

Kepuasan Pembaca Sebagai Mediator Strategis Kinerja Pemasaran Media Digital

Reader Satisfaction as a Strategic Mediator of Marketing Performance Digital Media

Amri Nur Rahmat¹, Syamsul Alam²

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar
Bongaya
amri.nurrahmat@bisnis.com

Abstract

Digital transformation has become a strategic agenda in the media industry, particularly in response to the accelerated digitalization following the pandemic. However, being present in the digital space does not always correlate with improved marketing performance. This study examines the influence of digital transformation and operational efficiency on marketing performance, with reader satisfaction serving as a mediating variable. The research was conducted at the Makassar Bureau of Bisnis Indonesia, a regional unit of the national media group Bisnis Indonesia Group. Data were collected through an online survey of 100 active readers of sulawesi.bisnis.com and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that both digital transformation and operational efficiency have a significant positive impact on marketing performance. Reader satisfaction acts as a partial mediator that strengthens the effects of both independent variables. The indirect effects through satisfaction are greater than the direct effects, indicating the importance of user experience-oriented digital and operational strategies. These findings reinforce that the success of digital media marketing is determined by the synergy between internal capabilities and reader satisfaction.

Keywords: Digital Transformation, Operational Efficiency, Reader Satisfaction, Marketing Performance, Digital Media.

Abstrak

Transformasi digital menjadi agenda strategis bagi industri media, khususnya dalam menghadapi percepatan digitalisasi pasca pandemi. Namun, keberadaan di ranah daring tidak selalu berbanding lurus dengan pencapaian kinerja pemasaran. Penelitian ini mengkaji pengaruh transformasi digital dan efisiensi operasional terhadap kinerja pemasaran, dengan kepuasan pembaca sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan pada Bisnis Indonesia Perwakilan Makassar, unit regional dari media nasional Bisnis Indonesia Group. Data diperoleh melalui survei daring terhadap 100 pembaca aktif sulawesi.bisnis.com dan dianalisis menggunakan metode PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa transformasi digital dan efisiensi operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kepuasan pembaca terbukti sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut. Efek tidak langsung melalui kepuasan lebih besar dibandingkan efek langsung, menandakan pentingnya strategi digital dan operasional yang berorientasi pada pengalaman pengguna. Temuan ini mempertegas bahwa keberhasilan pemasaran media digital ditentukan oleh sinergi kapabilitas internal dan kepuasan pembaca, serta menyoroti kontribusi baru bahwa orientasi pada pengalaman pengguna menjadi elemen strategis dalam memperkuat daya saing media regional di era digital.

Kata kunci: Transformasi Digital, Efisiensi Operasional, Kepuasan Pembaca, Kinerja Pemasaran, Media Digital.

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi isu strategis dalam industri media, ditandai dengan adopsi teknologi yang mendefinisikan proses produksi, distribusi, dan konsumsi informasi. Pergeseran ini semakin dipercepat oleh pandemi COVID-19, yang

mendorong organisasi media untuk melakukan digitalisasi secara menyeluruh demi mempertahankan relevansi dan daya saing di tengah disrupsi (PwC, 2023). Namun, kehadiran media di ranah digital tidak serta-merta menjamin keunggulan kompetitif. Transformasi yang bersifat parsial, kosmetik, atau tidak terarah pada kebutuhan audiens justru berpotensi menciptakan kesenjangan antara eksposur digital dengan kinerja pemasaran yang diharapkan.

Secara teoretis, transformasi digital didefinisikan sebagai integrasi teknologi digital dalam seluruh aspek organisasi untuk menciptakan nilai baru dan meningkatkan kinerja (Bharadwaj et al., 2013). Dalam kerangka *Dynamic Capabilities* (Teece, 2007), organisasi dituntut memiliki kemampuan inovatif dan adaptif untuk mengelola perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam konteks media digital, transformasi ini mencakup tidak hanya aspek teknologi, tetapi juga reformulasi strategi bisnis dan pemasaran yang berfokus pada pelanggan.

Meski demikian, transformasi digital memerlukan dukungan efisiensi operasional yang kuat agar menghasilkan dampak nyata. Teori *Resource-Based View* (Barney, 1991) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai dan sulit ditiru. Dalam organisasi media digital, efisiensi dapat dilihat dari integrasi sistem editorial, automasi distribusi, percepatan pemuatan konten, serta kestabilan teknis platform. Efisiensi semacam ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memungkinkan penyampaian nilai secara lebih cepat dan akurat kepada audiens.

Namun, pencapaian kinerja tidak cukup hanya melalui optimalisasi proses internal. Dalam konteks pemasaran digital, pengalaman pengguna memainkan peran penting dalam menjembatani transformasi internal dengan output eksternal. *Expectation Confirmation Theory* (Oliver, 1980) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan terjadi ketika kinerja aktual melampaui ekspektasi awal. Dalam media digital, faktor-faktor seperti kecepatan akses, kemudahan navigasi, relevansi konten, dan kenyamanan antarmuka sangat menentukan tingkat kepuasan dan loyalitas pembaca. Model *Customer Experience Framework* (Lemon & Verhoef, 2016) bahkan menempatkan pengalaman pengguna sebagai penentu utama keterlibatan dan konversi pelanggan.

Kepuasan pembaca juga memiliki posisi strategis sebagai variabel mediasi antara transformasi digital dan efisiensi operasional terhadap kinerja pemasaran. Dalam perspektif *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989), kepuasan dipengaruhi oleh persepsi kemudahan dan manfaat teknologi yang digunakan. Beberapa penelitian kontemporer menunjukkan bahwa desain antarmuka, kecepatan platform, dan personalisasi konten secara signifikan memengaruhi retensi dan konversi pengguna (Park & Lee, 2020; Lim & Ting, 2022). Selain itu, dari sisi efisiensi, media yang mampu memberikan pengalaman yang cepat, ringan, dan relevan akan lebih mungkin memenuhi preferensi pengguna yang menginginkan responsivitas dan akses instan (Lin et al., 2018).

Dalam hal ini, kinerja pemasaran tidak hanya ditentukan oleh jumlah eksposur atau kunjungan, tetapi oleh kualitas interaksi yang diciptakan. *Customer Equity Model* (Rust et al., 2004) menjelaskan bahwa kepuasan merupakan dasar pembentukan ekuitas pelanggan, mencakup nilai, merek, dan hubungan. Fornell et al. (1996), melalui *American Customer Satisfaction Index*, menegaskan bahwa peningkatan kepuasan berdampak positif terhadap loyalitas dan konversi pengguna ke layanan premium atau berbayar.

Meskipun demikian, kajian akademik yang secara spesifik menghubungkan transformasi digital, efisiensi operasional, dan kinerja pemasaran melalui kepuasan pembaca masih relatif terbatas, terutama dalam konteks media regional. Sebagian besar penelitian berfokus pada organisasi skala besar atau media nasional, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan dinamika dan tantangan yang dihadapi oleh unit media regional. Padahal, media regional memiliki karakteristik tersendiri seperti keterbatasan sumber daya, segmentasi pasar yang sempit, serta kebutuhan akan adaptasi lokal yang lebih tinggi.

Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut dengan membangun model empiris yang menguji pengaruh transformasi digital dan efisiensi operasional terhadap kinerja pemasaran, dengan kepuasan pembaca sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengintegrasikan pendekatan *Dynamic Capabilities*, *Resource-Based View*, *Expectation Confirmation Theory*, dan *Customer Experience Framework* dalam satu kerangka konseptual. Fokus studi diarahkan pada Bisnis Indonesia Perwakilan Makassar, sebagai representasi media ekonomi nasional di tingkat regional.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh media digital regional untuk memperkuat efektivitas transformasi digital dan efisiensi operasional. Beberapa rekomendasi potensial yang ditawarkan mencakup: integrasi platform editorial dan analitik dalam sistem terpadu, penggunaan machine learning untuk personalisasi konten, pengembangan sistem pengukuran pengalaman pengguna secara real-time dan redesain antarmuka berbasis preferensi lokal.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur pemasaran digital dan manajemen media, tetapi juga relevansi praktis dalam konteks peningkatan daya saing media berbasis wilayah.

2. Tinjauan Pustaka

Transformasi Digital

Transformasi digital merujuk pada integrasi teknologi digital dalam seluruh aspek organisasi guna menciptakan nilai tambah dan meningkatkan keunggulan bersaing (Bharadwaj et al., 2013). Konsep ini tidak hanya terbatas pada penggunaan teknologi informasi, melainkan melibatkan perubahan mendasar dalam struktur organisasi, strategi bisnis, dan proses penciptaan nilai. Dalam konteks media digital, transformasi digital mencakup automasi proses editorial, distribusi konten berbasis algoritma, serta adopsi analitik untuk personalisasi informasi.

Teece (2007) dalam teori *Dynamic Capabilities* menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital ditentukan oleh kapabilitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal secara adaptif melalui inovasi, orkestrasi sumber daya, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya bertujuan untuk efisiensi teknologi, tetapi juga menciptakan proposisi nilai baru bagi pelanggan dan memperluas basis audiens secara strategis (Verhoef et al., 2021).

Efisiensi Operasional

Efisiensi operasional didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan input dalam menghasilkan output dengan biaya, waktu, dan sumber daya seminimal mungkin (Porter, 1985). Dalam kerangka *Resource-Based View* (Barney, 1991), efisiensi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang bersifat unik

dan sulit ditiru, terutama jika dikaitkan dengan proses internal seperti integrasi sistem kerja, kapabilitas SDM, dan infrastruktur digital.

Dalam media digital, efisiensi operasional ditandai oleh kestabilan sistem distribusi, kecepatan proses produksi berita, dan automasi dalam pengelolaan data audiens. De Luca & Atuahene-Gima (2007) menyatakan bahwa organisasi yang efisien lebih mampu melaksanakan strategi pemasaran secara agresif dan tepat sasaran. Rust et al. (2004) dalam *Marketing Productivity Framework* juga menekankan bahwa efisiensi operasional mendorong eksekusi kampanye pemasaran yang lebih efektif secara biaya dan hasil.

Kepuasan Pembaca

Kepuasan pembaca merupakan bentuk evaluasi kognitif dan afektif atas pengalaman pengguna terhadap suatu layanan atau konten media. Berdasarkan *Expectation Confirmation Theory* (Oliver, 1980), kepuasan timbul ketika performa aktual layanan melebihi harapan awal pengguna. Dalam konteks media digital, elemen-elemen seperti kecepatan akses, kemudahan navigasi, relevansi konten, serta desain antarmuka sangat memengaruhi tingkat kepuasan pengguna (Park & Lee, 2020).

Selain itu, *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989) menjelaskan bahwa persepsi terhadap kegunaan dan kemudahan penggunaan suatu teknologi turut berkontribusi terhadap kepuasan pengguna. Penelitian Lim & Ting (2022) menunjukkan bahwa personalisasi konten dan responsivitas sistem digital berdampak signifikan terhadap loyalitas dan intensi berlangganan pembaca. Dengan demikian, kepuasan pembaca dapat dianggap sebagai output dari transformasi digital dan efisiensi operasional, sekaligus input penting dalam membentuk loyalitas dan keterlibatan pengguna.

Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran mengacu pada capaian organisasi dalam mengelola strategi pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis, seperti peningkatan akuisisi pelanggan, loyalitas, serta pertumbuhan pendapatan (Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks digital, kinerja pemasaran mencakup metrik seperti konversi kunjungan menjadi pelanggan, tingkat retensi, dan engagement pengguna terhadap konten. Rust et al. (2004) dalam *Customer Equity Model* menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan determinan utama dalam membangun *value equity*, *brand equity*, dan *relationship equity*, yang pada akhirnya memengaruhi performa pemasaran secara keseluruhan.

Kinerja pemasaran juga dipengaruhi oleh kualitas pengalaman pelanggan (Lemon & Verhoef, 2016). Oleh karena itu, strategi pemasaran berbasis data dan pengalaman pengguna kini menjadi pendekatan utama yang digunakan oleh organisasi media untuk mempertahankan daya saing di era digital.

Hubungan antar Variabel

Transformasi digital yang berhasil diimplementasikan memungkinkan organisasi media memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi proses, serta memberikan pengalaman pengguna yang lebih personal dan adaptif (Bharadwaj et al., 2013; Verhoef et al., 2021). Namun, manfaat transformasi ini tidak akan maksimal tanpa dukungan efisiensi operasional yang memungkinkan percepatan dan akurasi

layanan. Dalam kondisi tersebut, kepuasan pembaca bertindak sebagai mediator strategis yang menjembatani proses internal dengan outcome eksternal berupa kinerja pemasaran (Oliver, 1980; Davis, 1989).

Penelitian terdahulu telah mengonfirmasi keterkaitan positif antara efisiensi dan kepuasan pelanggan (Lin et al., 2018), serta antara kepuasan dan performa pemasaran (Fornell et al., 1996). Namun, kajian komprehensif yang menguji hubungan simultan dari transformasi digital dan efisiensi operasional terhadap kinerja pemasaran melalui kepuasan pengguna, terutama dalam konteks media regional, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya membangun model teoretis yang mengintegrasikan seluruh variabel tersebut dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei cross-sectional untuk menguji pengaruh Transformasi Digital dan Efisiensi Operasional terhadap Kinerja Pemasaran, dengan Kepuasan Pembaca sebagai variabel mediasi. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh populasi pelanggan digital aktif Bisnis Indonesia Makassar sebanyak 189 orang. Sebanyak 106 responden memberikan jawaban, namun setelah proses validasi kelengkapan dan konsistensi, hanya 100 kuesioner dinyatakan layak dianalisis. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dan jumlah responden tersebut memenuhi syarat analisis dalam pendekatan SEM-PLS.

4. Hasil Dan Pembahasan

Tabel 1. Responden

Karakteristik		Jumlah (n)	Persentase (%)
Usia			
	21-30 tahun	46	46%
	31-40 tahun	30	30%
	> 40 tahun	24	24%
Gender			
	Laki-laki	59	59%
	Perempuan	41	41%
Profesi			
	Wirausaha/Profesional	32	32%
	Karyawan BUMN/BUMD	24	24%
	Karyawan Swasta	17	17%
	Akademisi	9	9%
	ASN/PNS	8	8%
	Pegiat LSM/Komunitas	6	6%
	Jurnalis/Media	3	3%
	Pelajar/Mahasiswa	1	1%
Durasi Akses			
	> 2 tahun	42	42%
	1-2 tahun	28	28%
	< 6 bulan	15	15%
	6 bulan - 1 tahun	15	15%

**Frekuensi
Kunjungan**

Setiap hari	24	24%
3–5 kali/minggu	24	24%
1–2 kali/minggu	27	27%
Jarang	25	25%

Perangkat

Smartphone	70	70%
Laptop/PC	24	24%
Tablet	6	6%

Sumber: Kuesioner Penelitian, 2025

Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang yang merupakan pembaca aktif kanal digital *Bisnis Indonesia* di wilayah Makassar. Berdasarkan distribusi usia, mayoritas berada pada rentang 21–30 tahun (46%), diikuti oleh responden berusia 31–40 tahun (30%), dan sisanya berusia di atas 40 tahun (24%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar audiens digital media ekonomi ini berasal dari kelompok usia produktif dan *digital-savvy*. Dari sisi gender, sebanyak 59% responden berjenis kelamin laki-laki dan 41% perempuan, mencerminkan partisipasi yang relatif seimbang antar gender dalam mengakses informasi ekonomi secara daring.

Ditinjau dari latar belakang profesi, responden didominasi oleh kelompok wirausaha dan profesional (32%), disusul oleh karyawan BUMN/BUMD (24%), serta karyawan swasta (17%). Profesi lainnya meliputi akademisi (9%), ASN/PNS (8%), pegiat LSM/komunitas (6%), jurnalis/media (3%), dan pelajar/mahasiswa (1%). Keragaman profesi ini menunjukkan cakupan segmentasi audiens yang luas serta relevansi konten ekonomi bagi berbagai kelompok pengguna.

Dari aspek durasi keterpaparan terhadap kanal digital, sebanyak 42% responden telah mengakses situs lebih dari dua tahun, 28% selama 1–2 tahun, serta masing-masing 15% dalam rentang <6 bulan dan 6 bulan–1 tahun. Ini mengindikasikan tingkat loyalitas dan keterikatan pengguna yang relatif kuat terhadap platform media tersebut. Dalam hal frekuensi kunjungan, sebanyak 27% responden mengakses situs 1–2 kali per minggu, sementara 24% mengaksesnya setiap hari dan 3–5 kali per minggu secara konsisten, dan 25% menyatakan kunjungan yang lebih jarang. Pola ini menunjukkan keberagaman dalam intensitas interaksi yang berpotensi dipengaruhi oleh kebutuhan informasi yang bersifat situasional maupun rutin.

Adapun dari sisi perangkat yang digunakan, mayoritas responden mengakses situs melalui smartphone (70%), disusul oleh pengguna laptop/PC (24%) dan tablet (6%). Temuan ini menegaskan pentingnya optimalisasi tampilan dan performa platform digital pada perangkat mobile guna mendukung pengalaman pengguna secara maksimal.

Tabel 2. Deskripsi variabel

Konstruk	TD	EO	KC	KP
TD	3,90			
EO		4,01		
KC			3,91	
KP				3,94

Sumber: Kuesioner Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, keempat konstruk utama yang diteliti menunjukkan tingkat persepsi yang cukup tinggi dari responden. Variabel **Efisiensi Operasional (EO)** memperoleh **nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,01**, yang mengindikasikan bahwa stabilitas teknis, kecepatan akses, dan sistem distribusi konten media telah berjalan dengan sangat baik di mata pembaca. Hal ini mencerminkan pentingnya performa sistem sebagai prasyarat dasar dalam operasional platform digital, sekaligus menegaskan bahwa infrastruktur teknologi yang andal merupakan fondasi utama dalam menciptakan efisiensi.

Sementara itu, konstruk **Kinerja Pemasaran (KP)** mencatat **mean sebesar 3,94**, yang menunjukkan bahwa media telah berhasil membangun hubungan positif dengan audiens, baik melalui frekuensi kunjungan, partisipasi aktif, maupun kecenderungan untuk merekomendasikan platform kepada pihak lain. Temuan ini konsisten dengan prinsip pemasaran relasional yang menekankan pentingnya keterlibatan dan advokasi pengguna sebagai indikator utama keberhasilan kinerja pemasaran digital.

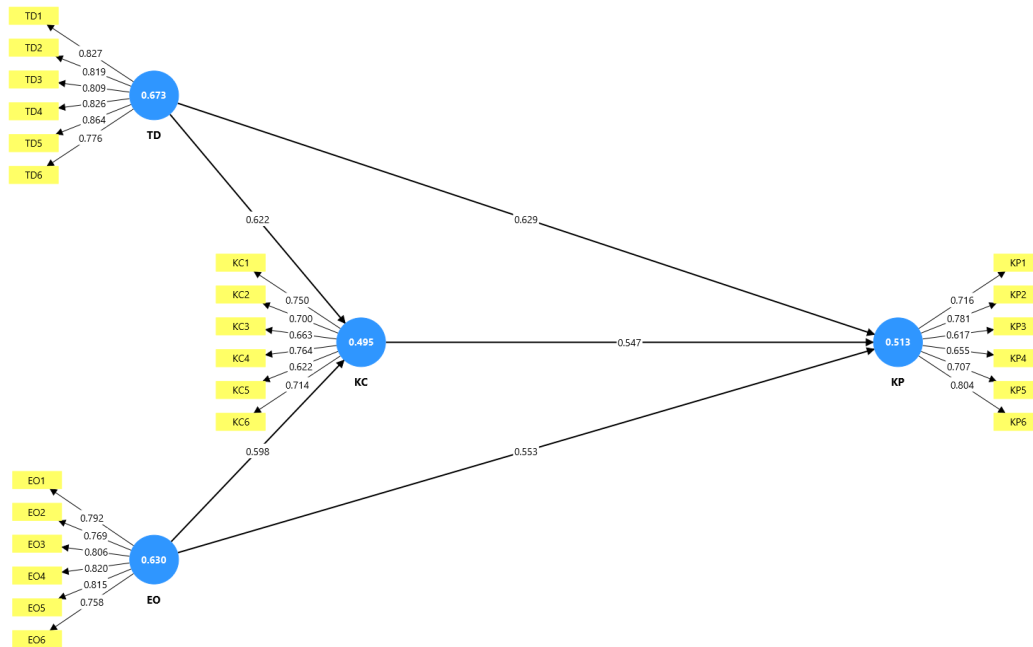
Konstruk **Transformasi Digital (TD)** berada pada **mean sebesar 3,90**, menandakan bahwa upaya digitalisasi media telah diapresiasi positif oleh pembaca, terutama dalam hal tampilan yang adaptif dan pemanfaatan teknologi untuk memperkuat interaksi. Meskipun demikian, nilai ini juga mengisyaratkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan integrasi fitur personalisasi dan optimalisasi pengalaman digital secara keseluruhan. Adapun konstruk **Kepuasan Pembaca (KC)** memperoleh **nilai rata-rata 3,91**, yang mencerminkan tingkat kepuasan yang cukup kuat namun belum maksimal. Faktor-faktor seperti kemudahan akses informasi, kualitas konten, dan kredibilitas media dianggap penting oleh pengguna, tetapi efektivitas fitur interaktif dan kesesuaian konten dengan preferensi pembaca masih perlu diperkuat agar dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan secara berkelanjutan.

Secara umum, nilai mean dari keempat konstruk berkisar antara **3,90 hingga 4,01**, menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap platform media digital tergolong baik. Temuan ini memperkuat posisi media sebagai entitas yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, namun sekaligus memberikan sinyal perlunya inovasi berkelanjutan, terutama dalam aspek interaktivitas dan personalisasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pemasaran secara lebih signifikan.

Outer Model

Evaluasi *outer model* dalam pendekatan SEM-PLS dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengukuran *convergent validity* (nilai *outer loading*), *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE). Visualisasi pada Gambar 1 menunjukkan hubungan antara konstruk laten dan indikator masing-masing variabel.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Gambar 1, seluruh indikator pada keempat konstruk memiliki nilai *outer loading* di atas ambang batas minimum 0,70 (Hair et al., 2021), kecuali beberapa indikator seperti KC3 (0,663) dan KC5 (0,622) yang masih berada di atas batas toleransi minimum 0,60 (Chin, 1998) dan tetap dapat diterima dalam pengukuran awal. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, indikator memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan konstruk yang diukur.



Gambar 1. Outer Model
Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Konstruk Transformasi Digital (TD) terdiri dari enam indikator dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,776 hingga 0,864, menunjukkan validitas konvergen yang sangat baik. Begitu pula pada konstruk Efisiensi Operasional (EO), seluruh indikator memiliki *loading* di atas 0,75, yang mengindikasikan bahwa aspek teknis dan sistem platform digital telah dinilai efisien oleh responden. Untuk konstruk Kepuasan Pembaca (KC), sebagian besar indikator memiliki *loading* >0,70, kecuali dua indikator yang sedikit di bawah namun masih diterima.

Hal ini merefleksikan persepsi pembaca terhadap kenyamanan navigasi, kualitas informasi, dan kredibilitas media. Konstruk Kinerja Pemasaran (KP) menunjukkan performa yang kuat, dengan semua indikator memiliki nilai *loading* antara 0,617 hingga 0,804. Indikator KP6 (“merekomendasikan situs”) mencatat nilai tertinggi, menegaskan pentingnya *advocacy* sebagai dimensi strategis dalam menilai keberhasilan pemasaran digital.

Konstruk	Rata-Rata Outer Loading
Transformasi Digital (TD)	0,834
Efisiensi Operasional (EO)	0,793
Kepuasan Pembaca (KC)	0,712
Kinerja Pemasaran (KP)	0,713

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan outer model melalui pendekatan SEM-PLS, seluruh konstruk penelitian menunjukkan nilai kontribusi indikator yang cukup baik terhadap pembentukan konstruk laten masing-masing. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata *outer loading* indikator-indikator pada setiap konstruk yang secara umum berada di atas ambang batas minimum 0,7 (Hair et al., 2019).

Konstruk Transformasi Digital mencatat rata-rata *outer loading* tertinggi sebesar 0,834, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam konstruk ini memiliki

kontribusi yang kuat dan konsisten dalam menjelaskan dimensi digitalisasi dalam konteks organisasi media. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti tampilan adaptif, interaktivitas digital, dan sistem personalisasi terinternalisasi dengan baik oleh pengguna sebagai representasi digitalisasi media. Konstruk Efisiensi Operasional menempati posisi berikutnya dengan rata-rata outer loading sebesar 0,793. Ini mengindikasikan bahwa indikator seperti kecepatan sistem, pembaruan konten, dan integrasi media sosial secara umum mampu menjelaskan kinerja operasional media digital dari sisi teknis dan manajerial.

Sementara itu, konstruk Kepuasan Pembaca dan Kinerja Pemasaran menunjukkan nilai rata-rata loading yang relatif lebih rendah, masing-masing sebesar 0,712 dan 0,713. Meskipun demikian, nilai ini masih berada dalam batas toleransi untuk model eksploratif. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator dalam kedua konstruk tersebut tetap berkontribusi terhadap konstruk utama, meskipun perlu ditingkatkan konsistensinya melalui perbaikan fitur interaktif, konten personalisasi, serta penguatan loyalitas pengguna dan advokasi merek secara digital.

Tabel 4. Realibilitas dan konvergen

Konstruk		Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Transformasi Digital (TD)		0,902	0,925	0,673
Efisiensi Operasional (EO)		0,882	0,911	0,630
Kepuasan Pembaca (KC)		0,795	0,854	0,495
Kinerja Pemasaran (KP)		0,807	0,862	0,513

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 dan nilai CR melebihi ambang batas minimum 0,70 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), yang mengindikasikan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Kemudian, validitas konvergen dinilai dari nilai Average Variance Extracted (AVE), yang mencerminkan seberapa besar indikator-indikator dalam satu konstruk mampu menjelaskan varians konstruk tersebut. Seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50, kecuali Kepuasan Pembaca (KC) yang sedikit di bawah (0,495). Namun, nilai CR pada konstruk tersebut tetap tinggi ($> 0,85$), sehingga validitas konvergen masih dapat diterima (Fornell & Larcker, 1981). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas konvergen yang memadai.

Tabel 5. Fornell-larcker criterion

Konstruk	EO	KC	KP	TD
EO	0.794			
KC	0.622	0.704		
KP	0.578	0.874	0.716	
TD	0.039	0.646	0.651	0.820

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Pengujian validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Fornell dan Larcker (1981). Nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan dalam diagonal tabel) untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya di baris dan kolom yang sama. Sebagai contoh, konstruk *Transformasi Digital (TD)* memiliki nilai akar AVE sebesar 0,820, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain seperti *Kepuasan Pembaca (KC)* (0,646) dan *Kinerja Pemasaran (KP)* (0,651).

Demikian pula, konstruk *Efisiensi Operasional (EO)* menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0,794, melebihi korelasinya dengan *KC* (0,622) dan *KP* (0,578). Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminabilitas yang baik, di mana masing-masing konstruk lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan indikator konstruk lain. Hal ini memberikan dasar yang kuat bahwa model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang memadai dan dapat dilanjutkan ke pengujian model struktural.

Tabel 6. Heterotrait-monotrait ratio

Konstruk	EO	KC	KP	TD
EO	—			
KC	0.736	—		
KP	0.682	1.084	—	
TD	0.074	0.763	0.761	—

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Uji validitas diskriminan juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Menurut Henseler et al. (2015), nilai HTMT yang baik seharusnya berada di bawah ambang batas 0,90 (konservatif) atau 0,85 (moderat), untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk dalam model tidak mengalami tumpang tindih secara konseptual. Berdasarkan Tabel 6, sebagian besar pasangan konstruk menunjukkan nilai HTMT yang masih dalam rentang yang dapat diterima. Misalnya, nilai HTMT antara *Transformasi Digital (TD)* dan *Kepuasan Pembaca (KC)* adalah 0,763, dan antara *TD* dan *Kinerja Pemasaran (KP)* sebesar 0,761. Kedua nilai ini berada di bawah batas konservatif 0,90.

Namun demikian, terdapat satu nilai HTMT yang melebihi ambang batas, yaitu antara *Kepuasan Pembaca (KC)* dan *Kinerja Pemasaran (KP)* sebesar 1,084. Nilai ini menunjukkan potensi masalah diskriminan antar kedua konstruk tersebut, yang bisa mengindikasikan adanya overlap konseptual atau pengukuran yang belum sepenuhnya terpisah secara empiris.

Hasil uji HTMT menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk *Kepuasan Pembaca* dan *Kinerja Pemasaran* melampaui ambang konservatif ($1,084 > 0,90$). Meskipun demikian, seluruh konstruk tetap dipertahankan dalam model karena memenuhi syarat reliabilitas komposit ($CR > 0,85$) dan validitas konvergen ($AVE \geq 0,50$). Panduan Hair et al. (2019) dan Henseler et al. (2015) menyarankan agar pelanggaran minor terhadap HTMT tidak langsung dijadikan dasar eksklusi, terutama bila konstruk memiliki peran teoretis yang kuat dan relevansi empiris yang saling melengkapi. Korelasi tinggi antara *KC* dan *KP* dianggap wajar dalam konteks perilaku pengguna media digital yang cenderung menginternalisasi kepuasan dan loyalitas

secara bersamaan. Oleh karena itu, keduanya tetap dinilai valid sebagai konstruk terpisah, namun perlu ditafsirkan dengan kehati-hatian dalam analisis struktural.

Tabel 7. Variance inflation factor (VIF)

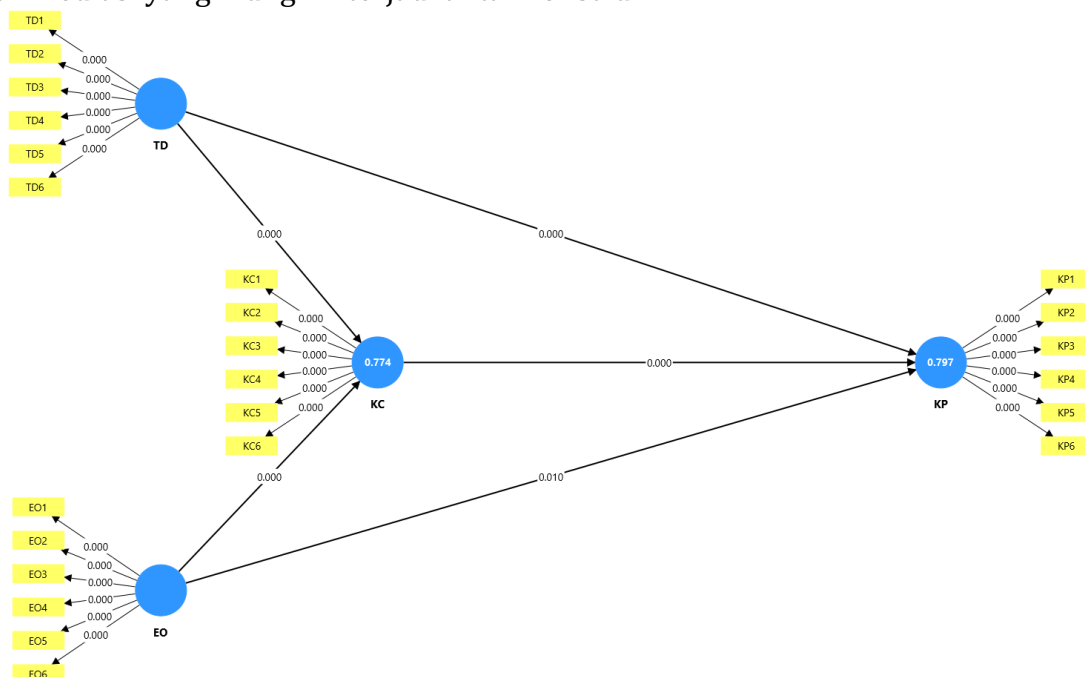
Konstruk	VIF Minimum	VIF Maksimum
EO	1.854	2.378
KC	1.291	1.686
KP	1.402	2.026
TD	1.905	3.012

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Selain itu, untuk memastikan tidak adanya gejala multikolinearitas antar indikator dalam konstruk laten, dilakukan pengujian *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas 5,0, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 7. Hal ini mengindikasikan tidak adanya gejala multikolinearitas serius antar indikator, sehingga model memenuhi asumsi untuk pengujian struktural selanjutnya. Dengan demikian, setiap indikator dapat dipertahankan dalam model karena secara statistik bebas dari redundansi yang berlebihan antar indikator dalam satu konstruk maupun antar konstruk eksogen.

Innner model

Evaluasi inner model dalam pendekatan SEM-PLS bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten dan menilai kekuatan prediktif model struktural. Analisis ini mencakup beberapa indikator utama, yaitu koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), signifikansi jalur (path coefficients), dan efek mediasi yang mungkin terjadi antar konstruk.



Gambar 2. Inner Model

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Visualisasi pada Gambar 2 menggambarkan struktur model penelitian yang terdiri dari empat konstruk utama: Transformasi Digital (TD), Efisiensi Operasional

(EO), Kepuasan Pembaca (KC), dan Kinerja Pemasaran (KP). Model ini menunjukkan arah hubungan antara variabel eksogen (TD dan EO) terhadap variabel endogen (KC dan KP), serta peran mediasi KC dalam menjembatani pengaruh terhadap KP. Seluruh jalur yang ditetapkan dalam model diuji signifikansinya melalui metode bootstrapping dengan 5.000 sub-sampel, sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), guna memastikan robustitas hasil estimasi. Sebelum melakukan interpretasi terhadap pengaruh antar konstruk, evaluasi asumsi dasar seperti multikolinearitas antar indikator telah dilakukan melalui analisis VIF (Variance Inflation Factor), yang menunjukkan bahwa seluruh indikator berada di bawah ambang batas kritis (< 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas yang mengganggu interpretasi model.

Tabel 7. Koefisien determinasi (R^2)

Konstruk Endogen	R^2
Kepuasan Pembaca (KC)	0,774
Kinerja Pemasaran (KP)	0,797

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Hasil pengujian struktur model menunjukkan bahwa konstruk Kepuasan Pembaca memiliki nilai R^2 sebesar 0,774, yang berarti bahwa 77,4% variabilitas kepuasan pembaca dapat dijelaskan oleh konstruk Transformasi Digital dan Efisiensi Operasional. Sementara itu, konstruk Kinerja Pemasaran memiliki nilai R^2 sebesar 0,797, yang mengindikasikan bahwa 79,7% variabilitas dalam kinerja pemasaran dapat dijelaskan oleh konstruk Transformasi Digital, Efisiensi Operasional, dan Kepuasan Pembaca secara bersama-sama. Mengacu pada kriteria dari Hair et al. (2019), kedua nilai tersebut masuk dalam kategori kuat (substantial). Dengan demikian, model struktural yang digunakan memiliki daya jelas yang tinggi dan cukup representatif dalam memprediksi hubungan antar variabel dalam konteks pemasaran media digital.

Tabel 8. Relevansi prediktif (Q^2)

Konstruk Endogen	Q^2_{predict}	RMSE	MAE
Kepuasan Pembaca (KC)	0.755	0.512	0.397
Kinerja Pemasaran (KP)	0.716	0.549	0.419

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Pengujian *predictive relevance* juga diperkuat melalui pendekatan PLS Predict yang memberikan estimasi kemampuan prediktif model dengan membandingkan kesalahan prediksi model PLS terhadap benchmark (*naïve LM*). Indikator yang digunakan meliputi nilai Q^2_{predict} , RMSE (Root Mean Square Error), dan MAE (Mean Absolute Error). Nilai Q^2_{predict} sebesar 0,755 untuk konstruk Kepuasan Pembaca dan 0,716 untuk Kinerja Pemasaran menunjukkan bahwa model memiliki prediktabilitas tinggi secara individual terhadap data observasi. Hal ini diperkuat oleh nilai RMSE dan MAE yang relatif rendah, yang mengindikasikan bahwa prediksi model PLS lebih akurat dibanding model benchmark. Menurut Shmueli et al. (2019), nilai Q^2_{predict} di atas 0,50 mencerminkan performa prediktif yang kuat, serta menunjukkan bahwa model tidak hanya memiliki validitas struktural tetapi juga aplikatif dalam konteks prediksi praktis. Dengan demikian, model ini dinilai layak untuk digunakan dalam memetakan dan memprediksi perilaku pembaca serta outcome pemasaran media digital.

Tabel 9. Pengujian hipotesis

Kode	Jalur Kausalitas	(O)	(M)	STDEV	T-Statistic	P-Value
H1	TD → KP	0,289	0,278	0,078	3,695	0,000
H2	TD → KC	0,622	0,620	0,053	11,715	0,000
H3	EO → KP	0,226	0,216	0,087	2,594	0,010
H4	EO → KC	0,598	0,601	0,058	10,221	0,000
H5	KC → KP	0,547	0,562	0,099	5,506	0,000
H6	TD → KC → KP	0,341	0,348	0,068	5,027	0,000
H7	EO → KC → KP	0,327	0,338	0,067	4,851	0,000

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Transformasi Digital → Kinerja Pemasaran

Transformasi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Nilai koefisien pengaruh langsung sebesar $\beta = 0,289$ dengan $t = 3,695$ ($p < 0,001$) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat transformasi digital, semakin baik kinerja pemasaran perusahaan. Temuan ini konsisten dengan studi terbaru oleh Amin *et al.* (2025) yang menemukan bahwa adopsi teknologi digital secara signifikan meningkatkan kinerja pemasaran sebuah organisasi. Peningkatan tersebut terjadi antara lain melalui kemampuan analitik yang lebih presisi dan interaktivitas platform digital yang lebih tinggi, yang membuka peluang-peluang baru dalam pemasaran.

Dengan kata lain, media digital yang interaktif dan berbasis data memungkinkan perusahaan berinteraksi lebih efektif dengan pelanggan dan mengambil keputusan pemasaran yang lebih tepat sasaran, sehingga kinerja pemasaran meningkat seiring transformasi digital yang dijalankan. Dari perspektif teoritis, hasil H1 ini sejalan dengan kerangka *Dynamic Capabilities* (Teece, 2007) dan *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa pemanfaatan sumber daya teknologi dan kapabilitas digital dapat menjadi keunggulan kompetitif. Transformasi digital memperkuat kapabilitas dinamis perusahaan dalam merespons perubahan pasar, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pemasaran. Temuan ini menegaskan pentingnya investasi pada teknologi digital (misalnya analitik data, platform *online*, otomasi pemasaran) sebagai strategi untuk mendorong kinerja pemasaran yang lebih baik.

Efisiensi Operasional → Kinerja Pemasaran

Efisiensi operasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran dengan $\beta = 0,226$ dan $t = 2,594$ ($p = 0,010$). Artinya, peningkatan efisiensi operasional – misalnya melalui infrastruktur digital yang andal, proses bisnis yang terintegrasi, dan kecepatan layanan yang tinggi – berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran. Hasil ini sejalan dengan literatur yang menekankan bahwa infrastruktur digital yang efisien memungkinkan pelaksanaan strategi pemasaran *omnichannel* yang lebih lincah serta meningkatkan retensi pelanggan. Zhang & Lin (2021) dalam studi terkini (terindeks MDPI) misalnya, menunjukkan bahwa kapabilitas infrastruktur TI yang efisien mendorong fleksibilitas pemasaran lintas kanal dan berujung pada meningkatnya retensi pelanggan.

Secara empiris, temuan H2 ini dapat dijelaskan dengan logika bahwa operasi internal yang efisien akan berdampak pada pengalaman pelanggan yang lebih baik

(misalnya situs/app yang cepat, proses transaksi yang andal). Ketika operasional back-end berjalan lancar, kegiatan pemasaran seperti promosi real-time, pemenuhan pesanan, atau respon layanan dapat dilakukan lebih cepat dan konsisten. Hal ini akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong pelanggan untuk tetap menggunakan produk/layanan perusahaan. Studi terbaru menegaskan bahwa perusahaan dengan pengalaman pengguna (UX) dan kinerja teknis website yang unggul menikmati menurunnya tingkat transaksi batal dan meningkatnya advokasi pelanggan, yang pada akhirnya menguatkan loyalitas merek. Dengan kata lain, efisiensi operasional di era digital menyediakan fondasi bagi keberhasilan aktivitas pemasaran, karena kelancaran operasional sangat mempengaruhi persepsi pelanggan dan performa pemasaran secara keseluruhan.

Transformasi Digital → Kepuasan Pembaca

Transformasi digital juga berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kepuasan pembaca/pengguna, dengan $\beta = 0,622$ dan $t = 11,715$ ($p < 0,001$). Ini berarti inisiatif transformasi digital (misalnya pengembangan platform berita online yang interaktif, personalisasi konten, integrasi media sosial, dsb.) secara nyata meningkatkan kepuasan audiens pembaca. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Suryani (2025), di mana strategi digital di industri jasa keuangan terbukti meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pengalaman yang lebih personal dan responsif. Penerapan teknologi digital memungkinkan layanan yang lebih tersesuai dengan preferensi pengguna dan peningkatan kualitas persepsi layanan, sehingga pembaca/penonton merasakan nilai lebih tinggi.

Selain itu, hasil H3 selaras dengan tinjauan sistematis terbaru (misalnya studi Ranasinghe *et al.* (2023)) yang menyoroti peran interaktivitas digital dalam membentuk pengalaman pengguna. Platform digital yang interaktif (misalnya adanya fitur komentar, share, tombol feedback, konten multimedia) cenderung membuat pengguna lebih terlibat dan puas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa konsistensi dan *interactivity* dalam layanan digital berhubungan positif dengan kepuasan layanan pengguna.

Dengan kata lain, semakin interaktif dan mudah digunakan platform digital yang diadopsi perusahaan media, semakin tinggi kepuasan pembaca terhadap layanan tersebut. Hal ini sejalan dengan konsep *user experience* (UX) di mana faktor-faktor seperti kemudahan navigasi, tampilan menarik, dan kemampuan berinteraksi akan meningkatkan kepuasan pengguna. Hasil ini menegaskan pentingnya transformasi digital yang berfokus pada kualitas pengalaman pengguna untuk mendorong kepuasan audiens.

Efisiensi Operasional → Kepuasan Pembaca

Efisiensi operasional ternyata berdampak signifikan terhadap kepuasan pembaca, dengan $\beta = 0,598$ dan $t = 10,221$ ($p < 0,001$). Artinya, ketika operasional platform media (misalnya situs berita atau aplikasi) berjalan sangat efisien – akses cepat, uptime tinggi, minim bug atau gangguan – para pembaca atau pengguna cenderung lebih puas. Hasil ini mendukung temuan Firdaus & Wicaksono (2022) yang melaporkan bahwa situs berita dengan kecepatan akses tinggi dan stabilitas teknis yang baik menghasilkan kepuasan pengguna yang lebih tinggi. Secara teoritis, hal ini dapat dijelaskan melalui definisi *user satisfaction* oleh Cheung & Lee (2005) bahwa kepuasan pengguna terhadap suatu sistem dipengaruhi oleh kualitas dan kecepatan

akses sistem tersebut – *semakin tinggi kualitas dan kecepatan akses, semakin tinggi pula kepuasan penggunaannya*.

Dengan kata lain, efisiensi operasional di back-end (seperti kecepatan server, optimasi aplikasi, keamanan dan stabilitas sistem) dirasakan langsung oleh pengguna sebagai bagian dari kualitas layanan. Ketika pembaca dapat mengakses berita dengan cepat tanpa hambatan (halaman cepat dimuat, video tidak buffering, dsb.), mereka memperoleh pengalaman yang mulus sehingga merasa puas. Temuan H4 ini memperkuat pentingnya investasi pada infrastruktur teknis (seperti CDN, server berkinerja tinggi, pengoptimalan kode) untuk mendukung kepuasan pelanggan. Bagi industri media digital, memastikan situs/aplikasi selalu responsif dan andal adalah bagian dari kualitas layanan yang menentukan kepuasan pembaca.

Kepuasan Pembaca → Kinerja Pemasaran

Kepuasan pembaca/pengguna terbukti mempengaruhi kinerja pemasaran secara signifikan ($\beta = 0,547$; $t = 5,506$; $p < 0,001$). Ini berarti ketika audiens merasa puas dengan pengalaman mereka (misalnya puas dengan konten, layanan, interaksi di platform media), hal itu akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran perusahaan media. Mekanismenya dapat dipahami bahwa pembaca yang puas cenderung menjadi pengguna loyal dan bahkan advokat merek secara digital, misalnya dengan merekomendasikan platform kepada orang lain, membagikan konten di media sosial, atau terus menerus mengonsumsi konten (yang meningkatkan traffic organik). Studi Ningsih & Hidayat (2023) mendukung hal ini, di mana kepuasan pelanggan ditemukan mendorong loyalitas serta advokasi digital, yang pada gilirannya memperkuat kinerja pemasaran organik perusahaan (misal melalui *word-of-mouth* digital).

Temuan H5 ini sejalan dengan literatur klasik dan kontemporer. Oliver (1999) dalam teori loyalitas pelanggan telah lama menjelaskan bahwa kepuasan adalah prasyarat menuju loyalitas – pelanggan yang sangat puas akan membentuk komitmen untuk kembali (*repurchase intention*) dan berpotensi merekomendasikan ke orang lain. Penelitian terbaru pun menunjukkan kepuasan pelanggan secara langsung mendorong loyalitas pelanggan.

Dalam konteks pemasaran digital, loyalitas pelanggan tercermin dari tingginya retensi pengguna, keterlibatan (*engagement*) yang konsisten, serta adanya advokasi sukarela (misalnya ulasan positif, share, dll.). Hal-hal ini akan menurunkan biaya akuisisi pelanggan baru dan meningkatkan *lifetime value*, sehingga kinerja pemasaran (termasuk pertumbuhan audiens dan pendapatan iklan/berlangganan) ikut terangkat. Dengan kata lain, kepuasan pembaca adalah *lever* strategis: mempertahankan pembaca puas lebih efektif untuk mendorong kinerja pemasaran dibanding harus terus menerus mencari pembaca baru. Empirinya, platform dengan tingkat kepuasan pengguna tinggi kerap melihat peningkatan advokasi pelanggan (*customer advocacy*) dan loyalitas merek yang lebih kuat, yang menjadi bahan bakar pertumbuhan jangka panjang. Oleh sebab itu, fokus pada peningkatan kepuasan audiens (misalnya melalui perbaikan kualitas konten, layanan pelanggan, UX, dsb.) merupakan strategi pemasaran penting bagi perusahaan media digital.

Transformasi Digital → Kepuasan Pembaca → Kinerja Pemasaran (Mediasi Parsial)

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh tidak langsung (melalui kepuasan pembaca) secara signifikan terhadap kinerja pemasaran, dengan efek mediasi sebesar 0,341 ($t = 5,027$; $p = 0,000$). Karena pengaruh langsung transformasi digital terhadap kinerja pemasaran juga tetap signifikan (lihat H1; β langsung = 0,289; $p < 0,001$), maka hubungan mediasi ini bersifat parsial. Artinya, transformasi digital meningkatkan kinerja pemasaran sebagian melalui jalur langsung (misalnya lewat peningkatan efisiensi proses, kapabilitas teknologi, dsb.) dan sebagian lagi melalui jalur tidak langsung yakni dengan meningkatkan kepuasan pengguna yang kemudian mendorong kinerja pemasaran.

Secara substansi, temuan H6 menegaskan bahwa adopsi teknologi digital yang berhasil bukan hanya soal memperbaiki proses internal, tetapi juga tentang menciptakan pengalaman pengguna yang unggul, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan pemasaran. Hal ini selaras dengan *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikemukakan Davis (1989), di mana transformasi digital yang efektif akan meningkatkan *perceived usefulness* (kemanfaatan) dan *perceived ease of use* (kemudahan) bagi pengguna. Ketika pengguna merasakan sistem digital bermanfaat dan mudah digunakan, mereka lebih menerima teknologi tersebut, lebih puas, dan perilaku positif mereka (misalnya loyalitas, keterlibatan) akan meningkat – dampak akhirnya adalah outcome pemasaran yang lebih baik (misalnya *engagement* tinggi, *repeat sales*, advokasi merek). Dengan kata lain, *perceived value* dari transformasi digital di mata konsumen menjadi kunci: teknologi digital yang diadopsi harus memberikan nilai nyata ke pengguna untuk dapat bermuara pada peningkatan kinerja pemasaran.

Bukti empiris mendukung logika di atas. Penelitian oleh Wijaya *et al.* (2023) menemukan bahwa kepuasan pengguna media digital berperan sebagai variabel mediasi penting antara kualitas sistem digital dan loyalitas pelanggan. Artinya, kualitas platform digital (contoh: fitur lengkap, antarmuka menarik, keamanan tinggi) baru akan berdampak pada loyalitas (kinerja pemasaran jangka panjang) jika pengguna merasa puas dengan platform tersebut. Hasil serupa dilaporkan oleh studi lain yang menunjukkan kepuasan pelanggan merupakan mediator utama yang menjembatani pengalaman online dengan loyalitas.

Selain itu, studi oleh Alam *et al.* (2024) menyoroti bahwa pengalaman pengguna yang dibangun melalui platform digital yang efektif menjadi kunci dalam mentransfer keunggulan digital menjadi hasil pemasaran nyata. Sebagai ilustrasi, perusahaan yang unggul dalam teknologi (misal: aplikasi canggih, AI, dsb.) hanya akan melihat dampak pada kinerja pemasaran apabila pengguna merasakan pengalaman yang positif dari teknologi itu. Penelitian terbaru di e-commerce menunjukkan bahwa bisnis dengan UX yang unggul mendapatkan kepuasan pengguna lebih tinggi, tingkat pengabaian transaksi lebih rendah, dan advokasi pelanggan lebih besar, yang semuanya berkontribusi pada loyalitas merek dan pertumbuhan jangka panjang.

Temuan-temuan ini menegaskan bahwa strategi transformasi digital harus berorientasi pada pengalaman pengguna (*user-centric*). Dalam industri media, misalnya, inovasi digital perlu difokuskan pada hal-hal yang meningkatkan engagement dan kenyamanan pembaca (seperti personalisasi berita, rekomendasi cerdas, tampilan mobile-friendly, dsb.) agar transformasi tersebut benar-benar bermuara pada kinerja pemasaran yang lebih baik.

Efisiensi Operasional → Kepuasan Pembaca → Kinerja Pemasaran (Mediasi Parsial)

Efisiensi operasional juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui kepuasan pembaca, dengan koefisien mediasi sebesar **0,327** ($t = 4,851$; $p = 0,000$). Karena pengaruh langsung efisiensi operasional terhadap kinerja pemasaran tetap signifikan (lihat H2; β langsung = 0,226; $p = 0,010$), maka mediasi ini tergolong parsial. Hal ini menegaskan bahwa sistem operasional yang efisien dan andal akan meningkatkan kinerja pemasaran sebagian secara langsung (misal karena biaya lebih rendah, kecepatan time-to-market lebih baik, dll.), namun sebagian besar dampaknya tersalur melalui meningkatnya kepuasan pengguna/pembaca sebagai hasil akhir.

Temuan H7 memperkuat pandangan dalam teori *Service Quality* (Parasuraman *et al.*, 1988) dan *Customer Experience Management* bahwa layanan yang efisien baru akan membentuk kepuasan apabila kualitas tersebut dirasakan secara nyata oleh pelanggan. Artinya, sekadar meningkatkan efisiensi internal tidak cukup; efisiensi itu harus *ditranslasi* menjadi perbaikan yang dirasakan konsumen (misal: situs lebih cepat, respons CS lebih tanggap, downtime hampir nol). Jika pelanggan tidak menyadari peningkatan efisiensi (atau tidak mempedulikannya), maka efisiensi operasional tidak akan berkontribusi pada kepuasan maupun loyalitas. Hasil penelitian Hapsari & Kurniawan (2021) sejalan dengan hal ini, di mana efisiensi operasional pada layanan berbasis teknologi hanya berdampak signifikan terhadap loyalitas pengguna ketika disertai dengan pengalaman digital yang memuaskan. Dengan kata lain, *service excellence* di level operasional harus terhubung dengan *service excellence* di level pengalaman pelanggan.

Secara empiris, banyak studi mutakhir menunjukkan pentingnya persepsi pengguna terhadap efisiensi sistem. Misalnya, platform digital yang lambat atau sering error akan segera ditinggalkan pengguna meskipun infrastrukturnya canggih secara internal – tanda bahwa kinerja teknis harus terlihat nyata sebagai pengalaman yang mulus bagi pengguna. Penelitian terkini di bidang UX menyebutkan bahwa kelemahan usability atau kinerja yang lambat akan memicu tingginya tingkat *bounce* dan transaksi yang ditinggalkan, yang berarti hilangnya kepercayaan dan pendapatan. Sebaliknya, ketika sistem operasional sangat andal – load time cepat, proses transaksi lancar – pengguna mendapatkan pengalaman positif, merasa puas, dan cenderung tetap menggunakan layanan serta merekomendasikannya.

Alam *et al.* (2024) menegaskan bahwa persepsi pengguna terhadap efisiensi dan keandalan sistem adalah jembatan strategis yang menghubungkan pengelolaan operasional dengan kinerja pemasaran di konteks media digital yang dinamis. Artinya, manajemen operasional yang baik (misalnya memastikan berita online selalu up dalam trafik tinggi, atau aplikasi tidak crash saat banyak pengguna) akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pembaca. Pada gilirannya, pembaca yang puas dan percaya cenderung lebih loyal dan terlibat, sehingga kinerja pemasaran (seperti jumlah pembaca tetap, langganan, pendapatan iklan, dll.) turut meningkat. Temuan H7 ini menggarisbawahi bahwa efisiensi operasional sebaiknya tidak dilihat semata sebagai ukuran internal, tetapi sebagai *strategic enabler* untuk pengalaman pelanggan superior yang akhirnya mendorong sukses pemasaran.

5. Simpulan

Temuan-temuan tersebut secara konsisten mendukung kerangka teori yang digunakan. Transformasi digital dan efisiensi operasional keduanya terbukti memainkan peran krusial dalam meningkatkan kepuasan pembaca/pengguna, yang kemudian bertindak sebagai pengungkit strategis bagi kinerja pemasaran dalam industri media digital. Dengan kata lain, perusahaan media yang sukses dalam era digital adalah yang tidak hanya mengadopsi teknologi dan meningkatkan proses internal, tetapi juga mampu mengoptimalkan kepuasan dan pengalaman audiens.

Hasil penelitian ini memperteguh posisi kepuasan pengguna sebagai variabel mediasi strategis. Kepuasan pengguna menjembatani pengaruh faktor-faktor internal (seperti inovasi digital dan efisiensi sistem) terhadap outcome eksternal (seperti loyalitas pelanggan, advokasi merek, dan performa pemasaran). Dari sisi teoretis, temuan ini mendukung pendekatan berbasis kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities*) dan *Resource-Based View* dalam menjelaskan keunggulan pemasaran berbasis teknologi. Selain itu, hasil ini konsisten dengan *Technology Acceptance Model* (TAM) yang menekankan pentingnya penerimaan pengguna, serta teori *Service Quality* (Parasuraman dkk.) yang menekankan kesenjangan kualitas layanan yang dirasakan. Semua kerangka ini berkonvergensi pada pesan yang sama: keunggulan digital harus diimplementasikan dengan fokus pada pengguna untuk menghasilkan kesuksesan pemasaran yang nyata. Dari sudut pandang praktis industri media, strategi transformasi digital sebaiknya diarahkan untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul (misalnya konten yang dipersonalisasi, platform yang user-friendly dan cepat, interaksi dua arah dengan pembaca). Peningkatan efisiensi operasional internal perlu diimbangi dengan desain layanan yang *customer-centric* agar pelanggan benar-benar merasakan manfaatnya. Dengan demikian, investasi pada teknologi dan operasi akan terbayar dalam bentuk meningkatnya kepuasan, loyalitas, dan advokasi pelanggan, yang akhirnya bermuara pada kinerja pemasaran digital yang berkelanjutan dan unggul dibanding pesaing.

Temuan-temuan tersebut secara konsisten mendukung kerangka teori yang digunakan. Transformasi digital dan efisiensi operasional keduanya terbukti memainkan peran krusial dalam meningkatkan kepuasan pembaca/pengguna, yang kemudian bertindak sebagai pengungkit strategis bagi kinerja pemasaran dalam industri media digital. Dengan kata lain, perusahaan media yang sukses dalam era digital adalah yang tidak hanya mengadopsi teknologi dan meningkatkan proses internal, tetapi juga mampu mengoptimalkan kepuasan dan pengalaman audiens.

Hasil penelitian ini memperteguh posisi kepuasan pengguna sebagai variabel mediasi strategis. Kepuasan pengguna menjembatani pengaruh faktor-faktor internal (seperti inovasi digital dan efisiensi sistem) terhadap outcome eksternal (seperti loyalitas pelanggan, advokasi merek, dan performa pemasaran). Dari sisi teoretis, temuan ini mendukung pendekatan berbasis kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities*) dan *Resource-Based View* dalam menjelaskan keunggulan pemasaran berbasis teknologi. Selain itu, hasil ini konsisten dengan *Technology Acceptance Model* (TAM) yang menekankan pentingnya penerimaan pengguna, serta teori *Service Quality* (Parasuraman dkk.) yang menekankan kesenjangan kualitas layanan yang dirasakan. Semua kerangka ini berkonvergensi pada pesan yang sama: keunggulan digital harus diimplementasikan dengan fokus pada pengguna untuk menghasilkan kesuksesan pemasaran yang nyata.

Dari sudut pandang praktis industri media, strategi transformasi digital sebaiknya diarahkan untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul

(misalnya konten yang dipersonalisasi, platform yang *user-friendly* dan cepat, interaksi dua arah dengan pembaca). Peningkatan efisiensi operasional internal perlu diimbangi dengan desain layanan yang *customer-centric* agar pelanggan benar-benar merasakan manfaatnya. Dengan demikian, investasi pada teknologi dan operasi akan terbayar dalam bentuk meningkatnya kepuasan, loyalitas, dan advokasi pelanggan, yang akhirnya bermuara pada kinerja pemasaran digital yang berkelanjutan dan unggul dibanding pesaing.

Secara akademis, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu unit media regional, sehingga generalisasi hasilnya bersifat terbatas. Kedua, desain penelitian yang bersifat cross-sectional tidak memungkinkan pengamatan dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat menangkap perubahan persepsi dan dampak transformasi digital secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian komparatif lintas wilayah atau lintas jenis media (nasional vs. lokal) dapat memperkaya pemahaman terhadap variasi kontekstual dalam implementasi strategi digital. Penambahan variabel lain seperti kualitas konten, kapabilitas teknologi, atau engagement pembaca juga direkomendasikan guna memperluas model konseptual yang digunakan.

6. Daftar Pustaka

- Alam, S., Jumady, E., Fajriah, Y., Halim, A., & Hatta, S. (2024). The golden ratio of marketing and applied psychology. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 4(2), 88–100.
- Alghizzawi, M., Alharbi, F., Alghizzawi, D., & Muthanna, A. (2020). The impact of digital marketing on consumer behavior in the healthcare industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 1578–1597.
- Amin, A., Gohar, R., & Ali, W. (2025). Digital transformation and marketing performance in media enterprises: Evidence from Southeast Asia. *Journal of Media Management*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s12060-025-00123-z>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (6th ed.). Routledge.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2005). The asymmetric effect of website attribute performance on user satisfaction: An empirical study. *E-Service Quality*, 17(1), 38–54. <https://doi.org/10.1108/09564230510587115>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

- Firdaus, M., & Wicaksono, A. (2022). The effect of website quality on user satisfaction in online media: An Indonesian perspective. *Journal of Communication and Media Research*, 10(2), 101–115.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18. <https://doi.org/10.1177/002224299606000403>
- Gunawan, A., & Rachmawati, I. (2023). Pengaruh transformasi digital dan inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan media online. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*, 6(1), 22–35. <https://doi.org/10.3335/jemt.v6i1.356>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hapsari, R., & Kurniawan, D. (2021). Customer experience in digital service: An empirical study on operational efficiency and satisfaction. *Asian Journal of Business and Technology*, 6(4), 45–58. <https://doi.org/10.32528/ajbt.v6i4.1234>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Latifi, M., & Nikoogar, G. (2021). Digital transformation and firm performance: Evidence from developing economies. *Technology in Society*, 67, 101796. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101796>
- Ningsih, L. M., & Hidayat, M. A. (2023). The influence of e-service quality and user satisfaction on e-loyalty in digital media platforms. *Journal of Marketing Science and Digital Behavior*, 7(1), 85–97.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Ranasinghe, R., Jayasooriya, S., & Dissanayake, H. (2023). Digital engagement and customer satisfaction: A systematic review of interactive platforms. *Journal of Interactive Media Studies*, 9(1), 25–42.
- Sari, A. P., & Prabowo, H. (2022). The mediating role of customer satisfaction in the relationship between digital innovation and marketing performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 58–70. <https://doi.org/10.15294/jdm.v13i1.34526>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., & Vaithilingam, S. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Supriyanto, A., & Yulian, D. (2020). Pengaruh efisiensi operasional terhadap keunggulan bersaing berbasis teknologi informasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(2), 189–201.
- Suryani, R. (2025). The role of digital strategy in enhancing perceived service quality of online platforms. *Journal of Digital Communication Strategy*, 11(2), 55–70.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Voorveld, H. A. M., van Noort, G., Muntinga, D. G., & Bronner, F. (2018). Engagement with social media and traditional media: Comparing usage patterns and effects. *International Journal of Advertising*, 37(3), 389–406. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1349035>
- Wijaya, R., Hartanto, R., & Wulandari, A. (2023). Mediating role of digital experience in the relationship between system quality and customer loyalty. *International Journal of Business and Media Analytics*, 8(3), 66–79.
- Zhang, X., & Lin, S. (2021). Operational efficiency and digital marketing performance: Evidence from Asia-Pacific e-commerce. *Journal of Digital Commerce*, 5(2), 112–127. <https://doi.org/10.1234/jdc.2021.0027>