



Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, dan Pemasaran Digital terhadap Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi: Moderasi Tata Kelola

Agoes Tri Harryo Koencoro Harso Puspito^{1*}, Yayan Hendayana², Idel Eprianto³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: agoestriharryokhp@gmail.com

Abstract. *Asrama Haji Kelas I Bekasi runs on a dual mandate: it underpins pilgrimage administration and, once the pilgrimage season closes, opens its lodging and meeting facilities to the wider public. Familiarity with the latter remains thin. Working from that gap, this article examines how far budget efficiency, technology adoption, service quality, and digital marketing shape the institution's service image, and whether governance amplifies those four linkages. Primary material was gathered from 120 participants who had either used or heard of the facility, recruited by incidental sampling through a questionnaire scored on a five-level agreement scale. Estimation ran on variance-based structural equation modelling in SmartPLS 4. Every one of the four antecedents turned out statistically meaningful, and technology adoption carried the heaviest path weight among them. Governance lifted service image on its own account, yet not one of its four interaction terms cleared the customary significance cut-off. The model accounted for 36.6 percent of the variation in service image. Governance therefore behaves as an antecedent in its own right rather than an amplifier, which suggests image-building work should centre on what users encounter first-hand.*

Keywords: *Budget Efficiency; Digital Marketing; Governance; Service Image; Technology Adoption.*

Abstrak. Asrama Haji Kelas I Bekasi mengemban peran ganda, yakni menopang penyelenggaraan ibadah haji sekaligus membuka akomodasi dan ruang pertemuan bagi khalayak luas begitu musim haji berakhir. Pengenalan publik atas layanan kedua tersebut tergolong tipis. Bertolak dari keadaan itu, artikel ini menelaah sejauh mana efisiensi anggaran, adopsi teknologi, kualitas pelayanan, serta pemasaran digital membentuk citra layanan institusi tersebut, sekaligus menakar apakah tata kelola mempertebal keempat keterkaitan itu. Bahan primer dihimpun dari 120 partisipan yang pernah memakai maupun mengenal layanan bersangkutan, dijangkau lewat penarikan sampel insidental memakai angket berskala persetujuan lima tingkat. Estimasi ditempuh melalui pemodelan persamaan struktural berbasis varian pada SmartPLS 4. Keempat anteseden terbukti bermakna secara statistik, dengan adopsi teknologi memegang bobot jalur terberat. Tata kelola turut mengangkat citra layanan atas namanya sendiri, namun tidak satu pun dari empat suku interaksinya melewati ambang kebermaknaan yang lazim dipakai. Model menyerap 36,6 persen ragam citra layanan. Dengan begitu, tata kelola bekerja sebagai anteseden tersendiri alih-alih sebagai penguat, sehingga pembenahan citra sebaiknya dipusatkan pada hal-hal yang langsung dijumpai pengguna.

Kata Kunci: Adopsi Teknologi; Citra Layanan; Efisiensi Anggaran; Pemasaran Digital; Tata Kelola.

1. LATAR BELAKANG

Asrama Haji Kelas I Bekasi berdiri sebagai satuan pelayanan publik yang tugas pokoknya menopang penyelenggaraan ibadah haji. Begitu musim haji usai, ruang-ruang yang dimilikinya tetap dioperasikan untuk melayani khalayak luas, mulai dari penginapan, aula pertemuan, hingga sarana penunjang lain yang hasilnya masuk sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Ditilik dari cara kerjanya, layanan tersebut tidak jauh berbeda dari usaha perhotelan, hanya saja tingkat keterisiannya belum sepadan dengan kapasitas yang dimiliki. Kedudukan semacam ini menjadikannya organisasi publik berperan ganda, yaitu menjalankan pelayanan haji sambil mendayagunakan aset negara. Persoalan pokok yang mengemuka adalah tipisnya pengetahuan khalayak perihal layanan non-operasional tadi. Sebagian besar orang masih menempatkan Asrama Haji Kelas I Bekasi semata-mata sebagai sarana bagi jemaah haji.

Kepuasan jemaah atas penyelenggaraan ibadah haji di tingkat nasional sudah lama menjadi sorotan pemerintah dan dipantau berkala (Badan Pusat Statistik, 2022), tetapi sorotan serupa belum menyentuh layanan yang dibuka di luar musim haji. Terbentang jarak, dengan demikian, antara ragam layanan yang sesungguhnya tersedia dan gambaran yang tertanam di benak masyarakat.

Kemajuan teknologi informasi membuka jalan bagi organisasi publik untuk melebarkan sebaran keterangan sekaligus menata citra layanannya. Digitalisasi di sektor publik bukan sekadar memindahkan proses internal ke kanal elektronik, melainkan juga menggeser pola perjumpaan organisasi dengan warganya (Mergel et al., 2019; OECD, 2020). Situs resmi, jejaring sosial, berikut optimasi mesin pencari terbukti sanggup menaikkan keterlihatan organisasi dan memperingan warga menjangkau informasi mengenai layanan yang dibuka (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Sayangnya, penggarapan kanal elektronik di Asrama Haji Kelas I Bekasi belum maksimal sehingga layanan non-operasionalnya belum banyak dikenal.

Di luar sisi teknologi dan promosi, mutu layanan turut menentukan bagaimana sebuah organisasi dinilai. Mutu tersebut terbaca dari kecermatan melayani, kesiapan petugas, keramahan dan sikap profesional, serta kesiapan sarana pendukung (Parasuraman et al., 1988). Kesan yang terbentuk dari perjumpaan itulah yang kemudian mengendap menjadi penilaian publik. Sisi pengurusan dana pun tidak kalah menentukan. Melalui kacamata value for money, urusan anggaran bukan cuma soal memangkas pengeluaran, melainkan bagaimana sumber daya dipakai secara hemat, tepat guna, dan berdaya hasil demi keuntungan sebesar-besarnya bagi warga (Mardiasmo, 2018).

Pada sisi lain, penyelenggaraan layanan publik menuntut tata kelola yang menjamin keterbukaan, pertanggungjawaban, sikap profesional, serta kepatuhan pada prosedur (OECD, 2021). Lewat sudut pandang Agency Theory, relasi antara pemerintah selaku principal dengan pengelola layanan selaku agent memerlukan perangkat pengendalian guna menipiskan ketimpangan informasi dan meredam benturan kepentingan (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Atas dasar itu, kajian ini tidak hanya menakar Tata Kelola sebagai penentu langsung Citra Layanan, melainkan juga sebagai variabel moderasi, sebab secara nalar teoretis tata kelola yang tertata semestinya menguatkan daya dorong Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, dan Pemasaran Digital atas Citra Layanan. Telaah terdahulu mengenai citra layanan di lembaga publik condong menyorot mutu pelayanan dan promosi secara terpisah, sedangkan pengujian yang memadukan Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, dan Pemasaran Digital dengan Tata Kelola sebagai variabel moderasi pada latar asrama haji nyaris belum tersentuh. Ruang kosong itulah yang melandasi kajian

ini. Kebaruan kajian ini terletak pada pengujian keempat penentu tersebut secara menyatu dalam menerangkan Citra Layanan di lembaga pelayanan publik berperan ganda antara urusan haji dan pendayagunaan aset negara, dengan Tata Kelola ditakar sekaligus dalam dua kedudukan, yakni penentu langsung dan variabel moderasi. Sejalan dengan paparan tadi, kajian ini hendak menelaah daya dorong Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, dan Pemasaran Digital atas Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi, sekaligus menakar peran Tata Kelola sebagai variabel moderasi pada keempat keterkaitan itu.

2. KAJIAN TEORITIS

Agency Theory

Rumusan Jensen dan Meckling (1976) menempatkan keagenan sebagai ikatan yang lahir ketika satu pihak melimpahkan wewenang kepada pihak lain untuk mengurus sumber daya serta memutuskan sesuatu atas namanya. Eisenhardt (1989) menambahkan bahwa ikatan semacam itu rawan diwarnai ketimpangan informasi, ketidaksesuaian tujuan, dan tuntutan akan perangkat pengendalian.

Pada ranah pelayanan publik, warga menempati posisi principal, sementara pengelola Asrama Haji Kelas I Bekasi berperan sebagai agent yang wajib memanfaatkan sumber daya publik secara bertanggung jawab serta menyuguhkan layanan yang selaras dengan kebutuhan warga. Kerangka teori ini terpakai karena Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, Pemasaran Digital, dan Tata Kelola sama-sama merupakan perangkat organisasi untuk menyampaikan layanan sekaligus merawat kepercayaan publik.

Konsep Citra Layanan

Citra Layanan menunjuk pada gambaran yang terbentuk di benak masyarakat perihal reputasi, mutu, kredibilitas, dan sikap profesional sebuah organisasi ketika melayani. Kotler dan Keller (2016) menerangkan bahwa gambaran tersebut menumpuk dari keterangan, keyakinan, serta pengalaman yang diterima seseorang terhadap organisasi bersangkutan. Pada kajian ini Citra Layanan berkedudukan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, Pemasaran Digital, serta Tata Kelola.

Keterkaitan Efisiensi Anggaran dengan Citra Layanan

Mardiasmo (2018) menguraikan value for money pada sektor publik lewat tiga sudut, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Sisi efisiensi menyangkut sejauh mana keluaran terbaik dapat diraih dari sumber daya yang ada di tangan. Pada konteks Asrama Haji, hal itu tergambar dari kesanggupan pengelola mendayagunakan dana demi menopang jalannya pelayanan.

Pengurusan dana yang cermat memberi ruang bagi organisasi memakai sumber dayanya secara tepat sasaran sehingga layanan tersaji dengan berdaya guna dan terasa manfaatnya. Keadaan seperti itu diduga menumbuhkan penilaian baik terhadap organisasi sekaligus mengangkat Citra Layanan. Dugaan pertama pada kajian ini karenanya diarahkan pada anggapan bahwa Efisiensi Anggaran menyumbang secara positif atas Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi (H1).

Keterkaitan Adopsi Teknologi dengan Citra Layanan

Rogers (2003) memandang adopsi inovasi sebagai rangkaian penerimaan dan pemakaian sesuatu yang baru, yang bergantung pada bagaimana penggunaannya menilai keunggulan relatif, kecocokan, serta keringanan pemakaian. Di ranah pelayanan publik, pemanfaatan teknologi memperingan akses, mempersingkat waktu layanan, dan mempertajam kesanggupan organisasi menanggapi kebutuhan pemakainya (Mergel et al., 2019). Irsyadi dan Rony (2024) memperoleh bukti bahwa penerapan teknologi ikut mengangkat kinerja organisasi, sedangkan Hendayana et al. (2019) memperlihatkan bobot inovasi dalam menopang daya saing.

Pada Asrama Haji Kelas I Bekasi, teknologi berpeluang dipakai untuk menyalurkan keterangan, menjalankan sistem layanan, serta memperingan akses warga. Pemanfaatan yang pas dengan kebutuhan pemakai diduga memperbaiki pengalaman berlayanan dan pada gilirannya menumbuhkan Citra Layanan yang lebih baik. Dugaan kedua karenanya menyatakan Adopsi Teknologi menyumbang secara positif atas Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi (H2).

Keterkaitan Kualitas Pelayanan dengan Citra Layanan

Mutu pelayanan pada kajian ini bersandar pada kerangka SERVQUAL rumusan Parasuraman et al. (1988), yang merangkum wujud fisik, kehandalan, kesigapan, jaminan, serta empati. Hendayana dan Sari (2021) memperlihatkan bahwa mutu layanan ikut menentukan kepuasan pemakai, dan kepuasan itu bertaut erat dengan cara pemakai menilai penyedia layanan.

Layanan bermutu melahirkan pengalaman menyenangkan yang selanjutnya mengendap sebagai penilaian baik atas organisasi. Karena itu, pembenahan mutu layanan diduga menyumbang pada terbentuknya Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi, sehingga dugaan ketiga menyatakan Kualitas Pelayanan menyumbang secara positif atas Citra Layanan (H3).

Keterkaitan Pemasaran Digital dengan Citra Layanan

Pemasaran digital mencakup upaya memasarkan yang bersandar pada sarana serta teknologi elektronik guna menyalurkan keterangan, merajut hubungan, dan meraih pemakai.

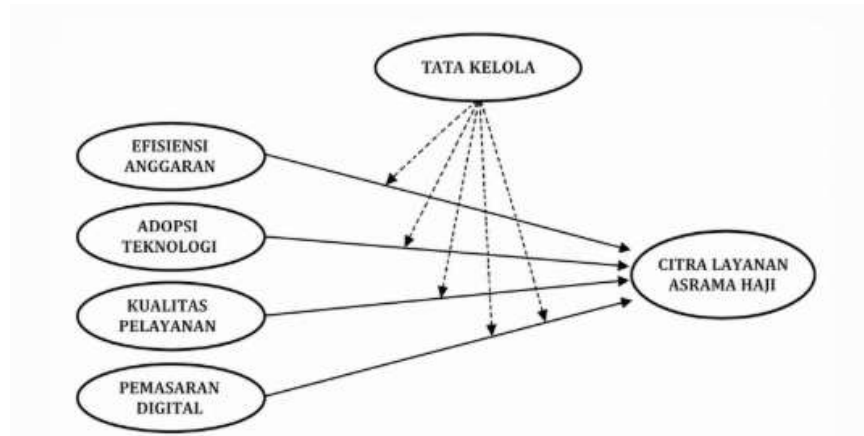
Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019) menempatkan situs resmi, jejaring sosial, mesin pencari, dan aneka kanal elektronik lain sebagai perangkat pokok pemasaran masa kini, sementara Tiago dan Veríssimo (2014) menegaskan bahwa kehadiran organisasi pada kanal-kanal tersebut ikut membentuk cara publik menilainya.

Pada Asrama Haji Kelas I Bekasi, pemasaran digital memikul peran penting untuk menumbuhkan kesadaran warga atas layanan non-operasional. Keterangan yang disebar lewat beragam kanal elektronik sanggup melebarkan jangkauan komunikasi sekaligus menggeser anggapan publik tentang fungsi Asrama Haji. Dugaan keempat menyatakan Pemasaran Digital menyumbang secara positif atas Citra Layanan (H4).

Tata Kelola sebagai Variabel Moderasi

Tata Kelola merupakan perangkat yang dipakai organisasi guna menjamin bahwa pengurusan sumber daya dan penyelenggaraan layanan berjalan terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, bertanggung jawab, profesional, serta patuh prosedur (OECD, 2021; Sulistiyowati, 2022). Dalam bingkai Agency Theory, tata kelola berdiri sebagai perangkat pengendalian yang menipiskan jurang keterangan di antara pengelola layanan dengan warga.

Secara nalar teoretis, Tata Kelola diharapkan mempertebal keterkaitan antara variabel bebas dengan Citra Layanan. Keterbukaan dan pertanggungjawaban berpeluang menumbuhkan keyakinan atas pengurusan dana; tata kelola yang rapi menopang keberhasilan penerapan teknologi; sementara tata kelola yang baik menaikkan kredibilitas layanan maupun pesan digital yang disiarkan organisasi. Bertolak dari penalaran tersebut, kajian ini menyusun empat dugaan moderasi, yakni Tata Kelola mempertebal daya dorong Efisiensi Anggaran atas Citra Layanan (H5), mempertebal daya dorong Adopsi Teknologi atas Citra Layanan (H6), mempertebal daya dorong Kualitas Pelayanan atas Citra Layanan (H7), serta mempertebal daya dorong Pemasaran Digital atas Citra Layanan (H8). Bagan hubungan antarvariabel sekaligus kedudukan Tata Kelola sebagai penentu langsung merangkap variabel moderasi tergambar pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian.

Sumber: Olahan penulis, 2026

3. METODE PENELITIAN

Kajian ini ditempuh secara kuantitatif melalui penyebaran angket dengan rancangan explanatory guna menelusuri keterkaitan sebab-akibat antarvariabel (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2022). Yang menjadi populasi adalah warga yang pernah memakai maupun mengenal layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi. Sebanyak 120 partisipan dijangkau memakai penarikan sampel tanpa peluang (non-probability) bermetode insidental, yakni menghimpun siapa pun yang kebetulan dijumpai dan memenuhi patokan kajian (Sekaran & Bougie, 2020).

Angket disebar lewat dua jalur, yaitu tautan Google Forms serta lembar cetak yang dibagikan langsung. Butir pernyataan ditakar memakai lima tingkat persetujuan, dari angka 1 bagi jawaban paling tidak setuju sampai angka 5 bagi jawaban paling setuju. Variabel yang ditelaah meliputi Efisiensi Anggaran (X1), Adopsi Teknologi (X2), Kualitas Pelayanan (X3), Pemasaran Digital (X4), Tata Kelola (Z) yang berkedudukan sebagai variabel moderasi, serta Citra Layanan (Y) selaku variabel terikat. Butir pengukur tiap variabel diturunkan dari batasan operasional yang bersandar pada Mardiasmo (2018) untuk Efisiensi Anggaran, Rogers (2003) untuk Adopsi Teknologi, Parasuraman et al. (1988) untuk Kualitas Pelayanan, serta Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019) untuk Pemasaran Digital.

Pengolahan bahan ditempuh lewat pemodelan persamaan struktural berbasis varian (PLS-SEM) memakai SmartPLS 4. Pilihan atas PLS-SEM didasarkan pada kecocokannya menangani model bertujuan prediktif yang rumit, memuat suku interaksi, sekaligus longgar terhadap syarat sebaran normal (Hair et al., 2022; Ghazali, 2021). Tahapannya dimulai dari penilaian outer model, mencakup keabsahan konvergen, keabsahan diskriminan, dan keajekan konstruk, lalu berlanjut ke penilaian inner model yang menakar daya jelas, besaran efek, serta kelayakan model. Setiap dugaan ditakar lewat penyampelan ulang (bootstrapping) sebanyak

5.000 subsampel pada taraf keliru 5 persen. Sebuah dugaan dinyatakan terdukung apabila angka t melampaui 1,96 sekaligus nilai p berada di bawah 0,05. Efek moderasi diperiksa memakai pendekatan indikator hasil kali, yakni membentuk suku interaksi antara Tata Kelola dengan tiap variabel bebas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Partisipan

Penjaringan bahan berlangsung di lingkungan Asrama Haji Kelas I Bekasi dan menghimpun 120 partisipan yang pernah memakai maupun mengenal layanan yang tersedia. Sebarannya menurut jenis kelamin, kelompok usia, dan jenjang pendidikan terangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Partisipan.

Atribut	Kategori	Frekuensi	Proporsi (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	61	50,8
	Laki-laki	59	49,2
Kelompok Usia (tahun)	< 25	15	12,5
	25–34	41	34,2
	35–44	31	25,8
	45–54	20	16,7
	> 54	13	10,8
Jenjang Pendidikan	SLTA/ sederajat	37	30,8
	D3	26	21,7
	S1	31	25,8
	S2	25	20,8
	S3	1	0,8

Sumber: Hasil olahan bahan primer, 2026

Merujuk Tabel 1, susunan partisipan menurut jenis kelamin nyaris seimbang, yakni 61 perempuan (50,8 persen) berbanding 59 laki-laki (49,2 persen). Rentang 25 sampai 34 tahun menempati porsi terbanyak dengan 41 orang (34,2 persen), disusul rentang 35 sampai 44 tahun sejumlah 31 orang (25,8 persen). Dari sisi jenjang pendidikan, tamatan SLTA mendominasi dengan 37 orang (30,8 persen), diikuti pemegang gelar sarjana sebanyak 31 orang (25,8 persen). Sebaran semacam itu memperlihatkan partisipan berasal dari kelompok usia produktif dengan latar pendidikan yang beragam, sehingga penilaian atas citra layanan terhimpun dari sudut pandang pemakai yang cukup mewakili.

Penilaian Outer Model

Penilaian outer model memperlihatkan bahwa nyaris semua butir pengukur memiliki muatan luar melampaui 0,70, sehingga patokan keabsahan konvergen terpenuhi. Butir AT3 pada konstruk Adopsi Teknologi tercatat bermuatan 0,658; butir tersebut tetap dipertahankan mengingat pijakan teoretisnya masih kuat sekaligus karena konstruk Adopsi Teknologi secara utuh sudah melewati ambang minimum Average Variance Extracted (AVE).

Keajekan konstruk ditakar lewat Cronbach's Alpha berikut Composite Reliability, sedangkan keabsahan konvergen dibaca dari angka AVE. Hasilnya, seluruh konstruk sudah melewati patokan yang digariskan Hair et al. (2022). Dengan begitu, perangkat ukur yang dipakai dinyatakan memadai untuk melangkah ke penilaian inner model.

Penilaian Inner Model

Penilaian inner model dikerjakan guna menakar daya prediksi sekaligus kelayakan model. Rangkumannya tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman Penilaian Inner Model.

Kriteria	Capaian	Pembacaan
R Square (Citra Layanan)	0,366	Model menyerap 36,6% ragam Citra Layanan
R Square Adjusted	0,314	Daya prediksi tergolong sedang
SRMR	0,069	Masih di bawah ambang 0,08

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4, 2026

Sebagaimana tertera pada Tabel 2, angka R Square untuk Citra Layanan tercatat 0,366 sementara R Square Adjusted berada di 0,314. Artinya, Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, Pemasaran Digital, Tata Kelola, berikut seluruh suku interaksinya secara bersama-sama sanggup menerangkan 36,6 persen ragam Citra Layanan, sedangkan 63,4 persen selebihnya bersumber dari hal-hal di luar model. Capaian SRMR 0,069 masih di bawah ambang 0,08 sehingga kelayakan model tergolong memadai.

Penakaran besaran efek memperlihatkan bahwa sumbangan langsung kelima variabel atas Citra Layanan seluruhnya berada pada tingkat kecil. Suku interaksi Tata Kelola dengan Efisiensi Anggaran maupun dengan Kualitas Pelayanan tergolong sangat kecil, interaksinya dengan Adopsi Teknologi hampir tidak menyisakan pengaruh, sementara interaksinya dengan Pemasaran Digital masuk kategori kecil.

Pembuktian Hipotesis

Setiap dugaan diperiksa lewat penyampelan ulang sebanyak 5.000 subsampel. Rangkuman bobot jalur, angka t, nilai p, berikut putusan atas tiap dugaan tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3. Rangkuman Pembuktian Hipotesis.

Kode	Jalur Struktural	Bobot Jalur	Angka t	Nilai p	Putusan
H1	EA → CL	0,229	2,872	0,004	Terdukung
H2	AT → CL	0,301	3,970	0,000	Terdukung
H3	KP → CL	0,250	3,370	0,001	Terdukung
H4	PD → CL	0,251	3,117	0,002	Terdukung
H5	TK × EA → CL	0,095	1,271	0,204	Tidak terdukung
H6	TK × AT → CL	0,020	0,234	0,815	Tidak terdukung
H7	TK × KP → CL	0,065	0,854	0,393	Tidak terdukung
H8	TK × PD → CL	0,140	1,588	0,112	Tidak terdukung
–	TK → CL	0,171	2,046	0,041	Bermakna

Keterangan: EA = Efisiensi Anggaran; AT = Adopsi Teknologi; KP = Kualitas Pelayanan; PD = Pemasaran Digital; TK = Tata Kelola; CL = Citra Layanan. Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 4, 2026

Sebagaimana terbaca pada Tabel 3, keempat dugaan mengenai sumbangan langsung, yaitu H1 hingga H4, memperoleh dukungan empiris, sedangkan keempat dugaan mengenai efek moderasi, yakni H5 hingga H8, tidak. Artinya, Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, dan Pemasaran Digital sama-sama menyumbang secara positif pada Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi. Tata Kelola pun menyumbang positif secara langsung, hanya saja tidak terbukti mempertebal maupun mengikis daya dorong keempat variabel bebas tersebut atas Citra Layanan.

Pembahasan

Efisiensi Anggaran dan Pembentukan Citra Layanan

Jalur dari Efisiensi Anggaran menuju Citra Layanan tercatat berbobot 0,229 ($t = 2,872$; $p = 0,004$), sehingga H1 memperoleh dukungan. Angka tersebut memberi isyarat bahwa kecakapan organisasi menata sumber daya secara hemat sanggup menumbuhkan penilaian baik di mata warga. Efisiensi di sini tidak dibaca sekadar sebagai memangkas biaya, melainkan sebagai kepiawaian mendayagunakan sumber daya demi manfaat layanan yang sebesar-besarnya. Temuan tersebut selaras dengan gagasan value for money yang dilontarkan Mardiasmo (2018).

Pada latar Asrama Haji Kelas I Bekasi, pengurusan dana yang cermat menopang pendayagunaan sarana dan sumber daya sehingga layanan tersaji lebih berdaya guna. Penilaian warga atas kepiawaian organisasi mengurus sumber daya itulah yang akhirnya ikut membentuk citra layanan yang baik.

Adopsi Teknologi dan Pembentukan Citra Layanan

Jalur dari Adopsi Teknologi menuju Citra Layanan berbobot 0,301 ($t = 3,970$; $p < 0,001$), sehingga H2 memperoleh dukungan. Besaran itu merupakan yang tertinggi di antara seluruh variabel bebas, menempatkan Adopsi Teknologi sebagai penentu langsung paling dominan dalam model.

Hasil tersebut memperlihatkan teknologi sebagai unsur yang menentukan terbentuknya citra layanan. Keleluasaan akses, kecepatan proses, serta pemakaian sistem elektronik menumbuhkan kesan bahwa organisasi bergerak modern dan tanggap. Melalui kacamata difusi inovasi Rogers (2003), penerimaan atas teknologi mendatangkan nilai tambah sepanjang inovasi itu dipandang berfaedah dan cocok dengan kebutuhan pemakainya. Simpulan ini seiring pula dengan bukti Irsyadi dan Rony (2024) perihal sumbangan teknologi pada kinerja organisasi, serta dengan pandangan Mergel et al. (2019) yang menyatakan digitalisasi menggeser cara publik menilai lembaga pemerintah. Karena itu, penguatan teknologi patut ditempatkan sebagai agenda utama dalam membenahi citra layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi.

Kualitas Pelayanan dan Pembentukan Citra Layanan

Jalur dari Kualitas Pelayanan menuju Citra Layanan berbobot 0,250 ($t = 3,370$; $p = 0,001$), sehingga H3 memperoleh dukungan. Temuan itu menguatkan kerangka SERVQUAL yang menempatkan pengalaman pemakai atas kecermatan layanan, kesigapan, sikap profesional, dan kondisi sarana sebagai bahan baku penilaian terhadap organisasi (Parasuraman et al., 1988), sekaligus sejalan dengan bukti Hendayana dan Sari (2021) perihal andil mutu layanan dalam membentuk penilaian pemakai.

Pada Asrama Haji Kelas I Bekasi, mutu layanan tampak dari kesanggupan petugas melayani secara cermat, sigap, ramah, dan profesional, serta dari keadaan sarana yang dipakai warga. Pengalaman menyenangkan yang diterima pemakai mempertebal penilaian baik atas citra layanan, sehingga pembenahan mutu layanan perlu menyatu dalam agenda pembentukan citra.

Pemasaran Digital dan Pembentukan Citra Layanan

Jalur dari Pemasaran Digital menuju Citra Layanan berbobot 0,251 ($t = 3,117$; $p = 0,002$), sehingga H4 memperoleh dukungan. Hasil ini mengukuhkan pandangan Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019) berikut Tiago dan Veríssimo (2014) bahwa kanal elektronik dapat dipakai melebarkan jangkauan komunikasi sekaligus merajut hubungan dengan pemakai. Pada latar Asrama Haji Kelas I Bekasi, pemasaran digital berperan menggeser anggapan publik dari sekadar sarana penyelenggaraan ibadah haji menjadi lembaga yang turut menyediakan

akomodasi dan fasilitas bagi khalayak umum. Penggarapan situs resmi, jejaring sosial, mesin pencari, serta kanal elektronik lainnya berpeluang menumbuhkan kesadaran warga akan layanan non-operasional yang tersedia. Kian luas keterangan yang sampai ke masyarakat, kian terbuka pula peluang terbentuknya citra layanan yang baik.

Sumbangan Langsung Tata Kelola

Tata Kelola tercatat menyumbang secara langsung pada Citra Layanan dengan bobot jalur 0,171 ($t = 2,046$; $p = 0,041$). Temuan itu memberi isyarat bahwa keterbukaan, pertanggungjawaban, sikap profesional, serta kepatuhan pada prosedur sanggup menumbuhkan penilaian baik di mata warga. Lewat bingkai Agency Theory, tata kelola menipiskan jurang keterangan antara pengelola layanan selaku agent dengan warga selaku principal sehingga keyakinan terhadap organisasi ikut terangkat (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

Peran Moderasi Tata Kelola

Suku interaksi Tata Kelola dengan Efisiensi Anggaran menghasilkan bobot 0,095 ($t = 1,271$; $p = 0,204$), sehingga H5 tidak memperoleh dukungan. Tidak bermaknanya efek tersebut menandakan bahwa daya dorong Efisiensi Anggaran atas Citra Layanan tidak banyak berubah seiring tinggi rendahnya Tata Kelola. Warga condong menakar manfaat serta mutu layanan dari apa yang mereka rasakan sendiri, sementara perangkat tata kelola di ranah internal tidak selalu tertangkap mata pemakai.

Suku interaksi Tata Kelola dengan Adopsi Teknologi berbobot 0,020 ($t = 0,234$; $p = 0,815$), sehingga H6 tidak memperoleh dukungan. Faedah teknologi berupa keleluasaan, kecepatan, dan keringanan memperoleh keterangan langsung terasa oleh pemakai, sehingga penilaian atas teknologi lebih banyak dibentuk pengalaman memakainya ketimbang pemahaman atas perangkat tata kelola yang menopangnya.

Suku interaksi Tata Kelola dengan Kualitas Pelayanan berbobot 0,065 ($t = 0,854$; $p = 0,393$), sehingga H7 tidak memperoleh dukungan. Kendati Kualitas Pelayanan secara langsung terbukti bermakna atas Citra Layanan, Tata Kelola tidak terbukti mempertebal keterkaitan tersebut. Pemakai lebih gampang menyusun citra dari pengalaman nyata berupa kenyamanan, kecermatan, kesigapan, dan sikap profesional petugas, sedangkan perangkat tata kelola relatif tersembunyi di balik proses layanan.

Suku interaksi Tata Kelola dengan Pemasaran Digital berbobot 0,140 ($t = 1,588$; $p = 0,112$), sehingga H8 tidak memperoleh dukungan. Kendati bobot dan angka t interaksi ini tertinggi dibanding tiga efek moderasi lain, capaiannya belum menyentuh ambang kebermaknaan. Dengan kata lain, gejala hubungan positif memang terbaca, tetapi bukti statistik

yang ada belum cukup untuk menyatakan Tata Kelola mempertebal daya dorong Pemasaran Digital atas Citra Layanan.

Rangkuman Temuan dan Implikasinya

Menimbang seluruh hasil, Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, dan Pemasaran Digital terbukti menjadi pembentuk langsung Citra Layanan, dengan Adopsi Teknologi memegang sumbangan terbesar. Tata Kelola juga menyumbang secara langsung, namun tidak terbukti memoderasi keempat keterkaitan yang ditakar. Kajian ini karenanya memperlihatkan garis pemisah yang jelas antara kedudukan Tata Kelola sebagai penentu langsung dan kedudukannya sebagai penguat hubungan.

Dari sisi teoretis, hasil tersebut memperkaya penerapan Agency Theory pada ranah pelayanan publik dengan memperlihatkan bahwa perangkat tata kelola yang bersifat internal belum tentu bekerja sebagai penguat hubungan antarvariabel apabila perangkat itu tidak tertangkap langsung oleh pemakai layanan. Dari sisi praktis, temuan ini mengarahkan agar upaya membenahi citra layanan lebih dahulu menysasar hal-hal yang dampaknya langsung dirasakan pemakai, terutama penguatan teknologi, tanpa mengendurkan pembenahan tata kelola sebagai fondasi kelembagaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil kajian mengantar pada simpulan bahwa Efisiensi Anggaran menyumbang secara positif dan bermakna pada Citra Layanan Asrama Haji Kelas I Bekasi. Adopsi Teknologi pun demikian, bahkan menempati posisi penentu langsung terkuat. Kualitas Pelayanan berikut Pemasaran Digital masing-masing juga terbukti menyumbang secara positif dan bermakna. Tata Kelola tercatat berpengaruh langsung dan bermakna atas Citra Layanan, tetapi tidak terbukti memoderasi keterkaitan Efisiensi Anggaran, Adopsi Teknologi, Kualitas Pelayanan, maupun Pemasaran Digital dengan Citra Layanan. Dengan demikian, pada kajian ini Tata Kelola lebih tepat dibaca sebagai penentu langsung Citra Layanan, bukan sebagai unsur yang secara empiris mempertebal hubungan antara variabel bebas dengan Citra Layanan. Angka R Square 0,366 menandakan model sanggup menyerap 36,6 persen ragam Citra Layanan, sementara 63,4 persen selebihnya bersumber dari hal-hal di luar model.

Bertolak dari simpulan tadi, pengelola Asrama Haji Kelas I Bekasi sebaiknya menempatkan Adopsi Teknologi sebagai agenda utama mengingat sumbangannya paling besar bagi Citra Layanan, antara lain lewat pengembangan sistem informasi, pemudahan akses layanan, dan pemakaian teknologi dalam proses melayani secara berkesinambungan. Pengurusan anggaran perlu terus dibenahi melalui pendayagunaan sumber daya tanpa

menggerus mutu layanan, dengan sasaran pada manfaat layanan yang sebesar-besarnya alih-alih sekadar memangkas biaya. Mutu layanan patut dijaga dan ditingkatkan lewat penguatan kesigapan petugas, sikap profesional, kenyamanan, keamanan, kebersihan, serta kelengkapan sarana. Penggarapan pemasaran digital perlu diperkuat melalui optimasi situs resmi, jejaring sosial, mesin pencari, dan kanal elektronik lain guna menumbuhkan kesadaran warga atas layanan non-operasional Asrama Haji. Tata Kelola tetap perlu dibenahi sekalipun tidak terbukti sebagai variabel moderasi, sebab keterbukaan, pertanggungjawaban, responsibilitas, dan kemandirian terbukti berpengaruh langsung pada kepercayaan warga.

Sejumlah keterbatasan menyertai kajian ini dan patut dipertimbangkan saat membaca hasilnya. Penelaahan hanya berlangsung di satu tempat, yakni Asrama Haji Kelas I Bekasi, sehingga penarikan simpulan bagi lembaga lain perlu ditempuh secara berhati-hati. Cara penjarangan sampel yang tanpa peluang berikut jumlah 120 partisipan turut membatasi keleluasaan menggeneralisasi secara statistik. Seluruh variabel pun ditakar lewat persepsi partisipan pada satu titik waktu, sehingga naik turunnya citra layanan dalam rentang panjang belum tertangkap. Kajian berikutnya disarankan memperlebar cakupan lokasi, menempuh penarikan sampel berpeluang, serta menimbang penambahan variabel lain mengingat masih tersisa 63,4 persen ragam Citra Layanan yang belum menjelaskan, misalnya harga, lokasi, keterjangkauan, pengalaman pemakai, kesadaran merek, kepuasan, dan kepercayaan. Rancangan longitudinal maupun metode campuran juga terbuka untuk dipakai guna menggali lebih dalam proses terbentuknya citra layanan pada lembaga publik berperan ganda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis sampaikan kepada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya beserta jajaran pengelola Asrama Haji Kelas I Bekasi atas sokongan yang diberikan sepanjang kajian berlangsung. Naskah ini disarikan dari tesis penulis pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

DAFTAR REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2022). *Tingkat kepuasan jemaah haji Indonesia*. Badan Pusat Statistik.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hendayana, Y., & Sari, A. M. E. (2021). Pengaruh kepercayaan konsumen dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pengguna JNE Express Pondok Gede. *Mediastima*, 27(2), 153–169. <https://doi.org/10.55122/mediastima.v27i2.294>
- Hendayana, Y., Suryana, S., Ahman, E., & Mulyadi, H. (2019). The effect of innovation on business competitiveness of small and medium enterprise in Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 116–120. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.21>
- Irsyadi, A. R., & Rony, Z. T. (2024). Pengaruh adopsi teknologi, budaya organisasi, kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 327–339. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v5i3.1814>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- 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.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sulistiyowati, C. (2022). *Pengaruh tata kelola terhadap kinerja layanan publik*.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>