



Menguak dampak digitalisasi: Kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada perusahaan X

Elizabeth Erena Putri Laskar*, Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: elizabeth.21019@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine and explain the effect of digitalization on employee performance through job satisfaction. This research is classified as quantitative research with a population of 52 employees. This study uses Nonprobability Sampling technique, namely saturated sampling where all members of the population are sampled. This research applies Structural Equation Modeling (SEM) with the help of Smart Partial Least Square 3.2.9 software. The results of this study indicate that digitalization has a significant positive effect on employee performance, digitalization has no effect on job satisfaction, job satisfaction has no effect on employee performance, and job satisfaction can't mediate the effect of digitalization on employee performance. This study highlights the importance of digitalization in the work environment, indicating that organizations need to adopt technology strategically to improve operational efficiency and work comfort. Overall, this study contributes to the understanding of how digitalization affects employee behavior and productivity by emphasizing the mediating role of job satisfaction in enhancing individual performance in organizations.

Keywords: digitalization; employee performance; job satisfaction.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n4.p974-986>

Received: September 11, 2025; Revised: November 1, 2025; Accepted: November 17, 2025; Available online: December 31, 2025

Copyright © 2025, The Author(s). Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) kini memiliki kedudukan penting dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi. (Hidayat *et al.*, 2023). Selain sebagai tenaga kerja, karyawan juga dianggap sebagai aset berharga yang memiliki potensi besar dalam mendorong kemajuan perusahaan. Persaingan yang kian ketat akibat globalisasi menuntut perusahaan untuk tidak hanya mempertahankan posisinya, tetapi juga terus berinovasi dan berkembang. Agar dapat bersaing dan mempertahankan bisnisnya di tengah persaingan yang disebabkan oleh globalisasi saat ini, organisasi harus peka terhadap perubahan di lingkungannya (baik eksternal maupun internal) (Hidayat *et al.*, 2023).

Saat ini, fokus persaingan ekonomi utama adalah ekonomi digital di mana pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Basung & Karolina, 2022). Kemajuan teknologi memainkan peran penting dalam mendorong perusahaan menuju digitalisasi, memungkinkan mereka memanfaatkan inovasi terbaru untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, peningkatan pengalaman pelanggan juga menjadi faktor utama yang mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan solusi digital yang lebih canggih. Di sisi lain, kebutuhan pengembangan internal perusahaan, seperti optimalisasi proses bisnis dan pengembangan keterampilan karyawan, turut memacu adopsi teknologi digital. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan, tetapi sebuah strategi penting untuk tetap kompetitif di pasar. (Xu *et al.*, 2024).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan

menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efektivitas kerja, dan pencapaian tujuan organisasi (Afandi, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap berbagai faktor yang dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Dewi dan Krisnadi (2023) digitalisasi adalah proses penerapan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan menghilangkan batasan waktu dan tempat. Mengacu pada hasil dari penelitian terdahulu oleh Saleh *et al.* (2024) digitalisasi adalah komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dapat membantu perusahaan meraih tujuan mereka dengan lebih efisien. Digitalisasi dapat mengurangi konflik antar pemangku kepentingan, mengurangi biaya operasional serta mendorong peningkatan kinerja kerja. Menurut Wijonarko *et al.* (2022), kinerja mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai keberhasilan menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diemban. Kinerja ini bisa dilihat baik dari sudut pandang individu maupun kelompok, tergantung pada konteks pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, kinerja yang optimal akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya. Kinerja yang baik juga mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Alobidyeen *et al.* (2022) menyatakan bahwa digitalisasi menunjukkan pengaruh yang positif dalam mendorong kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi digitalisasi yang dilakukan karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Saleh *et al.* (2024) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Dewi dan Krisnadi (2023) menyatakan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa semakin tinggi digitalisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan temuan dalam sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya peluang untuk melakukan eksplorasi lebih lanjut. Ketidakkonsistenan temuan ini mengarah pada kemungkinan adanya variabel lain yang berperan dalam memediasi, memperkuat, atau melemahkan hubungan antara digitalisasi dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara lingkungan tempat kerja, hubungan antar individu, dan kondisi yang mendukung (Görgülü & Dağlar, 2024). Hal tersebut menandakan bahwa individu memiliki kepuasan dan sikap positif terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja berperan pokok untuk meningkatkan hubungan individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Tingginya rasa puas terhadap pekerjaan cenderung lebih mudah membuat kontribusi yang lebih baik dan berusaha meningkatkan kualitas tempat kerja mereka. (Görgülü & Dağlar, 2024).

Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Digitalisasi akan berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. (Khuc & Nguyen, 2023). Digitalisasi berperan dalam meningkatkan produktivitas, membawa kemudahan untuk bekerja, menjadikan pekerjaan lebih menarik, serta memperkuat interaksi dengan tim kerja maupun atasan. Hal ini dapat menimbulkan kepuasan pada karyawan. (Bolli & Pusterla, 2022). Ketika karyawan memiliki rasa puas, mereka menjalankan tugasnya dengan penuh kesenangan. Rasa senang ini mendorong penyelesaian tugas tepat waktu, hingga akhirnya berperan serta pada peningkatan kinerja karyawan. (Qomariah *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan x telah mengadopsi perubahan teknologi salah satunya penggunaan aplikasi mobile (SFA) untuk mengubah proses pemesanan manual menjadi digital Sejak Juli 2024. Langkah ini diambil untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan akurasi dalam pemenuhan kebutuhan alat kesehatan dan produk farmasi di seluruh wilayah Indonesia. Pelanggan, termasuk apotek, rumah sakit, dan klinik, dapat memesan barang secara langsung melalui aplikasi pemesanan ini, tanpa harus menghabiskan waktu untuk melakukan proses manual yang memakan waktu. Penerapan aplikasi ini memberikan banyak kemudahan dalam meningkatkan efisiensi pekerjaan. Namun, bagi karyawan yang berusia lebih senior, adaptasi terhadap perubahan ini

memerlukan waktu lebih lama karena mereka perlu menyesuaikan diri dengan teknologi baru yang mungkin belum sepenuhnya familiar. Selain itu, tantangan yang muncul adalah perubahan pada deskripsi pekerjaan (*job description*) karyawan. Dengan diperkenalkannya teknologi dan sistem digital baru, peran serta tanggung jawab karyawan mengalami perubahan.

Hal ini mengharuskan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan alat dan proses baru, yang berpotensi menimbulkan kebingungan. Selain itu, beberapa karyawan perlu berpindah divisi guna memenuhi kebutuhan organisasi yang berubah. Dalam praktiknya, penerapan digitalisasi di lingkungan kerja belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan secara merata. Salah satu fenomena yang sering muncul adalah ketidakseimbangan antara tuntutan penggunaan sistem digital dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Implementasi sistem digital seperti aplikasi kerja berbasis online, otomatisasi proses kerja memang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, namun pada beberapa karyawan justru menimbulkan perasaan terbebani akibat meningkatnya tuntutan kecepatan kerja, target yang lebih ketat, serta kebutuhan untuk terus menyesuaikan diri dengan teknologi baru (Sutrisno, 2020). Berdasarkan uraian tersebut penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kajian Pustaka

Digitalisasi

Digitalisasi adalah proses penerapan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan menghilangkan batasan waktu dan tempat. Dengan digitalisasi, perusahaan dapat menjalankan operasional bisnisnya dengan lebih fleksibel, lebih cepat, dan lebih tepat. (Dewi & Krisnadi, 2023). Menurut Bolli dan Pusterla (2022) digitalisasi merupakan fenomena sosioteknis yang berkembang pesat karena pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang mengubah cara individu, organisasi, dan masyarakat berinteraksi dan bekerja. Dalam penelitian Görgülü dan Dağlar (2024), digitalisasi adalah proses peralihan informasi dari sistem tradisional ke dalam lingkungan digital dengan menggunakan teknologi modern untuk meningkatkan efisiensi dan kemudahan akses data. Digitalisasi juga membantu mengurangi risiko kehilangan atau kerusakan data, karena informasi dapat disimpan dengan lebih aman di dalam sistem berbasis perangkat penyimpanan digital. Menurut Prasetyo dan Sutopo (2021) digitalisasi merupakan proses penerapan dan pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas organisasi untuk mengubah cara kerja, proses bisnis, serta pola interaksi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah. Digitalisasi adalah proses pengalihan dan pemanfaatan aktivitas kerja organisasi ke dalam sistem berbasis teknologi digital yang terintegrasi guna mendukung efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan operasional. (Rahayu & Day, 2021). Terdapat empat indikator untuk mengukur digitalisasi menurut Dewi dan Krisnadi (2023), yaitu *information dissemination* (penyebaran informasi), *integration* (integrasi), *accessibility* (aksesibilitas), *innovation* (inovasi).

Kinerja Karyawan

Menurut Sriyani dan Hubeis (2023) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai pencapaian output kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan sasaran yang telah disepakati, dan menunjukkan seberapa baik karyawan dapat memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh organisasi. Kinerja optimal mencerminkan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan organisasi, baik dalam rentang waktu singkat maupun panjang. Menurut Lysandra *et al.* (2023) kinerja karyawan adalah perilaku pegawai secara keseluruhan di tempat kerja, yang menunjukkan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan, memenuhi kewajiban mereka, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan memastikan organisasi dapat berkembang sesuai dengan visi dan misinya. Menurut Fachiroh dan Suratman (2023) kinerja karyawan mencakup penyelesaian tugas sesuai tepat waktu, kompetensi karyawan, serta efektivitas dan efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan. Karyawan dengan kinerja baik tidak hanya berhasil menyelesaikan pekerjaan dalam tenggat waktu yang ditentukan, tetapi juga menunjukkan keterampilan yang tepat untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan. Menurut Rivai dan Sagala (2020) kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang

dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Pratama dan Wardani (2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam periode tertentu. Kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan berarti karyawan mampu menciptakan hasil yang berkualitas, sesuai dengan standar yang diinginkan organisasi. Menurut Sriyani dan Hubeis (2023) terdapat 5 indikator dalam kinerja karyawan, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.

Kepuasan Kerja

Menurut Lysandra *et al.* (2023) kepuasan kerja ialah pandangan seseorang terhadap jenis pekerjaan dan organisasi dimana mereka bekerja. Kepuasan kerja lebih tinggi ketika individu merasa pekerjaan mereka bermakna, diperlakukan dengan adil, dan memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang. Menurut Sriyani dan Hubeis (2023), kepuasan yang dirasakan oleh karyawan umumnya mendorong peningkatan motivasi mereka, lebih terlibat, dan memberikan komitmen yang kuat pada organisasi. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja, hal ini dapat meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan dan mewujudkan lingkungan kerja yang lebih positif. Menurut Fachiroh dan Suratman (2023) kepuasan kerja ialah tanggapan positif karyawan terhadap berbagai elemen dari pekerjaan mereka, termasuk lingkungan kerja dan umpan balik yang diterima dari perusahaan. Menurut Putri dan Frianto (2021) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan yang dijalani. Utami dan Nugroho (2022) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, hubungan kerja, dan kesempatan pengembangan. Hal ini menunjukkan bagaimana karyawan menilai pengalaman kerja mereka dan seberapa baik kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi. Karyawan yang menerima feedback positif merasa lebih terlibat dan memiliki rasa keterikatan terhadap pekerjaan mereka. Menurut Muliawati dan Frianto (2020) kepuasan kerja yaitu pandangan positif dan cerminan perasaan seseorang terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Menurut Lysandra *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki 5 indikator yaitu *work itself* (pekerjaan itu sendiri), *salary* (gaji), *promotion opportunities* (kesempatan promosi), *co-workers* (rekan kerja), *supervision* (pengawasan).

Pengaruh antar Variabel

Xu *et al.* (2024), Saleh *et al.* (2024), Alobidyeen *et al.* (2022), Haque dan Nishat (2022) dan Qiao *et al.* (2024) memaparkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penggunaan teknologi digital membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Selain itu, digitalisasi juga mendukung pengembangan keterampilan secara berkelanjutan dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka serta memotivasi untuk bekerja dengan dedikasi tinggi (Xu *et al.*, 2024). Penggunaan platform digital juga dapat membantu karyawan berkomunikasi lebih baik, memberikan umpan balik, dan mengakui pekerjaan mereka (Saleh *et al.*, 2024). Akan tetapi, terdapat perbedaan pada penelitian Dewi dan Krisnadi (2023) yang menunjukkan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H1: Diduga digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bolli dan Pusterla (2022), Başar dan Arkan (2023), Görgülü dan Dağlar (2024), Farrel Shidqi *et al.* (2023) dan Bueechl *et al.* (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Digitalisasi berperan dalam meningkatkan produktivitas, membawa kemudahan untuk bekerja, menjadikan pekerjaan lebih menarik, serta memperkuat relasi antar rekan kerja dan atasan (Bolli & Pusterla, 2022). Selain itu, digitalisasi juga membantu meringankan beban kerja karyawan, karena sistem teknologi dapat menangani tugas-tugas rutin yang bersifat berulang, sehingga karyawan tidak terlalu terbebani oleh pekerjaannya (Görgülü & Dağlar, 2024). Akan tetapi, terdapat perbedaan pada penelitian Dewi dan Krisnadi (2023) yang menunjukkan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

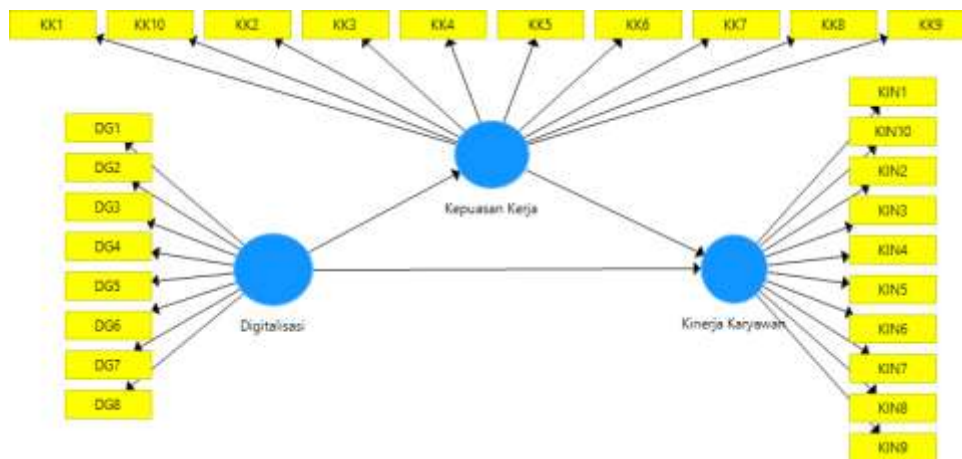
H2: Diduga digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Qomariah *et al.* (2022), Lysandra *et al.* (2023), Panjaitan (2022), dan Naufan dan Budiono (2024) memaparkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merujuk pada persepsi dan perasaan karyawan atas tugas yang merupakan tanggung jawab mereka. Ketika kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan, mereka menjalankan tugasnya dengan penuh kesenangan. Rasa senang ini mendorong penyelesaian tugas tepat waktu, yang kemudian berdampak positif terhadap performa kerja karyawan (Qomariah *et al.*, 2022). Tingkat kenyamanan karyawan yang tinggi berdampak pada kinerja mereka, yang secara langsung berkontribusi pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Panjaitan, 2022). Akan tetapi, terdapat perbedaan pada penelitian Fatoni (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Khuc dan Nguyen (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara digitalisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Digitalisasi akan berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan (Khuc & Nguyen, 2023). Teknologi digital membantu mempersiapkan lingkungan kerja, memberi karyawan instruksi tugas dengan cepat, dan mengurangi waktu kerja; semua ini menghasilkan peningkatan keterampilan kerja dan peningkatan produktivitas (Alobidyeen *et al.*, 2022). Akan tetapi, terdapat perbedaan pada penelitian Dewi dan Krisnadi (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara digitalisasi terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data utama diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan perusahaan x, yang juga dilengkapi dengan wawancara dan observasi sebagai data pendukung. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 1 hingga 5, dengan rentang jawaban dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Seluruh populasi yang berjumlah 52 karyawan tetap dijadikan responden, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0. Tahapan analisis meliputi pengujian *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* mencakup *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*, sedangkan *inner model* terdiri dari analisis *R-square*, *Q-square*, dan uji kausalitas yang meliputi *direct effect* dan *indirect effect*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data terkait sejumlah karakteristik responden di PT Millenium Pharmacon International Tbk. cabang Surabaya yang terdiri atas usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, lama masa kerja, serta divisi tempat bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan usia antara 20-30 tahun sejumlah 10 orang (19,2%), usia antara 31-40 tahun sejumlah 20 orang (38,5%), usia antara 41-55 tahun sejumlah 22 orang (42,3%). Berdasarkan jenis kelamin laki-laki sejumlah 42 orang (80,8%), dan perempuan sejumlah 10 orang (19,2%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir jenjang SMA sebanyak 34 orang (65,4%) jenjang D3 sejumlah 3 orang (5,8%), jenjang S1 sejumlah 14 orang (26,9%), jenjang lainnya sejumlah 1 orang (1,9%). Berdasarkan masa kerja antara 1-10 tahun sejumlah 23 orang (44,2%), antara 11-20 tahun sejumlah 26 orang (50%), antara 21-30 tahun sejumlah 3 orang (5,8%). Berdasarkan divisi finance sejumlah 10 orang (19,2%), divisi marketing sejumlah 23 orang (44,2%), divisi logistik sejumlah 19 orang (36,5%).

Hasil Convergent Validity

Sebuah indikator dianggap valid atau ideal dalam mengukur konstruksya jika nilai *factor loading*-nya $\geq 0,70$. Pengujian *Convergent Validity* pada variabel digitalisasi (X), kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja (Z) sudah mendapatkan nilai *loading factor* atau *outer loading* $\geq 0,70$ sehingga dapat disepakati bahwa semua variabel dan indikator telah mempunyai *convergent validity* yang baik. Bagian ini menyajikan hasil penelitian.

Hasil Discriminant Validity

Menurut Hair, Jr. *et al.* (2022) *discriminant validity* dapat diukur melalui *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) Rasio. Model dianggap memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai HTMT $< 0,90$. Merujuk pada pengujian *discriminant validity*, ditemukan bahwa nilai HTMT digitalisasi dengan kinerja karyawan (0,860), digitalisasi dengan kepuasan kerja (0,399), kinerja karyawan dengan kepuasan kerja (0,377) tidak melebihi dari nilai kriteria HTMT yaitu 0,90, maka *Discriminant Validity* dianggap sudah terpenuhi.

Tabel 2. Hasil Discriminant Validity

| Variabel | Digitalisasi | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan |
|------------------|--------------|----------------|------------------|
| Digitaliasi | | | |
| Kepuasan Kerja | 0, 399 | | |
| Kinerja Karyawan | 0, 860 | 0, 377 | |

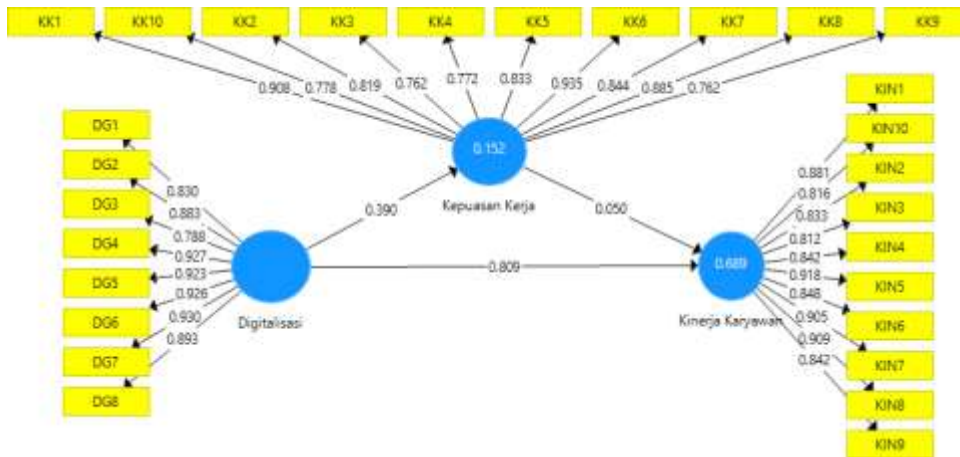
Sumber : Author (2025)

Hasil Composite Reability

Hair, Jr. *et al.* (2022) berpendapat bahwa nilai *composite reliability* dianggap dapat diandalkan jika $> 0,70$, walaupun demikian nilai 0,60 masih termasuk dalam batas yang dapat diterima. Variabel digitalisasi memperoleh nilai 0,968, kinerja karyawan memperoleh nilai 0,957 kepuasan kerja memperoleh nilai 0,966. Maka dari itu, nilai *composite reliability* pada keseluruhan variabel lebih dari 0,70 artinya variabel digitalisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sudah memenuhi kriteria *composite reliability* atau dapat dikatakan keseluruhan variabel reliabel.

Hasil Cronbach's Alpha

Nilai *Cronbach's Alpha* dikatakan reliable jika $> 0,70$. Variabel digitalisasi memperoleh nilai 0,962, kinerja karyawan memperoleh nilai 0,950 kepuasan kerja memperoleh nilai 0,961. Maka dari itu, nilai *cronbach's alpha* pada variabel laten digitalisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja lebih dari 0,70 artinya variabel digitalisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sudah memenuhi kriteria *cronbach's alpha* atau dapat dikatakan bahwa seluruh variabel menunjukkan reliabilitas yang baik.



Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2025, data diolah)

Gambar 2. Measurement PLS Algorithm Model

Hasil R-Square

Ghozali (2021) mengategorikan nilai *R-Square* (R^2) ke dalam tiga kriteria: 0,67 sebagai substansial (kuat), 0,33 sebagai moderat, dan 0,19 sebagai lemah. Hasil dari pengujian, dapat diartikan bahwa nilai *R-Square* yang menunjukkan pengaruh simultan konstruk digitalisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah 0,152 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,135. *R-Square* 0,152 berarti bahwa hanya sekitar 15,2% dari variasi dalam variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sisanya (84,8%) mungkin diakibatkan oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Oleh karena nilai *R-Square Adjusted* di bawah 0,19 atau di bawah 19% tergolong lemah. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-Square* pengaruh simultan konstruk digitalisasi (X) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,689 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,676. Nilai *R-square* 0,689 mengindikasikan bahwa model yang diterapkan dapat memaparkan 68,9% variasi dari variabel dependen. Hal ini dianggap sebagai tingkat penjelasan yang cukup kuat, karena melebihi 50% yang sering dianggap sebagai batas minimum untuk model yang memadai. Maka dari itu, pengaruh semua konstruk eksogen X, Z terhadap Y tergolong kuat.

Hasil Q-Square

Pengujian Q^2 dilakukan untuk mengetahui seberapa baik estimasi parameter dan output yang dihasilkan oleh model tersebut. Jika model memiliki nilai $Q^2 > 0$, ini berarti model tersebut memiliki relevansi prediktif. Sebaliknya, jika model memiliki nilai $Q^2 < 0$, maka model tersebut tidak memiliki relevansi prediktif (Hair, Jr. et al., 2022). Kriteria model yang termasuk dalam kategori *predictive relevance* yaitu Jika nilai Q^2 $0,02 \leq Q^2 < 0,15$, maka *predictive relevance* dikategorikan lemah. Jika nilai Q^2 $0,15 \leq Q^2 < 0,35$, maka *predictive relevance* berada pada tingkat sedang. Jika nilai $Q^2 \geq 0,35$, maka *predictive relevance* tergolong tinggi. Mengacu hasil uji Q^2 , nilai Q^2 variabel kepuasan kerja adalah $0,086 > 0$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Digitalisasi (X) dan Kepuasan Kerja (Z) mempunyai *predictive relevance*. Berikutnya, nilai Q^2 variabel Kepuasan Kerja $0,02 \leq 0,086 < 0,15$ maka dapat disimpulkan bahwa *predictive relevance* termasuk dalam kategori lemah. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji Q^2 diketahui bahwa nilai Q^2 variabel Kinerja Karyawan ialah $0,445 > 0$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel Digitalisasi (X) mempunyai *predictive relevance*. Setelah itu, nilai Q^2 variabel Kinerja Karyawan $0,445 \geq 0,35$ maka dapat disimpulkan bahwa *predictive relevance* memiliki nilai tinggi.

Hasil Uji Kausalitas

Hipotesis dapat dianggap signifikan atau terbukti kebenarannya jika nilai *t-statistics* (t-hitung) lebih tinggi dibanding nilai t-tabel ($\geq 1,96$). Apabila *T-Statistics* $\geq 1,96$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak atau atau berpengaruh signifikan. Apabila *T-Statistics* $< 1,96$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima atau non-signifikan.

Tabel 1. Direct Effect dan Indirect Effect

| Pengaruh antar Variabel | Original Sample | T-Statistics | Keterangan |
|-------------------------|-----------------|--------------|--------------------|
| DG → KIN | 0,809 | 3,512 | Hipotesis diterima |
| DG → KK | 0,390 | 1,516 | Hipotesis ditolak |
| KIN → KK | 0,050 | 0,229 | Hipotesis ditolak |
| DG → KK → KIN | 0,020 | 0,128 | Hipotesis ditolak |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2025, data diolah)

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai *original sample* 0,809 (positif), nilai *t-statistics* 3,512 > 1,96 (signifikan). Hasil tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Yang pada akhirnya, hipotesis H1 diterima.

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai *original sample* 0,390 (positif), nilai *t-statistics* 1,516 < 1,96 (tidak signifikan). Hasil memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang pada akhirnya, dalam penelitian ini dinyatakan H3 ditolak.

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai *original sample* 0,050 (positif), nilai *t-statistics* 0,229 < 1,96 (tidak signifikan). Hasil mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, hipotesis pada penelitian ini H3 ditolak.

Uji hipotesis keempat memperlihatkan bahwa nilai *original sample* 0,020 (positif), nilai *t-statistics* 0,128 < 1,96 (tidak signifikan). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, pada penelitian ini H4 ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan

Melalui hasil pengujian hipotesis, dapat ditarik kesimpulan yakni digitalisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan x. Hasil tersebut memperkuat temuan dari studi sebelumnya yang dilaksanakan oleh Saleh *et al.*, (2024), Xu *et al.*, (2024), Haque dan Nishat (2022), Alobodiyen *et al.*, (2022), dan Qiao *et al.*, (2024), yang membuktikan bahwa digitalisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa empat indikator utama, *information dissemination*, *integration*, *accessibility*, dan *innovation* memperoleh nilai rata-rata tinggi. Penyebaran informasi yang cepat dan akurat memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan tepat waktu. Dalam wawancara terstruktur dengan salah satu karyawan, perusahaan x memanfaatkan dua sistem digital utama dalam mendukung operasionalnya, yaitu SIMPI dan Talenta. SIMPI merupakan sistem informasi internal perusahaan yang menyediakan berbagai fitur penting seperti data dan informasi produk, pemrosesan pesanan, informasi harga, diskon, serta ketersediaan stok barang. Sistem ini menjadi pusat informasi yang memfasilitasi kegiatan distribusi dan penjualan produk secara lebih efisien dan terintegrasi antar unit kerja. Inovasi teknologi juga tampak dari penggunaan aplikasi SFA yaitu aplikasi untuk melakukan pemesanan barang secara online. Sebelum adanya SFA, proses pemesanan masih dilakukan secara manual, yang cenderung lambat dan berisiko terjadi kesalahan. Dengan adanya aplikasi ini, proses pemesanan menjadi lebih cepat, efisien, dan minim kesalahan, sehingga mendukung peningkatan kuantitas serta ketepatan waktu kerja. Keberadaan sistem digital juga mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan terbuka terhadap perubahan. Selain itu, lingkungan kerja yang inovatif berdampak pada peningkatan kualitas dan efektivitas kerja, karena karyawan terdorong untuk menemukan solusi baru yang lebih efisien dengan tantangan yang dihadapi. Hasil wawancara Tidak Terstruktur dengan Brand Finance Officier dan Kepala Cabang perusahaan X yang menyatakan dengan adanya Digitalisasi ini, kinerja karyawan semakin meningkat karena Digitalisasi mempermudah pekerjaan mereka, khususnya karyawan perusahaan X. Kemudahan tersebut membuat pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan meminimalkan kesalahan yang sering terjadi pada proses manual. Selain

itu, beban kerja karyawan menjadi lebih ringan karena banyak proses telah terbantu oleh sistem digital. Kondisi ini membuat karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja karyawan perusahaan X secara keseluruhan menjadi semakin meningkat.

Pengaruh Digitalisasi terhadap Kepuasan Kerja

Meskipun hasil statistik menunjukkan bahwa digitalisasi dan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, digitalisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang diungkapkan oleh Dewi dan Krisnadi (2023), dan Nur Subiantoro (2022) yang memaparkan bahwa Digitalisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini disebabkan karena tingginya nilai pada indikator *Accessibility* yaitu kemudahan kerja melalui sistem digital seperti SIMPI, Talenta, dan SFA lebih menekankan pada efisiensi, bukan aspek psikologis yang membuat pekerjaan terasa memuaskan. Digitalisasi juga tidak berdampak pada peningkatan gaji, padahal kompensasi menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja. Selain itu, peluang promosi tidak otomatis meningkat hanya karena penggunaan sistem digital, karena tetap bergantung pada kebijakan dan penilaian atasan. Pengawasan digital juga mengurangi interaksi personal antara atasan dan bawahan, serta antar rekan kerja, sehingga mengurangi kenyamanan kerja. Kondisi ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Kepala Cabang perusahaan X yang menyampaikan bahwa tantangan utama yang dihadapi karyawan, terutama yang lebih senior, adalah beradaptasi dengan teknologi baru yang mungkin terasa asing. Mereka memerlukan waktu lebih lama untuk memahami dan menggunakan aplikasi secara efektif karena terbiasa dengan metode kerja manual. Selain itu, mayoritas responden berasal dari divisi marketing yang memiliki pola kerja dinamis dan sering berpindah lokasi untuk mengejar target serta bertemu klien. Meski sistem digital mempercepat proses pemesanan, di lapangan masih ditemui kendala seperti akses internet yang terbatas, gangguan teknis aplikasi, atau sistem yang tidak optimal di perangkat pribadi. Dalam wawancara, Kepala Cabang Bapak Tri menekankan pentingnya pembaruan sistem secara berkala dan dukungan jaringan yang stabil agar teknologi digital benar-benar dapat menunjang operasional perusahaan secara maksimal. Alasan lain ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan digitalisasi berkaitan dengan kesiapan dan kemampuan adaptasi individu. Tidak semua karyawan memiliki tingkat pemahaman dan keterampilan yang sama dalam menggunakan sistem digital, sehingga sebagian merasa terbebani dan khawatir melakukan kesalahan. Perasaan tersebut dapat menurunkan rasa percaya diri dan kenyamanan dalam bekerja. Selain itu, digitalisasi sering kali diikuti dengan peningkatan beban tanggung jawab tanpa diimbangi dengan pengakuan atau apresiasi yang memadai. Karyawan dituntut untuk bekerja lebih cepat, lebih akurat, dan selalu terpantau oleh sistem, namun hal ini tidak selalu disertai dengan peningkatan penghargaan atau kesempatan pengembangan diri. Akibatnya, karyawan memandang digitalisasi hanya sebagai alat kontrol kerja, bukan sebagai sarana yang mendukung kepuasan dan kesejahteraan mereka dalam bekerja.

Variabel digitalisasi dinilai belum efektif meningkatkan kepuasan kerja dengan penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas pekerjaan, sehingga karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. (Dewi & Krisnandi, 2023).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Merujuk dari hasil uji hipotesis tersebut, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan x. Hasil penelitian tersebut memberi penguatan pada penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Fatoni (2024) yang menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun kepuasan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan x sama-sama berada pada kategori tinggi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari sisi *work itself*, karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya, namun kenyamanan ini tidak selalu mendorong peningkatan performa. Gaji dinilai cukup memenuhi kebutuhan, tetapi bukan faktor utama pendorong semangat kerja. Peluang promosi memberikan rasa puas, namun karena sifatnya jangka panjang, dampaknya pada kinerja harian cenderung kecil. Pengawasan yang bersifat suportif juga menciptakan

kenyamanan, namun bisa menurunkan urgensi dalam bekerja jika tak dibarengi dengan target yang jelas. Hubungan baik antar rekan kerja menciptakan suasana kerja positif, tetapi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, apalagi mengingat sebagian karyawan khususnya tenaga sales bekerja di luar kota dan memiliki interaksi terbatas. Selain itu, mayoritas responden berusia 31–55 tahun, usia yang ditandai dengan stabilitas karier dan dorongan kerja yang lebih didasari oleh tanggung jawab, komitmen, dan kedisiplinan dibanding kepuasan emosional. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu responden, kepuasan kerja dipandang sebagai hal yang biasa, sementara kinerja tetap dijalankan secara maksimal karena adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pada tahap usia dan kematangan tertentu, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kesadaran terhadap peran dan kewajiban yang harus dijalankan, bukan semata-mata oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Merujuk pada hasil uji hipotesis, dapat terlihat bahwa bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara digitalisasi dan kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian oleh Dewi dan Krisnadi (2023) yang mengungkapkan adanya hubungan negatif antara digitalisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Jika dikaitkan dengan penelitian pada Perusahaan X, hasil penelitian memperlihatkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Artinya, meskipun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut, digitalisasi tetap mampu memberikan peningkatan pada kinerja karyawan secara langsung. Hal tersebut bisa terjadi karena digitalisasi memberikan kemudahan dalam proses kerja, seperti mempercepat akses informasi, meminimalkan kesalahan, dan meningkatkan efisiensi waktu. Karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat berkat penggunaan teknologi, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Namun, meskipun sistem kerja menjadi lebih efisien, perubahan tersebut belum tentu membuat karyawan merasa lebih puas dalam bekerja. Kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti *Work Itself* (Pekerjaan Itu Sendiri), *Salary* (Gaji), *Promotion Opportunities* (Kesempatan Promosi), *Supervision* (Pengawasan), *Co-Workers* (Rekan Kerja) yang mungkin tidak berubah secara signifikan hanya karena adanya digitalisasi. Maka dari itu, digitalisasi bisa langsung meningkatkan kinerja, tetapi tidak melalui kepuasan kerja karena aspek-aspek yang membentuk rasa puas belum sepenuhnya terpengaruh oleh proses digital.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh digitalisasi terhadap kinerja. Perusahaan disarankan untuk rutin mengadakan pelatihan digitalisasi bagi karyawan terkait penggunaan sistem yang sudah diterapkan. Tujuannya adalah agar karyawan lebih memahami cara kerja sistem tersebut dan bisa menggunakannya dengan lebih efektif, serta mengurangi kebingungan dalam pemanfaatan teknologi yang ada. Selain itu, sebaiknya perusahaan melaksanakan evaluasi secara rutin untuk melihat apakah sistem yang sudah terintegrasi benar-benar mendukung kinerja karyawan. Hasil evaluasi ini bisa menjadi acuan untuk melakukan perbaikan atau pengembangan sistem digital agar lebih sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel lainnya yang juga mempunyai peluang memengaruhi tingkat kinerja karyawan seperti variabel lingkungan kerja dan promosi jabatan mengingat berdasarkan temuan di lapangan pada Perusahaan X, kedua aspek ini sering menjadi perhatian karyawan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung serta keterbatasan dalam jenjang karier dapat memengaruhi semangat dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Batasan masalah digunakan untuk menjaga subjek agar tidak menyimpang dan menyebar, yang membantu penelitian tetap pada jalurnya dan memudahkan dalam penulisan. Ruang lingkup ini terbatas pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan fokus objek penelitian hanyalah pada perusahaan X.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Alobidyeen, afB., Al-Edainat, S., Al-Shabatat, S., & Al-Shabatat, S. (2022). Digitalization and its impact on employee's performance: A case study on greater tafilat municipality. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(1), 113–127. <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10004-1>
- Basung, M., & Karolina. (2022). Peran digitalisasi dalam meningkatkan daya saing industri di era ekonomi global. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(2), 238–245.
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. In *International Review of Economics* (Vol. 69, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Bueechl, J., Härting, R. C., & Schröder, M. (2021). Influence of digitization on employee satisfaction in small and medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science*, 192, 2753–2760. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.045>
- Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023). The effects of using digitalization, work life balance and work engagement on employee performance through job satisfaction at PT Waskita Karya infrastruktur. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 1007–1017. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.12893>
- Fachiroh, D., & Suratman, A. (2023). job satisfaction as a mediator of compensation and motivation on employees performance. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 10(1), 71–85. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v10i1.10556>
- Farrel Shidqi, M., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (2023). Pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 12(1), 1–8.
- Fatoni, J. A. P. & F. (2024). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(4), 1004–1015. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.06>
- Ghozali, Imam. (2021). Structural equation modeling dengan metode alternatif partial least square (Edisi ke 5). Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Görgülü, S., & Dağlar, H. (2024). The effects of digitalization on employees' job satisfaction: an application on employees in participation Banks. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2024(44), 69–90. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1419451>
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Vol. 3, Issue 1).

- Haque, M. A., & Nishat, S. S. (2022). The impact of hrm digitalization on employee performance in the RMG industry of Bangladesh. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 192–198. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1540>
- Hidayat, F., Eleonora, A., & Wibisono, C. (2023). *International Journal of Advances in Social The Effect of Digital Leadership , Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era : Mediating Role of Job Satisfaction*. 2(May), 144–151.
- Lysandra, Cindy Letitia, N., & Kurniawati, D. T. (2023). Improving employee performance through the use of social media at the workplace: Mediated by employee engagement and job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 393–403. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.09>
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, XX(XX), 606–620.
- Naufan Dhani Ramadhan, B. (2023). *Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh self efficacy dan work engagement performance melalui job satisfaction employee*. 11, 783–796.
- Panjaitan, F. (2022). *The Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment Mediates the Effect of Organizational Culture on Employee*. 8(2), 128–139. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v8i2.6675> <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00264-9>
- Prasetyo, B., & Sutopo, W. (2021). Transformasi digital dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 123–132.
- Pratama, R. A., & Wardani, A. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 812–823.
- Putri, A. R., & Frianto, A. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 9(1), 120–130.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Qomariah, N., Lusiyati, L., & Martini. (2022). The role of leadership and work motivation in improving employee performance: With job satisfaction intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 611–631. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.12>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saleh, A., Al-, A. S., & Omar, S. S. (2024). The moderating role of emotional intelligence and HR digitalization on the relationship between compensation and employee job performance in Johor manufacturing sector Keyword s. 13(4), 910–934. <https://doi.org/10.18488/11.v13i4.3951>
- Sirait, R. M., & Munthe, K. (2022). Digitalization and transformational leadership supports organizational job satisfaction public sector. *Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi (SMA)*. *Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi*, 1, 151–163.
- Sriyani, Aida Vitayala Sjafrri Hubeis, A. T. R. (2023). Pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bpdashl Citarum-Ciliwung. 9(1), 318–329.

Elizabeth Erena Putri Laskar & Agus Frianto. Menguak dampak digitalisasi: Kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada perusahaan X.

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

Utami, R., & Nugroho, M. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 134–145.

Xu, N., Lv, W., & Wang, J. (2024). *The impact of digital transformation on firm performance*