificial Intelligence (AI) terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan dengan Kelompok Generasi sebagai Variabel Moderasi

Bari Fathan Maulana, Erlinda Nusron Yunus*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

erl@ppm-manajemen.ac.id

*Penulis Korespondensi

Diterima: 31-07-2025 | Disetujui: 07-10-2025 | Dipublikasi: 31-10-2025

How to cite: Maulana, B. F., Yunus, E. N. (2025). Pengaruh penggunaan Artificial Intelligence (AI) terhadap tingkat produktivitas karyawan dengan kelompok generasi sebagai variabel moderasi. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 173–185. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i2.239>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Transformasi digital telah mendorong adopsi *Artificial Intelligence* (AI) dalam berbagai sektor bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Studi ini meneliti dampak penggunaan AI terhadap produktivitas karyawan serta peran usia sebagai variabel moderasi. Menggunakan metode survei kuantitatif dengan 405 responden pada karyawan di berbagai industri, analisis data menunjukkan bahwa AI berkontribusi positif terhadap produktivitas. Namun, hasil ditemukan bahwa usia karyawan muda maupun tua yang dikelompokkan berdasarkan Generasi X, Y, dan Z tidak secara langsung mempengaruhi penggunaan AI terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merancang strategi implementasi AI yang efektif untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan mempertimbangkan faktor lainnya.

Kata Kunci:

Artificial intelligence, kelompok generasi, penggunaan AI, produktivitas karyawan, usia karyawan

ABSTRACT

Digital transformation has encouraged the adoption of Artificial Intelligence (AI) across various business sectors to enhance efficiency and employee productivity. This study investigates the impact of AI usage on employee productivity and the role of generational groups as a moderating variable. Using a quantitative survey method involving 405 respondents from employees across multiple industries, the data analysis reveals that AI contributes positively to productivity. However, the findings indicate that generational cohorts—categorized as Generations X, Y, and Z—do not directly moderate the influence of AI usage on employee productivity. These results provide valuable insights for companies in designing effective AI implementation strategies aimed at boosting workforce productivity while considering other influencing factors.

Keywords:

Artificial intelligence, AI usage, employee productivity, employee age, generational cohort

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah memberikan dampak besar terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Perubahan ini mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dalam menghadapi transformasi digital yang berlangsung secara masif. Salah satu teknologi yang

banyak diterapkan di lingkungan kerja saat ini adalah *Artificial Intelligence* (AI), yang hadir sebagai solusi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan (Nurlia *et al.*, 2023). AI digunakan untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas, mengelola informasi, serta mengambil keputusan berbasis data secara lebih cepat dan akurat yang kini diterapkan di berbagai sektor, baik manufaktur maupun layanan, yang secara signifikan memengaruhi struktur dunia kerja (Callari & Puppione, 2025). Teknologi ini melibatkan penggunaan algoritma yang rumit serta pemrosesan data secara mendalam untuk mengekstraksi informasi penting, melakukan prediksi, dan menghasilkan solusi yang cerdas (Brown *et al.*, 2024). Teknologi ini memungkinkan efisiensi dalam proses kerja, penghematan waktu, serta peningkatan akurasi hasil kerja. Dalam konteks ini, penggunaan AI diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan melalui dukungan sistem yang cerdas dan responsif (Pericleous *et al.*, 2025). Adopsi AI yang semakin luas menunjukkan bahwa organisasi terus berupaya memanfaatkan teknologi guna mencapai tujuan kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana penggunaan AI benar-benar berkontribusi terhadap produktivitas karyawan, agar implementasi teknologi tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan harapan organisasi dan tidak hanya menjadi tren sesaat.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa AI memiliki potensi besar dalam meningkatkan performa kerja individu maupun organisasi. Gusti *et al.* (2024) menyatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kombinasi antara perilaku kerja, peluang eksternal, dan faktor kontekstual, yang kesemuanya dapat ditunjang oleh kehadiran teknologi seperti AI. Dalam lingkungan kerja modern, faktor-faktor tersebut sangat berkaitan dengan efisiensi penggunaan waktu, ketepatan hasil, dan efektivitas pengambilan keputusan. Selain itu, Milanez (2023) mengungkapkan bahwa penggunaan AI mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karena AI dapat meringankan beban kerja rutin dan administratif yang biasanya memakan waktu dan energi karyawan. Dalam penelitian, GenAI atau Generative AI juga dilaporkan mampu menyederhanakan pekerjaan dan meningkatkan performa karyawan secara keseluruhan. Fitur-fitur AI yang paling berpengaruh terhadap produktivitas mencakup tingkat penggunaan alat dan tingkat integrasi ke dalam sistem kerja dalam peningkatan produktivitas (Anderson *et al.*, 2024). Salah satu penggunaan AI yang paling sering digunakan adalah *ChatGPT*, yang dimana penelitian menunjukkan bahwa sekitar 79,5% dari generasi ini tertarik untuk memulai usaha digital, dan mereka merasa teknologi seperti *ChatGPT* sangat mendukung mereka dalam meraih tujuan tersebut (Herani & Angela, 2024). Maka dari itu, AI dianggap sebagai teknologi strategis dalam mendukung pencapaian produktivitas di tempat kerja. Hal ini membuat teknologi AI menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berorientasi pada hasil. Namun, untuk mengetahui apakah hal ini benar terjadi dalam konteks perusahaan di Indonesia, diperlukan pengujian empiris yang mengkaji hubungan antara penggunaan AI dan produktivitas karyawan secara langsung, agar dapat memperoleh gambaran yang komprehensif dan relevan secara kontekstual.

Meskipun banyak penelitian menyatakan bahwa AI berdampak positif terhadap produktivitas, terdapat pula fenomena yang dikenal sebagai *productivity paradox*. Fenomena ini menjelaskan bahwa meskipun teknologi terus berkembang dan diterapkan secara luas, peningkatan produktivitas tidak selalu terlihat secara nyata dalam hasil kerja (Necula *et al.*, 2024). Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya pelatihan, resistensi pengguna, tidak optimalnya sistem yang digunakan, atau bahkan ketergantungan terhadap AI yang berlebihan tanpa pemahaman fungsional. Dalam beberapa kasus, penggunaan AI malah dapat mengurangi inisiatif dan kreativitas karyawan jika tidak diimbangi dengan kontrol yang tepat. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kembali apakah penggunaan AI benar-benar memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di lapangan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis pertama (H1), yaitu: Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Hipotesis ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan utama dalam penelitian mengenai efektivitas AI dalam meningkatkan kinerja individu di lingkungan kerja modern yang terus mengalami perubahan.

Selain pengaruh langsung AI terhadap produktivitas, karakteristik demografis juga patut diperhatikan sebagai faktor yang dapat memengaruhi respons individu terhadap teknologi. Salah satu faktor yang relevan adalah perbedaan generasi. Setiap generasi memiliki karakteristik tersendiri dalam menyikapi dan mengadopsi teknologi, mulai dari latar belakang pendidikan, pengalaman penggunaan teknologi, hingga sikap terhadap perubahan. Generasi Z dan Milenial dikenal sebagai generasi digital native yang cenderung cepat beradaptasi dengan teknologi baru, termasuk AI (Riemma *et al.*, 2025). Sebaliknya, generasi yang lebih tua seringkali memerlukan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan teknologi, dan cenderung memiliki resistensi yang lebih tinggi terhadap perubahan berbasis digital. Penelitian oleh Shandilya & Fan (2022) dan Necula *et al.* (2024) menyatakan bahwa generasi muda memiliki penerimaan lebih tinggi terhadap AI karena terbiasa menggunakan teknologi sejak usia dini. Selain itu, mereka juga lebih terbuka terhadap pembelajaran teknologi baru dan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan digital. Hal ini menunjukkan bahwa generasi dapat menjadi faktor yang memengaruhi kekuatan hubungan antara penggunaan AI dan produktivitas. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian mengenai peran kelompok generasi sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut.

Dalam konteks tersebut, variabel moderator digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara dua variabel utama, yaitu penggunaan AI dan produktivitas karyawan, akan berubah arah atau tingkat pengaruhnya ketika diperhitungkan faktor generasi. Analisis moderasi digunakan untuk mengevaluasi apakah suatu variabel ketiga mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Hair *et al.* (2019) menyebutkan bahwa variabel moderator dapat memberikan gambaran lebih mendalam tentang kondisi atau situasi di mana pengaruh suatu variabel menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis kedua (H2), yaitu: Kelompok generasi memoderasi pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) terhadap produktivitas karyawan. Hipotesis ini diajukan untuk mengetahui apakah pengaruh AI

terhadap produktivitas lebih besar pada generasi tertentu dibandingkan generasi lainnya. Dengan menggunakan model analisis moderasi, diharapkan dapat diketahui secara empiris apakah terdapat perbedaan pengaruh penggunaan AI terhadap produktivitas di antara kelompok generasi yang berbeda.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penggunaan AI terhadap produktivitas karyawan, serta mengevaluasi apakah kelompok generasi memiliki peran sebagai moderator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai teknologi dan sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam mengelola perbedaan generasi dalam penerapan teknologi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen organisasi dalam merancang strategi pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan karakteristik generasi masing-masing. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi studi-studi selanjutnya yang membahas topik serupa, terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi AI, adaptasi digital, dan dinamika generasi di tempat kerja. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi pembuat kebijakan untuk menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis teknologi dan berorientasi masa depan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara statistik dan terukur (Rutberg & Bouikidis, 2018). Pendekatan ini dinilai tepat untuk mengkaji pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) terhadap tingkat produktivitas karyawan, sekaligus mengevaluasi peran kelompok generasi sebagai variabel moderator yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan generalisasi data berdasarkan respon dari sampel yang mewakili populasi tertentu, serta mengidentifikasi pola hubungan antar variabel dengan tingkat signifikansi yang terukur. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei daring menggunakan kuesioner terstruktur. Instrumen kuesioner dirancang berdasarkan indikator yang telah diuji dan digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya dengan variabel Penggunaan AI diambil dari penelitian Wijayati *et al.* (2022) dan variabel Produktivitas Karyawan diambil dari penelitian Yunus & Ernawati. (2018). Serta telah melalui proses uji validitas dan reliabilitas guna memastikan bahwa setiap item dapat mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara online melalui media sosial profesional dan jaringan kerja perusahaan, dengan sasaran responden yang telah memenuhi kriteria, yakni karyawan yang menggunakan teknologi AI dalam aktivitas kerjanya secara langsung atau tidak langsung. Penelitian ini dilaksanakan dalam periode April hingga Juni 2025, dengan ruang lingkup penelitian berada di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi), yang dikenal sebagai pusat aktivitas bisnis dan teknologi di Indonesia serta memiliki tingkat adopsi digital yang relatif tinggi dibandingkan wilayah lainnya (Febriana & Mujib, 2024).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan di perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah Jabodetabek dan telah menggunakan teknologi AI dalam proses kerjanya sehari-hari. Mengingat jumlah pasti dari populasi tersebut tidak diketahui atau tidak dapat diakses secara langsung, maka penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Cochran. Rumus ini sesuai digunakan dalam kondisi ketika ukuran populasi tidak diketahui secara pasti, dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) yang ditetapkan sebesar 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95%. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah minimum sampel sebanyak 384 responden yang dianggap cukup representatif untuk dianalisis secara statistik. Untuk memperoleh responden, digunakan teknik pengambilan sampel non-probability sampling, lebih tepatnya metode *purposive sampling*. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti memilih sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dianggap relevan, dalam hal ini adalah pengalaman kerja karyawan yang melibatkan penggunaan teknologi AI. Pemilihan purposive sampling dinilai sesuai untuk menjangkau kelompok yang memiliki pengalaman langsung, sehingga data yang diperoleh relevan dan dapat memberikan gambaran akurat mengenai fenomena yang diteliti.

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama. Variabel independen adalah penggunaan AI oleh karyawan dalam konteks pekerjaan sehari-hari, baik untuk tugas administratif, pengambilan keputusan, maupun optimalisasi proses kerja lainnya. Variabel dependen adalah produktivitas karyawan, yang mencerminkan sejauh mana AI berkontribusi terhadap efisiensi, efektivitas, dan hasil kerja. Sementara itu, variabel moderator adalah kelompok generasi, yang diklasifikasikan berdasarkan tahun kelahiran responden dan diasumsikan memiliki perbedaan perilaku maupun adaptasi terhadap teknologi. Operasionalisasi setiap variabel dilakukan dengan mengadopsi dan menyesuaikan indikator yang telah digunakan dalam literatur sebelumnya. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”, untuk menangkap persepsi dan pengalaman responden secara kuantitatif. Skala ini digunakan karena mampu menggambarkan intensitas sikap atau pendapat responden terhadap pernyataan yang diberikan. Dengan pengukuran ini, peneliti dapat menganalisis kecenderungan jawaban dan mengidentifikasi pola hubungan antar variabel yang diteliti secara lebih mendalam.

Setelah data terkumpul, proses analisis dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi terbaru. Tahapan analisis dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa item-item dalam kuesioner benar-benar mengukur konstruk variabel yang dimaksud. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas untuk melihat distribusi data, serta uji heteroskedastisitas untuk memastikan tidak adanya variansi residual yang tidak konstan, yang dapat menyebabkan bias dalam model regresi. Setelah model dinyatakan layak, dilakukan analisis regresi moderasi untuk menguji apakah kelompok generasi memoderasi hubungan antara penggunaan AI dan produktivitas karyawan. Regresi moderasi dipilih karena memungkinkan peneliti melihat adanya interaksi antara variabel independen dan moderator terhadap variabel dependen. Dalam pengujian ini, digunakan beberapa indikator penting, yaitu nilai koefisien determinasi (R^2 dan Adjusted

R^2) untuk melihat seberapa besar variabel independen dan moderator menjelaskan variasi pada variabel dependen, uji F untuk melihat signifikansi model secara keseluruhan, dan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel. Hasil dari analisis ini menjadi dasar dalam pengambilan kesimpulan terhadap hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dalam penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) terhadap produktivitas karyawan, serta menguji apakah kelompok generasi memoderasi hubungan tersebut. Analisis dilakukan berdasarkan data dari 405 responden yang telah memenuhi kriteria, yaitu karyawan yang menggunakan teknologi AI dalam aktivitas kerja. Hasil pengolahan data meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis, serta interpretasi atas hasil model regresi dan pembahasan berdasarkan temuan empiris yang diperoleh.

Uji instrumen dan asumsi klasik

Berdasarkan hasil uji validitas & reliabilitas, instrumen dianggap valid jika butir-butir pertanyaannya memiliki korelasi signifikan terhadap total skor variabel, biasanya diuji menggunakan indicator Pearson Product Moment dengan nilai signifikansi $< 0,05$ (Hair *et al.*, 2019). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Penggunaan AI (AU) dan Produktivitas Karyawan (EP) memiliki nilai korelasi yang signifikan ($p < 0,05$), sehingga instrumen dinyatakan valid. Uji reliabilitas juga menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ untuk semua variabel, yang berarti reliabel.

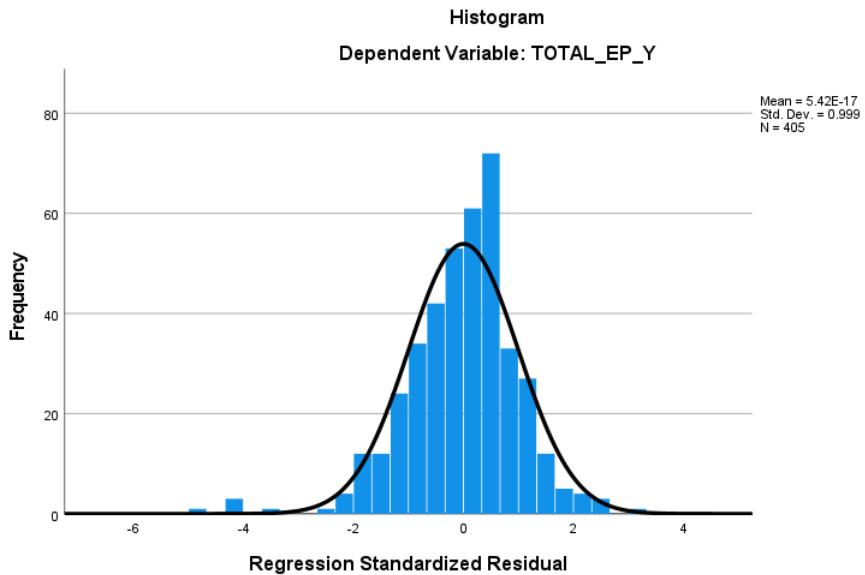
Tabel 1. Uji Instrumen 1

Variabel	Measure	Pearson's Correlation	Cronbach's Alpha
AU	AU1	0.654**	0.657
	AU2	0.601**	
	AU3	0.568**	
	AU4	0.645**	
	AU5	0.483**	
	AU6	0.585**	
	AU7	0.478**	
EP	EP1	0.687**	0.674
	EP2	0.578**	
	EP3	0.639**	
	EP4	0.698**	
	EP5	0.692**	

AU = *AI Usage* , EP = *Employee's Productivity*, N = 405

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi prasyarat dalam analisis regresi linear, yaitu salah satunya melalui uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil uji normalitas yang ditampilkan melalui histogram, data menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.

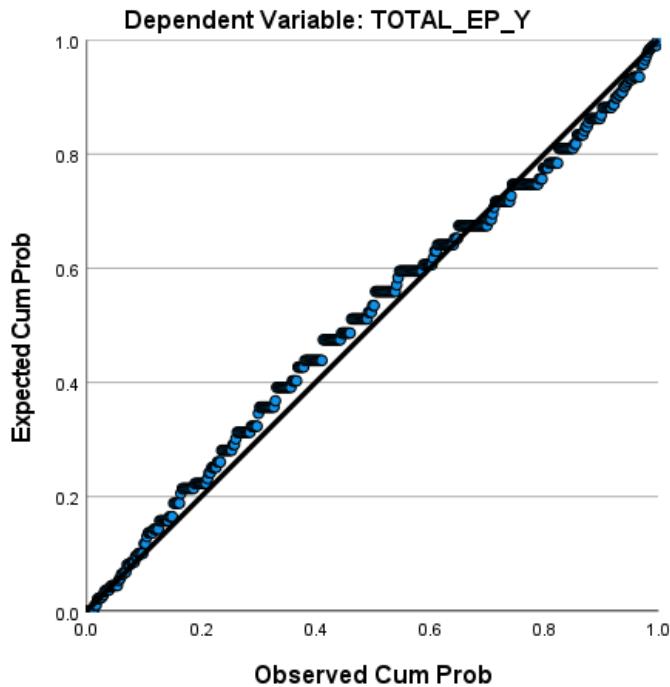


Gambar 1 Diagram Histogram

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti

Berdasarkan hasil pengolahan data, P-P Plot menunjukkan pola yang mengikuti arah di gambar mengikuti garis diagonal, yang mengindikasikan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini juga membuktikan adanya keselarasan dengan pendapat Hair *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa apabila titik-titik dalam grafik P-P Plot menyebar secara konsisten mengikuti garis diagonal, maka hal tersebut merupakan indikasi kuat bahwa residual atau data mendekati hasil data yang memiliki distribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2 Diagram P-P Plot

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengidentifikasi apakah varians residual dalam bentukkan model tetap konsisten atau berubah seiring dengan perubahan nilai variabel independen. Namun, pada uji heteroskedastisitas diperoleh nilai signifikansi Absolute U (AU) < 0,05, yang mengindikasikan adanya masalah heteroskedastisitas dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual tidak konstan, sehingga perlu perhatian lebih lanjut atau penyesuaian metode analisis.

Tabel 2. Uji Heteroskedastisitas 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,115	0,470		13,006	0,000
AU	0,000	0,017	-0,445	-9,988	0,000

Sumber : Hasil olah data peneliti

Uji hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi moderasi. Dalam Model 1, hanya variabel independen yaitu penggunaan AI (AU) yang dimasukkan. Hasil menunjukkan nilai R *Square* sebesar 0,331, yang berarti penggunaan AI mampu menjelaskan 33,1% variasi produktivitas karyawan. Sementara itu, pada Model 2, variabel moderasi yaitu kelompok generasi ditambahkan ke dalam model. Nilai Adjusted R *Square* menurun sedikit menjadi 0,328, yang menunjukkan bahwa keberadaan variabel generasi tidak secara substansial meningkatkan kekuatan prediksi model. Penurunan Adjusted R² juga mengindikasikan bahwa penambahan variabel tersebut justru sedikit menurunkan efisiensi model.

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.F Change
1	0,576	0,331	0,330	0,38747	0,331	199,643	1	403	0,000
2	0,576	0,331	0,328	0,38794	0,002	0,588	2	401	0,556

Model 1 Predictor : AU

Model 2 Predictor : AU, Moderator Generasi

Sumber : Hasil olah data peneliti

Uji F digunakan untuk melihat apakah model regresi secara keseluruhan signifikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua model (Model 1 dan Model 2) secara simultan signifikan, dengan nilai signifikansi p < 0,001. Ini menunjukkan bahwa kombinasi variabel independen (dan moderasi dalam Model 2) memiliki pengaruh yang nyata terhadap produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Tabel 4. Uji Simultan (F) 1

Model	F Value	Sig. (p-value)
1	199,643	< 0,001
2	99,589	< 0,001

Dependent Variables : EP

Model 1 Predictor : AU

Model 2 Predictor : AU, Moderator Generasi

Sumber : Hasil olah data peneliti

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara parsial terhadap variabel dependen. Pada Model 1, hasil menunjukkan bahwa variabel penggunaan AI (AU) memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, dengan nilai t sebesar 14,130 dan signifikansi $< 0,001$. Hasil ini memberikan bukti kuat bahwa penggunaan AI secara individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas.

Namun, pada Model 2, setelah ditambahkan variabel moderasi berupa kelompok generasi, hasil menunjukkan bahwa koefisien interaksi antara penggunaan AI dan generasi tidak signifikan secara statistik, dengan nilai t sebesar $-0,143$ dan signifikansi sebesar $0,887$. Artinya, kelompok generasi tidak memoderasi hubungan antara penggunaan AI dan produktivitas karyawan, sehingga tidak memberikan kontribusi interaktif yang berarti dalam model.

Tabel 5 Uji Parsial (t) 1

Variabel	B (Unstd.)	Beta (Std.)	t	Sig.
Model 1				
(Constant)	2.038	-	12.791	<.001
AU (Penggunaan AI)	0.576	0.576	14.130	<.001
Model 2				
(Constant)	2.039	-	12.775	<.001
AU	0.578	0.578	13.070	<.001
Moderator_Generasi	-0.001	-0.006	-0.143	0.887
Dependent Variables : EP				

Sumber : Hasil olah data peneliti

Temuan dari hasil uji hipotesis

Hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa variabel penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) (AU) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat produktivitas karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t pada Model 1, di mana nilai t sebesar 14,130 dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Temuan ini memberikan bukti kuat bahwa secara parsial, penggunaan AI dalam konteks pekerjaan berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas individu di lingkungan kerja.

Namun, pada Model 2 yang memasukkan variabel kelompok generasi sebagai variabel moderasi, hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara penggunaan AI dan generasi tidak signifikan secara statistik. Nilai t untuk interaksi tersebut sebesar $-0,143$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,887$, yang berada jauh di atas ambang signifikansi $0,05$. Dengan kata lain, kelompok generasi tidak memoderasi hubungan antara penggunaan AI dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1), yang menyatakan bahwa penggunaan AI berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, diterima. Sementara itu, hipotesis kedua (H2), yang menyatakan bahwa kelompok generasi memoderasi hubungan tersebut, ditolak karena tidak terdapat interaksi yang signifikan.

Pembahasan temuan

Temuan ini memperkuat hasil dari sejumlah penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penggunaan AI berdampak positif terhadap kinerja kerja dan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Gusti *et al.* (2024) dan Milanez (2023), misalnya, menunjukkan bahwa adopsi teknologi berbasis AI dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses penyelesaian tugas,

serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menegaskan bahwa implementasi AI memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas, terlepas dari latar belakang demografis pengguna.

Namun demikian, hasil bahwa kelompok generasi tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan antara AI dan produktivitas tidak sejalan dengan temuan beberapa studi sebelumnya. Misalnya, Necula *et al.* (2024) menyatakan bahwa generasi muda (seperti Generasi Z dan Y) cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi saat bekerja dengan bantuan AI, karena mereka memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang lebih baik serta eksposur digital yang lebih tinggi sejak usia dini. Generasi juga tidak menjadi faktor penting yang mempengaruhi penggunaan AI terhadap produktivitas. Hasil ini dapat didukung oleh penelitian D'Souza (2024) yang turut mendukung hasil ini, di mana tidak ditemukan korelasi signifikan antara faktor usia dengan tingkat kesadaran maupun penerapan teknologi AI. Selain itu, penggunaan AI yang tinggi tidak selalu meningkatkan produktivitas jika tanpa kontrol mutu, akuntabilitas, dan pelatihan, sehingga memunculkan “AI free riders” yang memakai AI secara instan dan tidak transparan hingga mengganggu kolaborasi dan evaluasi kinerja (Agrawal & Ali, 2024).

Dengan demikian, hasil ini membuka ruang untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam terkait peran faktor demografis dalam pemanfaatan AI, serta perlunya pendekatan kualitatif atau mixed-method untuk menangkap dinamika persepsi, adaptasi, dan perilaku kerja yang mungkin tidak dapat sepenuhnya dijelaskan oleh analisis kuantitatif saja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) terhadap produktivitas karyawan serta mengevaluasi apakah kelompok generasi dapat memoderasi hubungan tersebut. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan bahwa penggunaan AI secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Semakin tinggi intensitas penggunaan AI oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dicapai. Hal ini mendukung anggapan bahwa pemanfaatan teknologi, khususnya AI, dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat proses kerja, dan membantu pengambilan keputusan yang lebih baik. Akan tetapi, variabel generasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara penggunaan AI dan produktivitas. Dengan demikian, tidak terdapat perbedaan hasil yang signifikan antar kelompok generasi dalam merasakan dampak penggunaan AI terhadap produktivitas kerja. Temuan ini berbeda dengan sejumlah studi sebelumnya yang menekankan dominasi generasi muda dalam adaptasi terhadap teknologi, namun diperkuat oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa usia bukanlah hambatan utama dalam pemanfaatan AI di lingkungan kerja.

Lebih lanjut, hasil analisis juga menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,331, yang berarti bahwa penggunaan AI hanya mampu menjelaskan sekitar 33,1% variasi dalam produktivitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang turut

memengaruhi produktivitas, namun belum dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Faktor eksternal seperti sistem kerja yang mendukung, efektivitas pelatihan penggunaan AI, budaya organisasi, serta ketersediaan infrastruktur teknologi dapat menjadi penentu keberhasilan implementasi AI. Selain itu, bidang pekerjaan juga sangat memengaruhi sejauh mana AI dapat dimanfaatkan. Jenis pekerjaan yang tidak dilakukan di depan komputer, seperti pada sektor produksi atau operasional lapangan, umumnya tidak melibatkan penggunaan AI secara langsung. Kondisi ini menyebabkan variasi dalam persepsi dan pengalaman responden terhadap teknologi AI, di mana beberapa responden merasa penggunaan AI kurang relevan dengan tugas mereka. Oleh karena itu, efektivitas penerapan teknologi AI harus dipertimbangkan secara kontekstual, bergantung pada jenis pekerjaan dan kesiapan organisasi dalam menyelaraskan strategi digitalnya. Meskipun AI seperti *ChatGPT* mampu meningkatkan efisiensi tugas-tugas tertentu, penggunaan AI juga dapat menimbulkan efek samping terhadap proses berpikir manusia, kualitas pengambilan keputusan, dan kreativitas (Kosmyna *et al.*, 2025).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya mencakup karyawan yang berada di wilayah Jabodetabek, sehingga temuan ini mungkin belum mencerminkan kondisi secara menyeluruh di wilayah atau sektor lain di Indonesia. Kedua, jenis AI yang dianalisis dalam penelitian ini masih terbatas pada alat tertentu seperti *ChatGPT* dan *chatbot*, sehingga belum menggambarkan dampak dari berbagai bentuk teknologi AI lainnya yang lebih kompleks dan beragam. Selain itu, pengukuran produktivitas masih didasarkan pada persepsi subjektif responden, bukan pengukuran kinerja yang bersifat objektif. Penelitian ini juga mencoba menguji variabel moderasi usia dan pendidikan, namun hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak memiliki pengaruh signifikan. Hal ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji variabel moderator lain, seperti pengalaman kerja, sikap terhadap teknologi, atau tingkat pelatihan AI yang pernah diikuti. Di sisi lain, karena penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, maka pemahaman terhadap konteks dan pengalaman penggunaan AI di tempat kerja masih terbatas pada angka dan hasil statistik semata.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang ada, disarankan agar penelitian mendatang dapat memperluas cakupan wilayah dan sektor pekerjaan responden, serta mengkaji lebih banyak jenis teknologi AI yang digunakan di dunia kerja. Akan lebih baik jika klasifikasi pekerjaan juga dimasukkan ke dalam model analisis, dengan membedakan antara pekerjaan berbasis digital (misalnya administrasi, desain, analisis data) dan pekerjaan non-digital atau fisik (seperti produksi, logistik, dan operasional teknis). Selain itu, pengukuran produktivitas sebaiknya tidak hanya menggunakan pendekatan persepsi, tetapi juga dilengkapi dengan data objektif seperti pencapaian target kerja atau evaluasi performa dari atasan. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan pendekatan kualitatif, seperti wawancara atau studi kasus, untuk menggali lebih dalam mengenai persepsi, tantangan, dan peluang penggunaan AI dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan mendalam terkait peran teknologi dalam membentuk produktivitas dan perilaku kerja karyawan di era digital saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A., & Ali, S. (2024). Double trouble: How AI efficiency is boosting speed but burdening team leaders and bypassing quality. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(1), 1-4. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2024-0344>
- Anderson, L., Chatterjee, D., & Garnaut, J. (2024). AI implementation impact on workforce productivity. *International Journal of Emerging Technologies and Advanced Engineering*, 14(1), 55–72. <https://doi.org/10.1234/ijetae.v14i1.aiworkforce>
- Brown, S., Pereira, M., & Guvlor, I. (2024). Implementation of *Artificial Intelligence* framework to enhance human resources competency in Indonesia. *International Journal of Cyber and IT Service Management*, 4(1), 65–71. <https://doi.org/10.34306/ijcitsm.v4i1.154>
- Callari, T. C., & Puppione, L. (2025). Can generative *Artificial Intelligence* productivity tools support workplace learning? A qualitative study on employee perceptions in a multinational corporation. *Journal of Workplace Learning*, 37(3), 266-283. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2024-0258>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons
- D'Souza, F. (2024, July 10). Awareness and adoption of AI technologies in the libraries of Karnataka. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.18933>
- Filomena Riemma, Davide de Gennaro, Filomena Buonocore, Maria Carmela Annosi (2025). Plural masculinities at work: generational cohorts, organizational culture and men's work–life choices. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2024-0501>
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2489>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- Herani, R., & Angela, J. (2025). Navigating *ChatGPT*: Catalyst or challenge for Indonesian youth in digital entrepreneurship?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(3), 602-628. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2024-0181>
- Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025, June 10). Your brain on *ChatGPT*: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.08872>
- Mia Ayu Gusti, Alpon Satrianto, Candrianto, Egy Juniardi and Halkadri Fitra (2024). *Artificial Intelligence* for employee engagement and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 174-184. doi:10.21511/ppm.22(3).2024.14

- Milanez, A. (2023), The impact of AI on the workplace: evidence from OECD case studies of AI implementation. OECD Social, No. 289, OECD Publishing, *Employment and Migration Working Papers*, doi: 10.1787/2247ce58-en
- Necula, S.-C., Fotache, D., & Rieder, E. (2024). Assessing the Impact of *Artificial Intelligence* tools on employee productivity: insights from a comprehensive survey analysis. *Electronics*, 13, 3758. <https://doi.org/10.3390/electronics13183758>
- Nurlia, Daud, I., & Rosadi, M. E. (2023). AI Implementation impact on workforce productivity: the role of ai training and organizational adaptation. *Escalate: Economics and Business Journal*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.3390/electronics13183758>
- Pericleous, K., Liasidou, S., & Dyankov, T. (2025). AI and hotel employees' coexistence: A helpful tool or a threat to job loss? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17(1), 132-143. <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2025-0001>
- PwC. (2017). Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalise? Price water house Coopers. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
- Rutberg, S., & Boukidis, C. D. (2018). Focusing on the fundamentals: A simplistic differentiation between qualitative and quantitative research. *Nephrology Nursing Journal*, 45(2), 209–212
- Shandilya, E., & Fan, M. (2022). Understanding older adults' perceptions and challenges in using ai-enabled everyday technologies. *Chinese CHI 2022*, October 22–23, 2022, Guangzhou, China and Online. <https://doi.org/10.1145/3565698.3565774>
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Wahyudi Rahman, M. F., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of *Artificial Intelligence* on employee performance and work engagement: The moderating role of *change* leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423>
- Yunus, E. N., & Ernawati, E. (2018). Productivity paradox? The impact of office redesign on employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1918–1939. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0350>

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies (JEBMES) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (April dan Oktober) oleh Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

JEBMES diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JEBMES antara *business management* dan *entrepreneurship*.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke JEBMES belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *double blind review* oleh satu orang anggota dewan editor JEBMES dan satu orang mitra bestari. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktek bisnis di Indonesia.

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 10 pt.

b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah. Pada pendahuluan diharapkan memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset.

c) **Metode riset**

Menguraikan metode seleksi dan pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, dan metode analisis data.

d) **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan

e) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

Memuat simpulan riset, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang.

f) **Daftar pustaka**

Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar referensi ini. Daftar pustaka ditulis dengan menggunakan format **APA Style**, dengan menggunakan aplikasi **Mendeley**

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, dengan jarak baris 1,5 spasi;
3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 14 pt dalam huruf kapital pada setiap awal kata dan bercetak tebal.
4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.
5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).

-
6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
 7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
 8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital).
 9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* berukuran 10 pt
 10. Artikel diserahkan dalam bentuk *softcopy*

Redaksi :

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340
(021)2300313 ext. 1108 / 2354
jebmes@ppm-manajemen.ac.id
jebmesppm@gmail.com



JOURNAL OF EMERGING BUSINESS MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP STUDIES

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340
(021)2300313 ext. 1108 / 2354
jebmes@ppm-manajemen.ac.id