

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MANADO QUALITY HOTEL

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPENSATION, AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT MANADO QUALITY HOTEL

Oleh:

Melissa Wijaya¹
Lucky O. H. Dotulong²
Sjendry S. R. Loindong³

*Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado*

E-mail:

¹ melissa.wijaya94@gmail.com

² luckydotulong@unsrat.ac.id

³ loindong18s@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan di Manado Quality Hotel. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 60 karyawan yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi yang memadai serta terciptanya keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Manado Quality Hotel.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi, Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kinerja karyawan

Abstract: *This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational culture, compensation, and work-life balance on employee performance at Manado Quality Hotel. A quantitative approach was employed, with data collected through questionnaires distributed to 60 employees selected using a saturated sampling technique. The data were analyzed using (SEM-PLS). The results indicate that leadership style and organizational culture do not have a significant effect on employee performance. In contrast, compensation and work-life balance have a positive and significant effect on employee performance. These findings suggest that providing adequate compensation and fostering a healthy work-life balance are important factors in improving employee performance at Manado Quality Hotel.*

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Compensation, Work-Life Balance, and Employee Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah pola interaksi antara perusahaan dan konsumen, termasuk dalam aktivitas pemasaran. Pemasaran yang sebelumnya bertumpu pada media konvensional berkembang menjadi pemasaran digital yang memungkinkan informasi produk disampaikan secara cepat, luas, dan tidak dibatasi ruang maupun waktu. Transformasi tersebut mendorong pertumbuhan E-Commerce sebagai kanal transaksi yang menawarkan kemudahan pencarian produk, perbandingan harga, pembayaran, serta pengiriman. Dalam situasi ini, konsumen memperoleh akses yang semakin besar terhadap berbagai alternatif merek sehingga proses evaluasi dan perpindahan pilihan menjadi lebih dinamis.

Persaingan industri E-Commerce di Indonesia juga semakin ketat. Data yang digunakan dalam skripsi

menunjukkan bahwa berdasarkan survei APJII yang dikutip GoodStats pada 2025, Shopee menjadi E-Commerce yang paling sering diakses dengan persentase 53,22%, diikuti TikTok Shop, Tokopedia, Lazada, dan Blibli. Tingginya penggunaan Shopee sekaligus memperbesar intensitas persaingan antarpengjual dan antarmerek di dalam platform. Konsumen dapat membandingkan produk dengan fungsi yang relatif serupa melalui harga, kualitas, rating, ulasan, tampilan toko, promosi, serta pengalaman transaksi. Kondisi ini menciptakan peluang terjadinya Brand Switching, yaitu perpindahan konsumen dari satu merek ke merek lain dalam kategori produk yang sama.

Brand Switching penting dikaji karena perpindahan merek tidak hanya merefleksikan ketertarikan terhadap alternatif baru, tetapi juga menunjukkan proses evaluasi konsumen terhadap nilai yang ditawarkan merek sebelumnya dan merek pesaing. Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa perilaku perpindahan merek dapat dipengaruhi oleh kepuasan, harga, promosi, maupun faktor situasional. Schiffman dan Wisenblit (2019) menempatkan perpindahan merek sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan konsumen ketika alternatif lain dianggap lebih mampu memenuhi kebutuhan atau harapan. Dalam lingkungan e-commerce, biaya pencarian dan biaya perpindahan cenderung rendah karena konsumen dapat melihat berbagai alternatif dalam satu aplikasi.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi Brand Switching adalah Viral Marketing. Kotler dan Keller (2016) memandang Viral Marketing sebagai komunikasi pemasaran dari mulut ke mulut yang difasilitasi media digital sehingga pesan dapat menyebar cepat antarkonsumen. Konten yang menarik, relevan, dan mudah dibagikan dapat meningkatkan jangkauan serta awareness merek. Tendean, Mananeke, dan Roring (2020) menemukan bahwa Viral Marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, sementara Sawaftah, Calicioglu, dan Awadallah (2020) menunjukkan bahwa Viral Marketing dapat membentuk purchase intention. Namun, pengaruh terhadap Brand Switching belum tentu identik karena perpindahan merek membutuhkan perubahan perilaku setelah konsumen membandingkan pengalaman, manfaat, serta risiko dari alternatif yang tersedia.

Faktor sosial melalui Group Reference juga dapat membentuk keputusan konsumen. Schiffman dan Wisenblit (2019) menjelaskan reference group sebagai individu atau kelompok yang menjadi acuan dalam pembentukan sikap, nilai, dan perilaku konsumsi. Dalam konteks Shopee, pengaruh tersebut dapat berasal dari keluarga, teman, komunitas, ulasan pengguna, maupun figur yang dipercaya. Afifah dan Worang (2022) menunjukkan bahwa E-WOM dari kelompok referensi berkaitan dengan pembentukan citra merek, sedangkan Kambey, Moniharapon, dan Soegoto (2022) memperlihatkan bahwa kelompok acuan menjadi bagian dari determinan keputusan konsumen, meskipun tingkat signifikansinya dapat berbeda menurut konteks.

Selain faktor komunikasi dan sosial, konsumen e-commerce juga mengevaluasi Physical Evidence. Pada layanan digital, Physical Evidence tidak hanya berwujud fasilitas fisik, tetapi juga tampilan aplikasi, kualitas visual produk, kemudahan navigasi, kejelasan informasi, sistem pembayaran, rating, review, dan simbol kepercayaan. Tjiptono (2019) menempatkan bukti fisik sebagai elemen penting dalam pemasaran jasa karena membantu konsumen menilai layanan yang bersifat tidak berwujud. Bintang Eka Putera, Susanti, dan Cempena (2022) serta Langapa, Tumbuan, dan Mandagie (2021) menunjukkan bahwa Physical Evidence berkaitan dengan evaluasi dan keputusan konsumen pada konteks layanan dan penjualan.

Penelitian terdahulu banyak menguji Viral Marketing, kelompok referensi, atau Physical Evidence secara terpisah terhadap keputusan pembelian, kepuasan, citra merek, atau kinerja pemasaran. Sementara itu, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut untuk menjelaskan Brand Switching pada pengguna Shopee, khususnya di Kota Tomohon, masih terbatas dalam kerangka skripsi yang menjadi sumber artikel ini. Research gap tersebut menjadi dasar untuk menguji apakah faktor pemasaran digital, pengaruh sosial, dan bukti layanan digital secara bersama-sama maupun parsial mampu menjelaskan kecenderungan konsumen berpindah merek saat berbelanja melalui Shopee.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence secara simultan terhadap Brand Switching pada pengguna E-Commerce Shopee di Kota Tomohon.
2. Mengetahui pengaruh Viral Marketing terhadap Brand Switching pada pengguna E-Commerce Shopee di Kota Tomohon.
3. Mengetahui pengaruh Group Reference terhadap Brand Switching pada pengguna E-Commerce Shopee di Kota Tomohon.
4. Mengetahui pengaruh Physical Evidence terhadap Brand Switching pada pengguna E-Commerce Shopee di Kota Tomohon.

Kajian Teori

Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan proses perencanaan dan pengelolaan aktivitas pemasaran untuk menciptakan, mengomunikasikan, serta menyampaikan nilai kepada konsumen. Kotler dan Keller (2016) menekankan bahwa pemasaran berorientasi pada penciptaan nilai dan hubungan dengan pelanggan, sedangkan Alma (2018) menempatkan manajemen pemasaran sebagai rangkaian keputusan strategis yang menghubungkan kebutuhan pasar dengan tawaran perusahaan. Dalam konteks e-commerce, manajemen pemasaran perlu merespons perubahan perilaku konsumen yang semakin mudah memperoleh informasi, membandingkan produk, dan mengubah preferensi merek.

Pemasaran Digital

Pemasaran digital merupakan pemanfaatan teknologi digital dan internet untuk menjalankan komunikasi serta aktivitas pemasaran. Tompunu, Soegoto, dan Palandeng (2023) menjelaskan bahwa strategi digital memungkinkan perusahaan memperluas jangkauan, menyampaikan informasi secara cepat, dan mendorong pembelian melalui kanal daring. Media sosial, situs web, aplikasi, serta marketplace membentuk ekosistem yang memungkinkan konsumen tidak hanya menerima pesan, tetapi juga menghasilkan ulasan, membagikan pengalaman, dan memengaruhi konsumen lain.

E-Commerce

E-Commerce merupakan aktivitas transaksi dan pertukaran nilai yang dilakukan melalui jaringan elektronik. Perkembangan E-Commerce mengurangi hambatan jarak dan waktu, memperluas pilihan konsumen, serta memudahkan proses pencarian dan evaluasi produk. Pada platform seperti Shopee, konsumen dapat membandingkan banyak merek dalam satu antarmuka, sehingga keputusan pembelian tidak hanya ditentukan oleh produk tetapi juga oleh promosi digital, bukti layanan, pengalaman pengguna, dan informasi sosial.

Viral Marketing

Viral Marketing adalah strategi komunikasi pemasaran yang mendorong pesan menyebar dari satu pengguna ke pengguna lain melalui media digital. Kotler dan Keller (2016) menjelaskan Viral Marketing sebagai bentuk word of mouth yang difasilitasi teknologi sehingga penyebaran pesan dapat berlangsung cepat. Dalam penelitian ini, Viral Marketing diukur melalui penyebaran informasi, daya tarik konten, dan keterlibatan konsumen. Konten yang mudah dibagikan dan diingat dapat memperluas awareness, tetapi pengaruhnya terhadap perpindahan merek bergantung pada kemampuan pesan tersebut mengubah evaluasi konsumen terhadap alternatif.

Group Reference

Group Reference atau kelompok acuan adalah individu maupun kelompok yang menjadi dasar perbandingan bagi konsumen dalam membentuk sikap dan perilaku konsumsi. Schiffman dan Wisenblit (2019) menjelaskan bahwa kelompok referensi dapat memengaruhi melalui informasi, norma, dan ekspresi nilai. Penelitian ini mengoperasionalkan Group Reference melalui pengaruh teman, keluarga, dan ulasan pengguna. Dalam e-commerce, rekomendasi dari orang yang dipercaya serta pengalaman pengguna lain dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keyakinan untuk mencoba merek alternatif.

Physical Evidence

Physical Evidence merupakan bukti yang membantu konsumen menilai kualitas suatu layanan. Dalam lingkungan digital, bukti tersebut dapat berbentuk desain aplikasi atau website, kemudahan penggunaan, kejelasan informasi, keamanan sistem, dan bukti transaksi. Tjiptono (2019) menjelaskan bahwa bukti fisik menjadi petunjuk kualitas bagi layanan yang tidak berwujud. Pada E-Commerce, elemen visual dan fungsional berperan sebagai digital servicescape yang membentuk persepsi profesionalisme, kenyamanan, serta kepercayaan konsumen.

Brand Switching

Brand Switching menggambarkan perilaku perpindahan dari satu merek ke merek lain dalam kategori produk yang sama. Kotler dan Keller (2016) mengaitkan perpindahan merek dengan evaluasi konsumen atas kepuasan, promosi, harga, dan situasi penggunaan. Schiffman dan Wisenblit (2019) menekankan bahwa konsumen akan mencari alternatif ketika merek yang digunakan tidak lagi memenuhi harapan. Dalam penelitian ini, Brand

Switching tercermin pada keinginan berpindah, perilaku membandingkan atau mengganti merek, serta pengaruh informasi dan promosi dari merek alternatif.

Penelitian Terdahulu

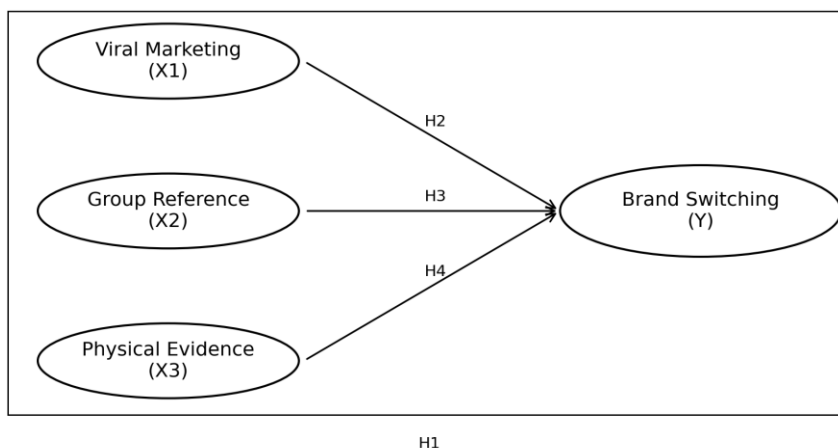
Penelitian Tendean et al. (2020) menunjukkan bahwa Viral Marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian di McDonald's Manado. Liow, Tumbuan, dan Gunawan (2023) juga menunjukkan bahwa dimensi Viral Marketing dan perceived product value berperan dalam pembentukan kepuasan pelanggan. Pada konteks internasional, Sawaftah et al. (2020) menemukan hubungan antara Viral Marketing dan purchase intention dengan peran karakteristik konsumen dan brand image.

Pada dimensi sosial, Afifah dan Worang (2022) menelaah pengaruh E-WOM dari reference group dan influencer terhadap brand image, sedangkan Trisno, Sepang, dan Supandi (2020) serta Kambey et al. (2022) menguji kelompok acuan dalam keputusan pembelian. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh sosial relevan dalam perilaku konsumen, meskipun arah dan kekuatan pengaruh dapat berbeda menurut produk, objek, dan konteks penelitian.

Pada aspek Physical Evidence, Bintang Eka Putera et al. (2022) menunjukkan keterkaitan antara persepsi harga, kualitas produk, Physical Evidence, kepuasan, dan keputusan pembelian. Langapa et al. (2021) juga menempatkan Physical Evidence sebagai bagian dari elemen pemasaran jasa yang berkaitan dengan tingkat penjualan. Untuk Brand Switching, Tamon dan Tumewu (2019) menemukan bahwa faktor ketidaknyamanan dan kualitas layanan memengaruhi perpindahan merek penyedia layanan, sementara Lopian et al. (2019) menunjukkan pentingnya evaluasi atribut dan keyakinan konsumen dalam perpindahan merek kosmetik.

Berdasarkan kajian empiris tersebut, penelitian ini menempatkan Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence dalam satu model untuk menjelaskan Brand Switching pada pengguna Shopee di Kota Tomohon. Integrasi tiga faktor tersebut membedakan penelitian ini dari studi-studi yang umumnya menguji satu atau dua determinan perilaku konsumen pada objek yang berbeda.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Kajian teori dan skripsi, 2026

Hipotesis Penelitian

- H1: Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching.
- H2: Viral Marketing berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching.
- H3: Group Reference berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching.
- H4: Physical Evidence berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan tersebut digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh Viral Marketing (X1), Group Reference (X2), serta Physical Evidence (X3) terhadap Brand Switching (Y) berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui survei. Penelitian dilaksanakan di Kota Tomohon, Sulawesi Utara pada Januari-Februari 2026.

Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi target penelitian adalah pengguna Shopee di Kota Tomohon yang pernah bertransaksi dan berbelanja melalui platform tersebut. Skripsi membatasi responden pada rentang usia 15-29 tahun. Sebagai dasar penentuan ukuran sampel, digunakan data BPS Kota Tomohon dalam Kota Tomohon Dalam Angka 2025 yang mencatat 24.918 penduduk berusia 15-29 tahun. Dengan rumus Slovin dan tingkat kesalahan 10%, diperoleh $n = 99,60$ yang dibulatkan menjadi 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan accidental/convenience sampling karena peneliti tidak memiliki kerangka sampel lengkap pengguna Shopee di Kota Tomohon.

Jenis dan Sumber Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, sedangkan data sekunder berasal dari buku, jurnal, publikasi resmi, dan sumber lain yang relevan dengan Viral Marketing, Group Reference, Physical Evidence, E-Commerce, serta Brand Switching.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring kepada pengguna Shopee yang pernah melakukan pembelian dan memiliki pengalaman membandingkan atau berpindah merek produk. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Viral Marketing (X1)	Strategi penyebaran pesan pemasaran secara cepat dan luas melalui media digital.	1. Penyebaran informasi 2. Daya tarik konten 3. Keterlibatan konsumen	Likert 1-5
Group Reference (X2)	Individu atau kelompok yang menjadi acuan konsumen dalam membentuk sikap, pendapat, dan keputusan.	1. Teman 2. Keluarga 3. Ulasan pengguna	Likert 1-5
Physical Evidence (X3)	Bukti layanan digital yang tampak dan dirasakan pengguna ketika berinteraksi dengan platform e-commerce.	1. Tampilan aplikasi/website 2. Kemudahan penggunaan 3. Keamanan dan keandalan transaksi	Likert 1-5
Brand Switching (Y)	Perilaku konsumen berpindah dari satu merek ke merek lain dalam kategori produk yang sama.	1. Keinginan berpindah merek 2. Perilaku perpindahan merek 3. Pengaruh informasi merek lain	Likert 1-5

Sumber: olahan data, 2026

Uji Instrumen Data

Instrumen diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Item dinyatakan valid apabila nilai Pearson Correlation lebih besar daripada r tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Reliabilitas dinilai menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria alpha lebih besar dari 0,60 menunjukkan konsistensi internal yang dapat diterima untuk analisis penelitian.

Teknik Analisis

Analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji F, uji t, serta koefisien determinasi. Uji asumsi klasik mencakup normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Model regresi linear berganda yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan: Y = Brand Switching; a = konstanta; b1-b3 = koefisien regresi; X1 = Viral Marketing; X2 = Group Reference; X3 = Physical Evidence; dan e = error.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

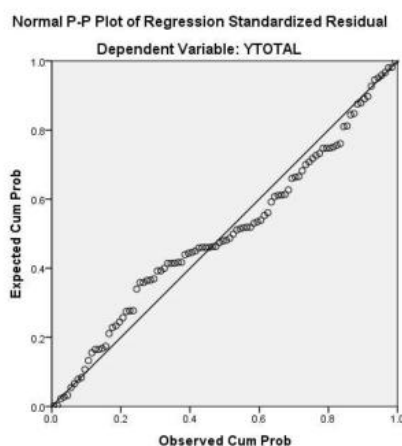
Variabel	Item	r hitung	r tabel	Sig.	Status	Cronbach Alpha	Status
Viral Marketing (X1)	X1.1	0,701	0,195	0,000	Valid	0,746	Reliabel
	X1.2	0,547	0,195	0,000	Valid		
	X1.3	0,749	0,195	0,000	Valid		
	X1.4	0,738	0,195	0,000	Valid		
	X1.5	0,769	0,195	0,000	Valid		
Group Reference (X2)	X2.1	0,733	0,195	0,000	Valid	0,786	Reliabel
	X2.2	0,790	0,195	0,000	Valid		
	X2.3	0,730	0,195	0,000	Valid		
	X2.4	0,690	0,195	0,000	Valid		
	X2.5	0,746	0,195	0,000	Valid		
Physical Evidence (X3)	X3.1	0,792	0,195	0,000	Valid	0,833	Reliabel
	X3.2	0,826	0,195	0,000	Valid		
	X3.3	0,767	0,195	0,000	Valid		
	X3.4	0,770	0,195	0,000	Valid		
	X3.5	0,721	0,195	0,000	Valid		
Brand Switching (Y)	Y1	0,782	0,195	0,000	Valid	0,851	Reliabel
	Y2	0,798	0,195	0,000	Valid		
	Y3	0,749	0,195	0,000	Valid		
	Y4	0,820	0,195	0,000	Valid		
	Y5	0,818	0,195	0,000	Valid		

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Seluruh item memiliki r hitung lebih besar dari r tabel 0,195 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Nilai Cronbach's Alpha untuk Viral Marketing sebesar 0,746, Group Reference 0,786, Physical Evidence 0,833, dan Brand Switching 0,851. Seluruh nilai berada di atas 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas P-P Plot
Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Uji normalitas dilakukan melalui grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual. Titik-titik residual terlihat berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Pola ini menunjukkan bahwa residual model mendekati distribusi normal sehingga asumsi normalitas dapat diterima.

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

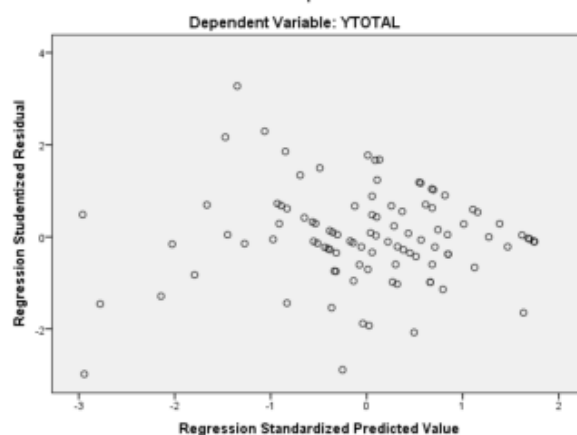
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Viral Marketing (X1)	0,563	1,776	Non-Multikolinearitas
Group Reference (X2)	0,654	1,528	Non-Multikolinearitas
Physical Evidence (X3)	0,734	1,363	Non-Multikolinearitas

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Nilai Tolerance seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, model regresi tidak menunjukkan gejala multikolinearitas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan menggunakan scatterplot antara regression standardized predicted value dan regression studentized residual. Titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol serta tidak membentuk pola tertentu, sehingga model dinilai tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot
Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0,580	1,959	-	0,296	0,768	-	-
Viral Marketing (X1)	0,042	0,091	0,043	0,459	0,647	0,563	1,776
Group Reference (X2)	0,557	0,095	0,505	5,868	0,000	0,654	1,528
Physical Evidence (X3)	0,388	0,094	0,336	4,138	0,000	0,734	1,363

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

$$Y = 0,580 + 0,042X_1 + 0,557X_2 + 0,388X_3$$

Persamaan menunjukkan bahwa seluruh koefisien variabel independen memiliki arah positif. Dengan variabel lain dianggap konstan, peningkatan satu satuan Viral Marketing diikuti peningkatan Brand Switching sebesar 0,042 satuan; peningkatan satu satuan Group Reference diikuti peningkatan Brand Switching sebesar 0,557 satuan; dan peningkatan satu satuan Physical Evidence diikuti peningkatan Brand Switching sebesar 0,388 satuan. Signifikansi masing-masing koefisien selanjutnya ditentukan melalui uji t.

Pengujian Hipotesis**Hasil Uji F (Simultan)****Tabel 5. Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	677,321	3	225,774	36,834	0,000
Residual	588,439	96	6,130		
Total	1265,760	99			

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Hasil uji F menunjukkan F hitung 36,834 dengan signifikansi 0,000. Nilai F hitung lebih besar dari F tabel 2,70 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga H1 diterima. Artinya, Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching.

Hasil Uji t (Parsial)**Tabel 6. Hasil Uji t**

Variabel	B	t hitung	t tabel	Sig.	Keputusan
Viral Marketing (X1)	0,042	0,459	1,984	0,647	H2 ditolak
Group Reference (X2)	0,557	5,868	1,984	0,000	H3 diterima
Physical Evidence (X3)	0,388	4,138	1,984	0,000	H4 diterima

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Viral Marketing memiliki t hitung 0,459 lebih kecil dari t tabel 1,984 dan signifikansi 0,647 lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan. Group Reference memiliki t hitung 5,868 dan Physical Evidence 4,138; keduanya lebih besar dari t tabel, dengan nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian, Group Reference dan Physical Evidence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Brand Switching.

Koefisien Determinasi**Tabel 7. Hasil Uji R dan R Square**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,732	0,535	0,521	2,476

Sumber: Data Olahan IBM SPSS Statistic, 2026

Nilai korelasi R sebesar 0,732 menunjukkan hubungan yang kuat antara ketiga variabel independen dan Brand Switching. Nilai R Square sebesar 0,535 berarti 53,5% variasi Brand Switching dapat dijelaskan oleh Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence, sedangkan 46,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Pembahasan**Pengaruh Viral Marketing terhadap Brand Switching**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Viral Marketing memiliki arah pengaruh positif terhadap Brand Switching, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik ($B = 0,042$; $t = 0,459$; $\text{sig.} = 0,647$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan paparan konten viral belum cukup kuat untuk secara langsung mendorong pengguna Shopee di Kota Tomohon berpindah merek. Konten promosi dapat meningkatkan perhatian dan awareness,

tetapi konsumen tetap membutuhkan alasan yang lebih substantif sebelum meninggalkan merek yang telah digunakan.

Temuan ini berbeda dengan Tendean et al. (2020) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan Viral Marketing terhadap keputusan pembelian, serta Islami (2025) yang menunjukkan keterkaitan Viral Marketing dengan purchase decision. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh perbedaan variabel dependen. Keputusan pembelian dapat dipicu oleh daya tarik dan momentum promosi, sedangkan Brand Switching menuntut perubahan preferensi dari merek yang telah dikenal menuju alternatif baru. Konsumen yang sudah memiliki pengalaman positif dengan suatu merek dapat tetap bertahan meskipun melihat promosi pesaing yang viral.

Dalam lingkungan digital yang sarat informasi, konsumen juga cenderung menghadapi advertising clutter. Banyaknya konten promosi dapat menurunkan sensitivitas terhadap pesan yang viral. Karena itu, Viral Marketing lebih tepat dipahami sebagai pemicu awareness dan consideration, bukan satu-satunya determinan perpindahan merek. Bagi penjual di Shopee, strategi viral perlu diikuti tawaran nilai yang konkret, seperti kualitas produk, harga kompetitif, layanan yang andal, serta bukti pengalaman pengguna yang dapat diverifikasi.

Pengaruh Group Reference terhadap Brand Switching

Group Reference berpengaruh positif dan signifikan terhadap Brand Switching ($B = 0,557$; $t = 5,868$; $\text{sig.} = 0,000$). Nilai beta terstandarisasi sebesar 0,505 merupakan yang terbesar di antara variabel independen dalam model, sehingga pengaruh sosial menjadi faktor paling dominan secara relatif. Temuan ini memperlihatkan bahwa rekomendasi keluarga, teman, dan ulasan pengguna lain berperan penting ketika konsumen mengevaluasi merek alternatif.

Pada transaksi e-commerce, konsumen tidak dapat memeriksa seluruh atribut produk secara langsung sebelum membeli. Informasi dari kelompok referensi membantu mengurangi ketidakpastian dan perceived risk. Rekomendasi dari orang yang dipercaya cenderung dianggap lebih kredibel dibandingkan pesan komersial. Ulasan dan rating pada platform juga memperluas fungsi kelompok referensi dari lingkungan sosial langsung menjadi komunitas digital. Temuan ini konsisten dengan arah kajian Afifah dan Worang (2022) mengenai peran E-WOM reference group dalam pembentukan persepsi merek.

Implikasinya, penjual tidak cukup hanya meningkatkan frekuensi promosi. Mereka perlu mengelola pengalaman pelanggan agar menghasilkan rekomendasi positif, mendorong ulasan yang jujur, menanggapi keluhan secara terbuka, dan membangun kredibilitas sosial. Ketika konsumen menemukan banyak rekomendasi positif terhadap merek alternatif, probabilitas untuk mencoba dan kemudian berpindah merek menjadi lebih besar.

Pengaruh Physical Evidence terhadap Brand Switching

Physical Evidence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Brand Switching ($B = 0,388$; $t = 4,138$; $\text{sig.} = 0,000$). Dalam e-commerce, Physical Evidence tampil sebagai elemen visual dan fungsional, seperti desain aplikasi, kejelasan foto dan deskripsi produk, kemudahan navigasi, keamanan pembayaran, bukti transaksi, rating, review, dan fitur layanan. Elemen tersebut berfungsi sebagai petunjuk kualitas karena konsumen tidak berinteraksi langsung dengan produk dan penjual sebelum transaksi.

Temuan ini sejalan dengan perspektif pemasaran jasa Tjiptono (2019) dan hasil penelitian Bintang Eka Putera et al. (2022) yang menempatkan Physical Evidence sebagai bagian dari evaluasi konsumen. Jika sebuah merek atau toko mampu menyajikan informasi yang lebih jelas, tampilan lebih profesional, sistem lebih mudah digunakan, dan bukti kepercayaan lebih kuat dibandingkan merek sebelumnya, konsumen memiliki alasan yang lebih nyata untuk berpindah.

Implikasi praktisnya adalah penjual dan pengelola toko pada Shopee perlu memperlakukan bukti layanan digital sebagai bagian dari proposisi nilai. Foto produk yang konsisten, informasi yang lengkap, respons yang cepat, mekanisme transaksi yang jelas, dan pengalaman antarmuka yang mudah dipahami dapat memperkuat kepercayaan. Sebaliknya, tampilan yang kurang meyakinkan atau proses yang membingungkan dapat meningkatkan kecenderungan konsumen mencari merek alternatif.

Pengaruh Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence terhadap Brand Switching

Uji simultan menunjukkan bahwa Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching ($F = 36,834$; $\text{sig.} = 0,000$). Hasil ini mengindikasikan bahwa perpindahan merek pada pengguna Shopee merupakan hasil interaksi antara faktor komunikasi pemasaran, faktor sosial, dan pengalaman layanan digital. Model menjelaskan 53,5% variasi Brand Switching, sehingga memiliki daya jelas yang cukup kuat, namun masih terdapat 46,5% variasi yang berasal dari faktor lain.

Secara konseptual, Viral Marketing dapat membuka awareness terhadap merek alternatif, Group Reference memperkuat atau melemahkan keyakinan melalui rekomendasi dan pengalaman sosial, sedangkan Physical Evidence memberikan bukti visual serta fungsional yang membantu konsumen mengevaluasi alternatif tersebut. Ketiga proses ini dapat berlangsung berurutan maupun bersamaan. Temuan bahwa Viral Marketing tidak signifikan secara parsial, tetapi model simultan signifikan, menunjukkan bahwa pesan viral lebih bermakna ketika hadir bersama informasi sosial dan bukti pengalaman yang meyakinkan.

Faktor di luar model yang berpotensi menjelaskan sisa variasi antara lain harga, kualitas produk, kepuasan pelanggan, kepercayaan, loyalitas merek, citra merek, kualitas pelayanan, dan promosi. Variabel-variabel tersebut juga direkomendasikan dalam skripsi untuk penelitian lanjutan. Bagi pelaku e-commerce, hasil penelitian menekankan pentingnya strategi yang terintegrasi: komunikasi digital harus didukung social proof dan kualitas pengalaman digital agar mampu memengaruhi perilaku perpindahan merek.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Brand Switching pada pengguna E-Commerce Shopee di Kota Tomohon.
2. Viral Marketing berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Brand Switching. Konten yang viral mampu menarik perhatian, namun belum menjadi faktor utama yang menyebabkan konsumen berpindah merek.
3. Group Reference berpengaruh positif dan signifikan terhadap Brand Switching. Rekomendasi keluarga, teman, komunitas, serta ulasan pengguna lain menjadi pertimbangan penting dalam perpindahan merek.
4. Physical Evidence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Brand Switching. Tampilan digital, kemudahan penggunaan, kejelasan informasi, serta keamanan dan keandalan transaksi membantu membentuk keyakinan konsumen terhadap merek alternatif.
5. Nilai R Square sebesar 0,535 menunjukkan bahwa 53,5% variasi Brand Switching dapat dijelaskan oleh Viral Marketing, Group Reference, dan Physical Evidence, sedangkan 46,5% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model.

Saran

1. Pelaku usaha di Shopee sebaiknya tidak hanya mengejar viralitas konten, tetapi memastikan pesan promosi memuat manfaat yang konkret, relevan, dan konsisten dengan kualitas produk serta pengalaman pelanggan.
2. Pelaku usaha perlu mengelola Group Reference dan social proof dengan mendorong ulasan yang jujur, membangun komunitas pelanggan, menanggapi pengalaman negatif, dan bekerja sama dengan figur yang kredibel agar rekomendasi yang terbentuk lebih dipercaya.
3. Physical Evidence digital perlu ditingkatkan melalui foto dan video produk yang berkualitas, informasi produk yang lengkap, tampilan toko yang konsisten, proses transaksi yang jelas, serta respons layanan yang cepat dan dapat diandalkan.
4. Konsumen diharapkan mengevaluasi promosi viral secara kritis dengan mempertimbangkan kualitas produk, reputasi penjual, ulasan pengguna, dan kesesuaian manfaat sebelum memutuskan berpindah merek.
5. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti harga, kualitas produk, kepuasan pelanggan, trust, loyalitas merek, brand image, kualitas pelayanan, atau promosi; memperbesar jumlah responden; memperluas wilayah; dan membandingkan beberapa platform e-commerce.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, L. I. N., & Worang, F. G. (2022). The influences of E-WOM of reference group and Instagram influencer toward Wardah and Maybelline brand image. *Jurnal EMBA*, 10(1), 143-151. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/37674>
- Alma, B. (2018). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*.
- Asiegbu, I. F., Igwe, P., & Akekue-Alex, N. (2012). Physical evidence and marketing performance of commercial

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2025). *Survei Penetrasi Internet dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2025*.
- Badan Pusat Statistik Kota Tomohon. (2025). *Kota Tomohon Dalam Angka 2025*. <https://tomohonkota.bps.go.id/id/publication/2025/02/28/305be267151007d56bdb83dc/kota-tomohon-dalam-angka-2025.html>
- Bintang Eka Putera, K., Susanti, N., & Cempena, I. (2022). Analysis of the effect of price perception, product quality, physical evidence on consumer satisfaction and purchase decision on the Sumber Jaya Livestock Group. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1(7), 768-778. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v1i7.144>
- GoodStats. (2025). E-Commerce paling sering diakses 2025: Shopee masih juara. <https://goodstats.id/article/e-commerce-paling-sering-diakses-2025-shopee-masih-juara-wyZqk>
- Islami, V. (2025). Pengaruh Viral Marketing dan Brand Awareness terhadap Purchase Decision. 6(1), 32-41. <https://doi.org/10.47065/jtear.v6i1.2080>
- Kambey, J. F. R., Moniharapon, S., & Soegoto, A. S. (2022). Pengaruh citra merek, kelompok acuan dan persepsi harga terhadap keputusan pembelian layanan internet Indihome di PT. Telkom Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 879-890. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/38480>
- Khotib, M. (2019). The influence of reference group, brand image and internet marketing on buying decision. *Journal of World Conference*, 1(1), 134-141. <https://doi.org/10.29138/prd.v1i1.40>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Langapa, B. V., Tumbuan, W. J. F. A., & Mandagic, Y. (2021). Analisis people, process, dan physical evidence terhadap tingkat penjualan mobil Mitsubishi Xpander Ultimate di masa pandemi Covid-19 pada PT Sinar Gorontalo Berlian Motor Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1225-1234. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/35478>
- Lapian, J., Herlambang, A., & Pandowo, M. H. (2019). Analysis the brand switching of consumer of Wardah cosmetics in Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4978-4987. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/25734>
- Liow, J., Tumbuan, W. J. F. A., & Gunawan, E. M. (2023). The influence of viral marketing dimensions and perceived product value on customer satisfaction in Burger King Manado. *Jurnal EMBA*, 11(1), 712-722. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/45775>
- Sawaftah, D. A., Calicioglu, C., & Awadallah, R. I. (2020). The relationship between viral marketing and consumer purchase intention, the moderator role of brand image and age: Evidence from smartphone users in North Cyprus. *Management Science Letters*, 10(6), 1307-1320. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.027>
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. L. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tamon, L. R., & Tumewu, F. J. (2019). Influence of inconvenience and service quality on brand switching of service provider in Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5733-5742. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/26454>
- Tendean, M. R., Mananeke, L., & Roring, F. (2020). Pengaruh Viral Marketing, Store Location dan Food Quality terhadap keputusan pembelian di McDonald's Manado. *Jurnal EMBA*, 8(1), 146-155. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/27459>
- Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tompunu, D. F., Soegoto, A. S., & Palandeng, I. D. (2023). Strategi pemanfaatan digital marketing untuk meningkatkan pembelian konsumen pada Stray Store Manado. *Jurnal EMBA*, 11(4), 686-694.
- Trisno, S. D. L., Sepang, J. L., & Supandi, A. (2020). Pengaruh kelompok acuan, persepsi harga dan keragaman produk terhadap keputusan pembelian sepeda motor Honda pada CV. Anugerah Mulia Tomohon. *Jurnal EMBA*, 8(4), 1091-1100. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/31329>