



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>



## *Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kompetensi Digital dan Budaya Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM di Kabupaten Sidoarjo*

Nurul Qomari<sup>1</sup>, Musriha<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Bhayangkara Surabaya

### ABSTRACT

#### **Article History:**

Received: 20 February 2025

Revised: 15 March 2025

Published: 30 April 2025

#### **Keywords:**

Digital Competence, Innovation Culture, Job Satisfaction, Employee Performance

*This study aims to analyze the role of job satisfaction in mediating digital competence and innovation culture on employee performance in MSMEs in Sidoarjo Regency using a quantitative approach. The total sample in this study consisted of 389 respondents. Data were collected through questionnaires and processed using SmartPLS software to analyze the relationships between variables. The research findings indicate that digital competence influences job satisfaction. Innovation culture affects job satisfaction. Digital competence impacts employee performance. Innovation culture influences employee performance. Job satisfaction affects employee performance. Job satisfaction mediates the effect of digital competence on employee performance. Job satisfaction also mediates the effect of innovation culture on employee performance. The implications of this study suggest that MSMEs need to enhance digital competence and foster a strong innovation culture to drive job satisfaction, ultimately improving employee performance. These findings provide valuable insights for human resource managers in designing effective training programs and organizational development strategies. Additionally, the results can serve as a foundation for optimizing human resource management strategies to be more adaptive to changes in the business environment and technological advancements.*

## INTRODUCTION

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran krusial dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional, terutama sebagai motor penciptaan lapangan kerja serta penggerak pertumbuhan ekonomi di tingkat daerah. Di Indonesia, sektor UMKM tidak hanya menjadi sumber pendapatan bagi banyak individu, tetapi juga berkontribusi pada Produk Domestik Bruto nasional. Kabupaten

Sidoarjo, yang dikenal sebagai salah satu pusat industri dan perdagangan terkemuka di Jawa Timur, mengalami perkembangan UMKM yang cukup pesat. Berbagai sektor usaha kecil dan menengah terus bermunculan, mulai dari industri makanan dan minuman, tekstil, hingga kerajinan tangan yang memiliki pasar luas baik di dalam maupun luar negeri. Dinamika pertumbuhan UMKM ini memberikan dampak positif pada kesejahteraan masyarakat setempat dan mendorong peningkatan daya saing ekonomi daerah. Namun, seiring dengan kemajuan teknologi dan era digitalisasi, persaingan dalam dunia usaha semakin ketat. UMKM di Sidoarjo menghadapi tantangan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut, termasuk dalam pemanfaatan teknologi digital, strategi pemasaran berbasis daring, serta pengelolaan bisnis yang lebih modern dan efisien. Selain itu, inovasi dalam produk dan layanan menjadi faktor kunci bagi UMKM agar tetap kompetitif di tengah persaingan global. Dengan demikian, diperlukan upaya yang berkelanjutan dalam meningkatkan produktivitas, pengembangan keterampilan digital, serta membangun budaya inovasi guna memastikan keberlanjutan dan daya saing UMKM di Kabupaten Sidoarjo..

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan ialah kompetensi digital. Kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital menjadi krusial, mengingat banyaknya UMKM yang mulai mengadopsi sistem berbasis digital, seperti pemasaran online, sistem pencatatan keuangan berbasis aplikasi, dan platform *et al.* Kompetensi digital mengacu pada keterampilan individu dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi informasi serta komunikasi guna mengoptimalkan efisiensi kerja dan meningkatkan produktivitas dalam dunia bisnis (Ferrari, 2015). Digitalisasi telah mendorong UMKM untuk beradaptasi dengan berbagai platform digital, termasuk *et al.*, media sosial, dan sistem pembayaran digital (Chatterjee *et al.*, 2023). Namun, tingkat adopsi teknologi di kalangan UMKM masih tergolong rendah akibat keterbatasan pengetahuan dan keterampilan digital. Hasil penelitian Elisnawati *et al.* (2023) menemukan bahwa kompetensi digital memengaruhi kinerja.

Selain kompetensi digital, budaya inovasi juga menjadi aspek penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Budaya inovasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, beradaptasi dengan perubahan, serta menciptakan solusi yang lebih efektif dalam pekerjaan. Budaya inovasi merujuk pada serangkaian norma, nilai, dan praktik

pada organisasi yang menstimulasi kreativitas, mendorong eksperimen, serta mendukung implementasi gagasan baru untuk mencapai keunggulan dan keberlanjutan (Martins & Terblanche, 2003). Studi menunjukkan bahwa budaya inovasi memiliki hubungan positif dengan kinerja bisnis karena mendorong penciptaan produk atau layanan yang lebih unggul dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Di Kabupaten Sidoarjo, UMKM yang mengadopsi budaya inovasi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan yang tidak. Hasil penelitian Kawilarang *et al.* (2019) menjelaskan bahwa budaya inovatif mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain kedua faktor tersebut, kepuasan kerja karyawan dalam UMKM memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja usaha. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan individu pada pekerjaan berdasarkan aspek-aspek seperti lingkungan kerja, kesejahteraan, dan peluang pengembangan diri. Judge *et al.* (2001) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi pada kinerja organisasi. Dalam konteks UMKM, kepuasan kerja dapat menjadi faktor mediasi yang memperkuat pengaruh kompetensi digital dan budaya inovasi terhadap peningkatan kinerja usaha (Garg & Dhar, 2017).

Meskipun berbagai penelitian telah meneliti pentingnya kompetensi digital, budaya inovasi, dan kepuasan kerja dalam kinerja karyawan, terdapat beberapa kesenjangan penelitian seperti temuan penelitian Baharrudin *et al.* (2021) menemukan bahwa kompetensi digital tidak mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian Wardono & Ekawati (2014) menemukan bahwa budaya inovasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Studi yang membahas hubungan antara kompetensi digital dan kinerja karyawan masih terbatas, terutama dalam konteks UMKM di Kabupaten Sidoarjo. Sebagian besar penelitian lebih berfokus pada sektor industri besar atau perusahaan startup digital (Chatterjee *et al.*, 2021). Sebagian besar studi masih cenderung melihat faktor-faktor tersebut secara terpisah, tanpa mempertimbangkan hubungan kompleks antara kompetensi digital, budaya inovasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara simultan.

## LITERATURE REVIEW

### Kompetensi Digital

Kompetensi digital erat kaitannya dengan kemampuan individu dalam menerapkan keahlian yang menghasilkan kinerja optimal (Sedarmayanti, 2018). Tidak semua karyawan atau pemimpin memiliki otoritas dan kewenangan dalam organisasi, sehingga hanya mereka yang menunjukkan kinerja unggul yang dapat dikategorikan memiliki kompetensi digital. Menurut Ilmi (2018), kompetensi digital mencakup pengetahuan, keterampilan, serta etika yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas maupun tanggung jawab, dengan demikian memungkinkan individu bekerja secara profesional, efektif, dan efisien. Lebih lanjut, Wahono *et al.* (2019) menekankan bahwa kompetensi digital mencerminkan kapabilitas seorang karyawan dalam menunjukkan perilaku dan sikap yang sesuai dengan perannya di perusahaan. Kompetensi ini berdampak langsung terhadap pencapaian target perusahaan. Senada dengan itu, Mangkunegara & Waris (2015) menjelaskan bahwa kompetensi digital yaitu karakteristik mendasar individu yang berhubungan dengan kinerja dan mempunyai dasar kausal, yang menjadi penentu pencapaian hasil kerja seseorang. Kompetensi digital juga terbentuk dari berbagai faktor seperti tingkat pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja yang mendukung kemampuan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya. Shahlaei *et al.* (2020), mengemukakan pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi merupakan salah satu aspek krusial untuk meningkatkan efisiensi penyelesaian tugas. Organisasi, termasuk sektor pemerintahan, harus menyadari pentingnya mengikuti perkembangan digital agar tetap relevan dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Dalam era persaingan ini, individu yang memiliki keterampilan digital yang unggul akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dan mencapai keberhasilan dalam dunia kerja. Indikator kompetensi digital menurut Elisnawati *et al.* (2023) adalah sebagai berikut : *access, use, communicate* dan *create*.

### Budaya Inovasi

Budaya inovasi merupakan elemen krusial dalam organisasi yang mendorong kreativitas, perubahan, dan pengembangan solusi baru untuk meningkatkan daya

saing. Hilda (2014) menyatakan bahwa budaya inovasi berperan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui proses penularan budaya dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Lebih lanjut, Aziz & Suryadi (2017) mengidentifikasi bahwa budaya inovasi dibangun dari tujuh indikator utama dalam budaya organisasi, seperti inovasi, komunikasi, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Aziz (2018) mengemukakan bahwa budaya inovatif dalam organisasi bisa meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi dengan cara menciptakan lingkungan pembelajaran berkelanjutan serta kepemimpinan yang mendorong kreativitas.

Selain itu, Hasibuan *et al.* (2021) menjelaskan bahwa budaya inovasi terbentuk dari kombinasi nilai budaya, kreativitas individu, serta dorongan organisasi terhadap pengembangan ide-ide baru. Fernanda & Frinaldi (2023) mengungkapkan bahwa budaya inovasi dalam sektor pemerintahan didukung oleh sistem nilai yang memfasilitasi eksperimen dan perbaikan berkelanjutan. Dalam penelitian lain, Sulfemi (2019) menekankan bahwa budaya inovasi berkembang dalam organisasi yang terbuka terhadap gagasan baru serta memiliki kepemimpinan yang mendukung pengambilan risiko untuk mencapai inovasi yang lebih besar. Sholihah & Oktariyanda (2023) juga menemukan bahwa dalam pelayanan publik, budaya inovasi memerlukan keterlibatan pemimpin, pegawai, dan masyarakat dalam menciptakan solusi kreatif guna meningkatkan efektivitas layanan. Menurut Kawilarang *et al.* (2019) indikator budaya inovasi terdiri atas kreativitas, pengambilan risiko dan kerja sama tim.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek penting di dunia kerja yang mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya dan dipengaruhi oleh beberapa faktor internal maupun eksternal. Gofur (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan stres kerja, di mana kesejahteraan karyawan menjadi indikator utama dalam menilai tingkat kepuasan tersebut. Aoliso & Lao (2018) menambahkan bahwa kepuasan kerja yaitu keadaan psikologis yang mencerminkan bagaimana seorang karyawan menilai pekerjaannya berdasarkan faktor lingkungan dan kompensasi yang didapatkan. Sementara itu, Akbar *et al.* (2016) mengemukakan kepuasan kerja berkontribusi pada kinerja karyawan dan komitmen

organisasi, di mana faktor internal seperti motivasi dan penghargaan memainkan peran signifikan dalam menciptakan kepuasan tersebut.

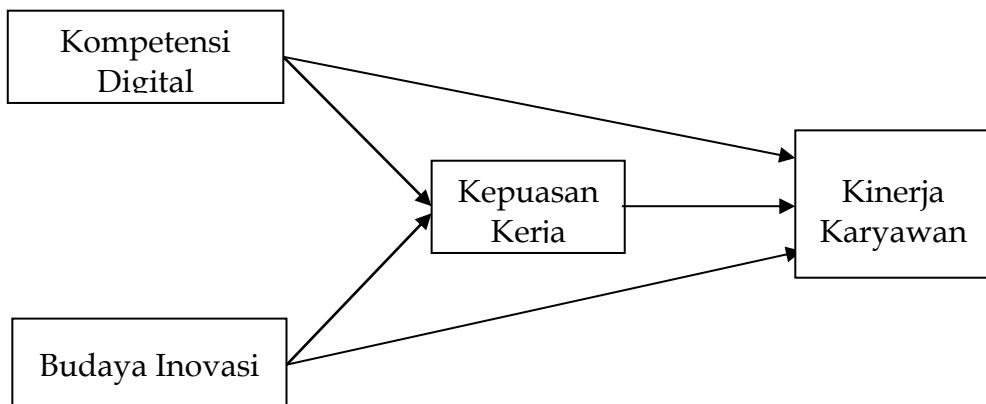
Putri & Waskito (2021) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari keseimbangan antara ekspektasi pekerja dan realitas pekerjaan, termasuk faktor pengakuan serta kesempatan pengembangan diri. Selain itu, Dwiyanti & Bagia (2020), mengemukakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan terhadap lingkungan organisasi, di mana hubungan kerja yang harmonis berperan penting dalam menciptakan rasa nyaman dalam bekerja. Robbins & Judge (2019) mengemukakan indikator kepuasan kerja mencakup pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, serta rekan kerja.

## Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti keterampilan, motivasi, serta standar yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2019) mendefinisikan kinerja karyawan yaitu pencapaian hasil kerja individu dalam menjalankan tugas maupun tanggung jawab, yang dipengaruhi oleh keterampilan, tingkat usaha, serta peluang yang tersedia di lingkungan kerja. Definisi ini diperkuat Sedarmayanti (2018), yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan menunjukkan sejauh mana individu mencapai hasil kerja yang diharapkan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan kriteria dan standar yang sudah organisasi tentukan. Sementara itu, Edison *et al.* (2017) menjelaskan bahwa kinerja sebagai hasil dari serangkaian tindakan yang dilakukan individu dalam organisasi guna mencapai tujuan tertentu. Indikator kinerja karyawan menurut Robbins & Judge (2019) antara lain: Kualitas kerja, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Komitmen kerja. Hasibuan (2018) turut menambahkan bahwa kinerja karyawan yaitu fungsi dari motivasi dan kemampuan individu dalam penyelesaian pekerjaannya, di mana semakin tinggi motivasi dan kompetensi seseorang, semakin baik pula kinerjanya. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan bukan hanya tergantung pada faktor individu, namun juga pada lingkungan kerja serta kebijakan organisasi yang mendukung pencapaian optimal.

## Kerangka Konseptual Penelitian

Kompetensi digital mengacu pada kemampuan individu dalam mengoperasikan teknologi informasi dan komunikasi guna peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja (Sedarmayanti, 2018). Dalam konteks UMKM, kompetensi digital memungkinkan pengelolaan bisnis yang lebih modern, termasuk pemasaran digital, manajemen keuangan berbasis teknologi, serta otomatisasi operasional. Budaya inovasi dalam organisasi berperan dalam membangun lingkungan yang menunjang pengembangan ide-ide kreatif dan solusi baru untuk meningkatkan kinerja usaha (Hasibuan *et al.*, 2021). Budaya inovasi tidak hanya mendorong UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing melalui inovasi produk, layanan, dan strategi bisnis. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa organisasi dengan budaya inovasi yang kuat lebih cenderung memiliki karyawan yang kreatif dan produktif, sehingga kinerjanya lebih optimal. Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, penghargaan, dan pengakuan atas kinerja mereka (Khair, 2019). Kompetensi digital dan budaya inovasi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan efisiensi kerja dan peluang untuk berkembang. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja cenderung lebih termotivasi, yang pada akhirnya bisa meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka, serta berkontribusi terhadap kemajuan dan keberlanjutan UMKM (Putri & Waskito, 2021). Oleh karenanya, kepuasan kerja berperan menjadi variabel intervening yang menghubungkan kompetensi digital dan budaya inovasi dengan kinerja UMKM.



## **Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan antara lain :

- H<sub>1</sub> : Kompetensi digital memengaruhi kepuasan kerja.
- H<sub>2</sub> : Budaya inovasi memengaruhi kepuasan kerja.
- H<sub>3</sub> : Kompetensi digital memengaruhi kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Budaya inovasi memengaruhi kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan.
- H<sub>6</sub> : Kompetensi digital terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- H<sub>7</sub> : Budaya inovasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

## METHODS

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei sebagai teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada pelaku UMKM di Kabupaten Sidoarjo. Jumlah populasi dalam penelitian ini mencapai 13.075 UMKM. Penentuan jumlah sampel yang representatif, dihitung dengan rumus Slovin pada tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%, maka diperoleh 389 responden sebagai sampel penelitian. Data primer didapatkan dengan penyebaran kuesioner pada responden yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan aktif UMKM di Kabupaten Sidoarjo yang telah bekerja minimal 1 tahun. Responden harus terlibat dalam penggunaan teknologi digital serta bekerja di UMKM yang menerapkan budaya inovasi.

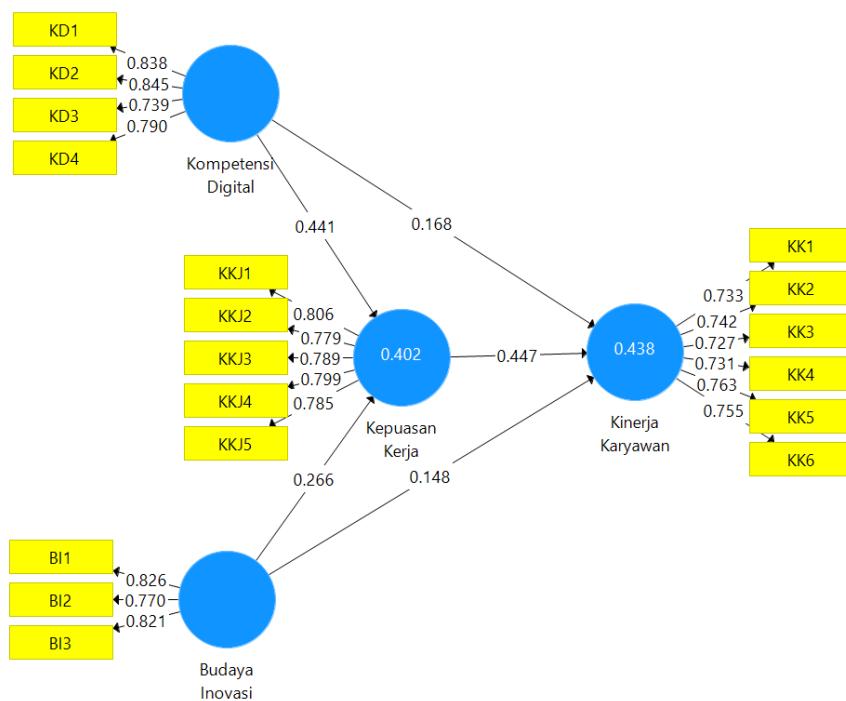
Penelitian ini mencakup empat variabel utama, yaitu kompetensi digital, budaya inovasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berikut adalah definisi masing-masing variabel : Kompetensi digital mengacu pada kemampuan seseorang dalam memahami, menggunakan, dan mengelola teknologi digital secara efektif dalam lingkungan kerja. Kompetensi ini mencakup *access, use, communicate* dan *create*. Budaya inovasi adalah pola pikir dan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, perubahan, serta pengembangan ide-ide baru dalam suatu organisasi. Budaya inovasi sangat penting guna menjamin keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang ketat dengan indikator meliputi kreativitas, pengambilan risiko dan kerja sama tim. Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan seberapa besar harapan dan kebutuhan karyawan terpenuhi. Indikator

yang digunakan meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kinerja karyawan merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya di tempat kerja. Indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang kompleks, serta variabel laten yang bersifat reflektif dan formatif. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat mengidentifikasi besarnya pengaruh setiap variabel, mengevaluasi kekuatan prediksi model, serta menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara statistik. Selain itu, SmartPLS juga memungkinkan analisis bootstrapping untuk mengukur tingkat signifikansi hubungan antar variabel, sehingga hasil yang didapatkan lebih akurat dan bisa diandalkan dalam pengambilan kesimpulan.

## RESULTS

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS disajikan pada gambar 1, yang menunjukkan model *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memvisualisasikan hubungan antara variabel-variabel laten, yaitu kompetensi digital, budaya inovasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.



Gambar 2. Output Algoritma PLS

Berdasarkan Gambar 2 menunjukkan bahwa Kompetensi digital diukur menggunakan empat indikator (KD1, KD2, KD3, KD4) dengan nilai loading factor yaitu 0,838; 0,845; 0,739; dan 0,790. Budaya inovasi diukur menggunakan tiga indikator (BI1, BI2, BI3) dengan nilai loading factor masing-masing 0,826; 0,770; dan 0,821. Kepuasan kerja diukur menggunakan lima indikator (KKJ1, KKJ2, KKJ3, KKJ4, KKJ5) dengan nilai loading factor berada pada rentang 0,779 hingga 0,806. Employee Performance diukur menggunakan enam indikator (KK1, KK2, KK3, KK4, KK5, KK6) dengan nilai loading factor antara 0,727 hingga 0,763. Nilai loading factor di atas 0,7 menandakan bahwa indikator-indikator tersebut valid untuk mengukur variabel laten masing-masing.

**Tabel 1. Cross Loadings**

Indikator	Kompetensi Digital	Budaya Inovasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KD1	<b>0.838</b>	0.477	0.506	0.338
KD2	<b>0.845</b>	0.531	0.568	0.507
KD3	<b>0.739</b>	0.316	0.377	0.330
KD4	<b>0.790</b>	0.516	0.439	0.469
BI1	0.588	<b>0.826</b>	0.411	0.445
BI2	0.372	<b>0.770</b>	0.441	0.333
BI3	0.441	<b>0.821</b>	0.416	0.379
KKJ1	0.458	0.431	<b>0.806</b>	0.555
KKJ2	0.497	0.401	<b>0.779</b>	0.455
KKJ3	0.493	0.487	<b>0.789</b>	0.458
KKJ4	0.452	0.435	<b>0.799</b>	0.435
KKJ5	0.460	0.319	<b>0.785</b>	0.562
KK1	0.256	0.276	0.366	<b>0.733</b>
KK2	0.480	0.294	0.435	<b>0.742</b>
KK3	0.243	0.316	0.492	<b>0.727</b>
KK4	0.404	0.293	0.477	<b>0.731</b>
KK5	0.450	0.451	0.463	<b>0.763</b>
KK6	0.441	0.465	0.520	<b>0.755</b>

Sumber: Data diolah.

Tabel *Cross Loadings* menunjukkan hasil uji validitas diskriminan untuk memastikan bahwa setiap indikator lebih kuat berkorelasi dengan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan ketika nilai loading faktor indikator pada variabel laten yang diukur lebih tinggi daripada korelasinya dengan variabel lain. Berdasarkan tabel, indikator BI1, BI2, BI3 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Budaya Inovasi, yang menunjukkan bahwa indikator ini valid dalam mengukur konstruk tersebut. Hal serupa juga terjadi pada indikator KD1 - KD4, yang memiliki loading tertinggi pada Kompetensi Digital, sehingga indikator ini juga terbukti valid dalam mengukur variabel tersebut.

Sementara itu, indikator KK1 - KK6 menunjukkan loading faktor tertinggi pada variabel Kinerja Karyawan, yang berarti bahwa indikator-indikator tersebut memang merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain itu, indikator KKJ1-KKJ5 mempunyai nilai loading tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja, yang memperlihatkan validitas diskriminannya juga terpenuhi. Dengan hasil ini, bisa disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian sudah memenuhi validitas diskriminan, yang berarti bahwa setiap variabel laten benar-benar diukur oleh indikator yang tepat. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian cukup baik dan bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 2. Construct Reliability dan Validity**

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Inovasi	0.730	0.733	0.848	0.650
Kepuasan Kerja	0.851	0.852	0.894	0.627
Kinerja Karyawan	0.838	0.841	0.880	0.550
Kompetensi Digital	0.819	0.836	0.879	0.647

Sumber: Data diolah.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel pada penelitian ini menunjukkan kualitas pengukuran yang baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0.7, yaitu Budaya Inovasi (0.730), Kepuasan Kerja (0.851), Kinerja Karyawan (0.838), dan Kompetensi Digital (0.819). Ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas internal yang dapat diterima. Selain itu, nilai rho\_A juga konsisten dengan hasil Cronbach's Alpha, yang semakin memperkuat reliabilitas instrumen. Sementara itu, Composite Reliability (CR) juga memperlihatkan nilai yang tinggi, dengan seluruh variabel mempunyai nilai di atas 0.8. Hal ini menandakan bahwa indikator dalam setiap variabel mempunyai tingkat konsistensi yang kuat untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Nilai CR tertinggi terdapat pada variabel Kepuasan Kerja (0.894), diikuti oleh Kompetensi Digital (0.879), Kinerja Karyawan (0.880), dan Budaya Inovasi (0.848). Dengan demikian, reliabilitas konstruk dalam penelitian ini dapat dikategorikan sangat baik.

Selain reliabilitas, validitas konstruk diuji menggunakan AVE untuk mengukur validitas konvergen. Hasilnya memperlihatkan bahwa keseluruhan variabel memiliki nilai AVE melebihi 0.5, yang bermakna lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk. Nilai AVE untuk Budaya Inovasi (0.650), Kepuasan Kerja (0.627),

Kinerja Karyawan (0.550), dan Kompetensi Digital (0.647) mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

**Tabel 3. Pengujian Hipotesis**

Variabel	Original Sample	T Statistic	P Value	Hasil
Kompetensi digital → Kepuasan kerja	0.441	9.171	0.000*	H <sub>1</sub> teruji
Budaya inovasi → Kepuasan kerja	0.266	4.943	0.000*	H <sub>2</sub> teruji
Kompetensi digital → Kinerja karyawan	0.168	3.621	0.000*	H <sub>3</sub> teruji
Budaya inovasi → Kinerja karyawan	0.148	2.401	0.017*	H <sub>4</sub> teruji
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.447	7.898	0.000*	H <sub>5</sub> teruji
Kompetensi digital → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.197	5.915	0.000*	H <sub>6</sub> teruji
Budaya inovasi → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.119	4.136	0.000*	H <sub>7</sub> teruji

\*Signifikan pada  $\alpha = 5\%$ .

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima, sebagaimana dibuktikan dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh antar variabel dalam model penelitian mempunyai tingkat signifikansi yang kuat.

## Pembahasan

Kompetensi digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi digital yang dimiliki oleh individu, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas dalam pekerjaannya. Hal ini diakibatkan oleh kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta mengurangi beban kerja yang berlebihan (Chatterjee *et al.*, 2021). Selain itu, kompetensi digital memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih fleksibel, baik dalam hal akses informasi, komunikasi, maupun kolaborasi, yang pada akhirnya membangun suasana kerja yang lebih kondusif dan nyaman (Santa *et al.*, 2020). Temuan penelitian ini mendukung Attaran *et al.*, (2019) menemukan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan digital yang baik cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini selaras dengan penelitian Faeq *et al.* (2022), yang menandakan bahwa penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kesejahteraan karyawan, sehingga berefek pada tingkat kepuasan kerja. Temuan penelitian ini tidak mendukung Tarafdar *et al.* (2019) menunjukkan bahwa meskipun kompetensi digital dapat meningkatkan efisiensi

kerja, teknologi yang terus berkembang juga dapat menimbulkan technostress, yaitu tekanan psikologis akibat keharusan untuk terus beradaptasi dengan teknologi baru. Hal ini dapat menyebabkan kelelahan mental dan menurunkan tingkat kepuasan kerja, terutama bagi karyawan yang merasa kurang mampu mengikuti perkembangan digital dengan cepat. Selain itu, studi Wang *et al.* (2021) menemukan bahwa dalam beberapa kasus, ketergantungan terhadap teknologi digital dapat mengurangi interaksi sosial di lingkungan kerja, yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja akibat berkurangnya aspek sosial dalam pekerjaan.

Budaya inovasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang bermakna semakin kuat budaya inovasi dalam suatu organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Budaya inovasi mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong kreativitas, eksperimen, dan penerapan berbagai gagasan baru dalam proses kerja. Ketika organisasi memiliki budaya inovasi yang kuat, karyawan merasa lebih termotivasi karena mereka diberikan kebebasan untuk mengeksplorasi ide, mencoba pendekatan baru, serta memberikan kontribusi dalam mengambil keputusan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka (Amabile & Pratt, 2016). Selain itu, budaya inovasi juga membangun lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif, di mana karyawan mendapatkan apresiasi atas peran dan kontribusi mereka dalam mendorong inovasi di perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung Chang *et al.* (2021) menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya inovasi yang kuat cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Hal ini diakibatkan oleh perasaan dihargai, adanya peluang pengembangan diri, serta keterlibatan yang lebih besar dalam proses kreatif di lingkungan kerja. Hasil serupa juga ditemukan Jung & Yoon (2018), yang menunjukkan bahwa budaya inovasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, menciptakan rasa memiliki yang lebih besar terhadap organisasi, dan pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan penelitian ini tidak selaras dengan Anderson *et al.* (2014) menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, budaya inovasi yang terlalu menuntut dapat meningkatkan tingkat stres dan kelelahan kerja, terutama ketika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Selain itu, penelitian Hon & Lui (2016) menemukan bahwa meskipun budaya inovasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, efek ini dapat berkurang jika karyawan merasa bahwa mereka tidak

memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung inovasi atau jika mereka menghadapi tekanan yang berlebihan untuk terus berinovasi. Dengan demikian, meskipun budaya inovasi umumnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, organisasi perlu memastikan bahwa budaya tersebut diterapkan secara seimbang. Memberikan dukungan yang memadai, baik berbentuk pelatihan, sumber daya, dan kebijakan fleksibel, dapat membantu karyawan merasa lebih nyaman dalam menghadapi tuntutan inovasi dan tetap merasa puas dalam pekerjaannya.

Kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi digital yang pemilik dan karyawan UMKM miliki, semakin besar peluang mereka untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta daya saing bisnis. Kompetensi digital mencakup kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi, media digital, dan platform daring untuk menjalankan serta mengembangkan usaha. Dengan menguasai teknologi digital, pelaku UMKM dapat mengoptimalkan strategi pemasaran, memperluas jangkauan pasar, serta meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui berbagai kanal digital, seperti *et al.*, media sosial, dan layanan berbasis aplikasi. Hasil penelitian ini mendukung Nambisan *et al.* (2017) menyebutkan bahwa penggunaan teknologi digital secara efektif bisa menaikkan efisiensi operasional dan mempercepat inovasi produk dalam bisnis skala kecil. Di samping itu, penelitian Ahmad *et al.* (2021) menjelaskan bahwa UMKM yang memiliki keterampilan digital yang baik mampu mengakses pasar yang lebih luas dan mengembangkan strategi bisnis yang lebih adaptif, sehingga meningkatkan pendapatan serta keberlanjutan usaha mereka. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi digital bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan UMKM. Temuan ini tidak mendukung Baharrudin *et al.* (2021) yang menemukan bahwa kompetensi digital tidak memengaruhi kinerja. Selain itu, studi Rahayu & Day (2017) menunjukkan bahwa meskipun teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi, tanpa strategi bisnis yang tepat dan dukungan infrastruktur yang memadai, dampaknya terhadap kinerja karyawan bisa menjadi terbatas. Dengan demikian, meskipun kompetensi digital berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan, faktor lain seperti strategi bisnis, akses terhadap infrastruktur digital, serta kesiapan organisasi dalam beradaptasi dengan teknologi juga harus diperhatikan. Oleh karena itu, bagi UMKM yang ingin memanfaatkan

teknologi digital secara maksimal, diperlukan pendekatan holistik yang mencakup pelatihan digital, investasi dalam infrastruktur, serta pengembangan strategi digital yang tepat agar dampaknya terhadap kinerja usaha dapat optimal.

Budaya inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin tinggi budaya inovasi dalam suatu usaha, semakin besar kemungkinan UMKM untuk berkembang, meningkatkan daya saing, dan mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Budaya inovasi mencerminkan sejauh mana suatu organisasi mendorong kreativitas, eksperimen, serta penerapan ide-ide baru dalam proses bisnis. UMKM yang memiliki budaya inovasi yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar, mampu mengembangkan layanan dan produk yang semakin inovatif, serta lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja usaha (Halim *et al.*, 2019). Sejumlah penelitian empiris mendukung hubungan positif antara budaya inovasi dan kinerja karyawan. Penelitian Alegre & Chiva (2013) menyebutkan bahwa UMKM yang menerapkan budaya inovasi memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menciptakan produk yang unik dan berkualitas, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan pertumbuhan bisnis. Selain itu, penelitian Kim *et al.* (2018) menunjukkan bahwa inovasi dalam proses bisnis dan model pemasaran dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas pangsa pasar, sehingga mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan. Temuan penelitian Kawilarang *et al.* (2019) menyebutkan bahwa budaya inovatif memengaruhi kinerja karyawan. Temuan penelitian Anderson *et al.* (2014) menjelaskan bahwa tekanan untuk terus berinovasi dapat menyebabkan ketidakstabilan organisasi, terutama jika UMKM tidak memiliki infrastruktur atau keuangan yang cukup untuk mendukung inovasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun budaya inovasi berpotensi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan, pelaku usaha perlu menerapkan strategi inovasi yang seimbang dan sesuai dengan kapasitas bisnis.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin baik kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauhmana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, kompensasi, pengakuan, maupun

peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa puas, lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, menekan tingkat turnover, serta meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam menjaga keberlanjutan dan meningkatkan daya saing UMKM di pasar yang semakin kompetitif. Hasil penelitian ini mendukung Bakotić (2016) menemukan bahwa karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih efisien dan memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik, sehingga secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional UMKM. Temuan Suryawan & Salsabilla (2022) dan Fajri *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun kepuasan kerja merupakan faktor krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelaku usaha perlu memastikan bahwa kepuasan tersebut disertai dengan sistem yang mendorong karyawan untuk terus berkembang. Dengan membangun lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan pelatihan yang relevan, serta mengimplementasikan kebijakan insentif yang tepat, UMKM dapat mengoptimalkan dampak positif kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang berarti bahwa pengembangan keterampilan digital di tempat kerja tidak hanya mempercepat efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis. Kompetensi digital memungkinkan karyawan dan pemilik UMKM untuk bekerja dengan lebih efektif melalui pemanfaatan teknologi, mengurangi beban kerja manual, serta meningkatkan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas. Ketika karyawan merasa bahwa keterampilan digital mereka mempermudah pekerjaan, meningkatkan produktivitas, serta memberikan peluang pengembangan karier, mereka akan merasa lebih puas dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh (Emanuel *et al.*, 2018). Temuan penelitian Tarafdar *et al.* (2019) memperlihatkan bahwa penggunaan teknologi digital yang tepat di tempat kerja meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja. Hal ini berdampak

pada peningkatan produktivitas individu serta efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, penelitian Molino *et al.* (2020) menyebutkan bahwa penguasaan teknologi digital yang baik membangun lingkungan kerja yang semakin fleksibel, menunjang kerja jarak jauh, serta memberikan pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan, yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Namun, beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa dampak kompetensi digital terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat positif. Studi yang dilakukan (Galluch *et al.*, 2015) memperlihatkan bahwa meskipun teknologi digital bisa meningkatkan efisiensi, kelebihan beban informasi (information overload) serta tuntutan untuk terus mengembangkan keterampilan digital dapat menyebabkan stres bagi karyawan, yang justru menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, meskipun kompetensi digital berpotensi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, penting bagi pelaku usaha untuk memastikan bahwa teknologi diterapkan dengan cara yang mendukung kesejahteraan karyawan. Pelatihan digital yang memadai, dukungan manajerial, serta strategi untuk mengurangi tekanan akibat penggunaan teknologi perlu diterapkan agar dampak positif kompetensi digital terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Budaya inovasi memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang bermakna bahwa suasana kerja yang mendorong kreativitas, eksperimen, serta penerapan ide-ide baru bukan hanya menaikkan kepuasan karyawan namun juga berdampak positif terhadap kinerja usaha. Budaya inovasi memungkinkan karyawan untuk merasa lebih dihargai, memiliki kebebasan dalam mengembangkan ide, serta mendapatkan tantangan yang memotivasi mereka untuk bekerja lebih optimal. Ketika karyawan merasa bahwa tempat kerja mereka menghargai inovasi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional, memiliki tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi, dan berdampak lebih besar terhadap pencapaian tujuan bisnis UMKM (Amabile & Pratt, 2016). Hasil penelitian Halim *et al.* (2019) menyebutkan bahwa organisasi dengan budaya inovasi yang kuat cenderung mempunyai tenaga kerja yang lebih puas dan termotivasi, karena karyawan merasa memiliki peran penting dalam pengembangan produk, layanan, atau proses bisnis baru. Ketika karyawan diberi kebebasan untuk berinovasi dan mengekspresikan kreativitas mereka, mereka mengalami peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja

perusahaan. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa dampak budaya inovasi terhadap kepuasan kerja tidak selalu positif. Hasil penelitian Anderson *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa dalam beberapa kasus, tekanan untuk terus berinovasi dapat menimbulkan stres dan kecemasan bagi karyawan, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan dan sumber daya yang memadai. Dalam UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya, dorongan inovasi yang berlebihan dapat menyebabkan beban kerja yang meningkat, yang justru menurunkan kepuasan kerja dan menghambat kinerja bisnis. Dengan demikian, meskipun budaya inovasi berpotensi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja, pelaku usaha perlu menerapkan strategi inovasi yang seimbang. Dukungan manajerial, pelatihan yang memadai, serta pemberian insentif atas kontribusi inovatif karyawan dapat menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa budaya inovasi memberikan dampak positif pada kepuasan kerja maupun kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## CONCLUSIONS

Kompetensi digital mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan UMKM. Penguasaan teknologi digital memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih efisien, mengurangi beban kerja manual, serta meningkatkan fleksibilitas dalam bekerja. Ketika karyawan merasa lebih terampil dan percaya diri dalam menggunakan teknologi, mereka cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja.

Budaya inovasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan UMKM. Budaya inovasi dalam UMKM mengacu pada lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, pengembangan ide baru, serta penerapan solusi yang lebih efektif dalam operasional bisnis. Ketika UMKM menerapkan budaya inovasi, dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi signifikan.

Kompetensi digital mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penguasaan teknologi digital memungkinkan pelaku UMKM untuk meningkatkan efisiensi operasional, taktik pemasaran dan memperluas cakupan pasar dengan memanfaatkan platform digital. Dengan adanya keterampilan digital yang

baik, proses bisnis menjadi lebih cepat, lebih akurat, dan lebih adaptif terhadap perubahan pasar.

Budaya inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. UMKM yang menerapkan budaya inovasi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar, mampu mengembangkan produk dan layanan yang lebih kompetitif, serta meningkatkan efisiensi dalam operasional bisnis. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi memungkinkan pelaku usaha dan karyawan untuk lebih kreatif dalam menciptakan solusi baru, baik dalam aspek produksi, pemasaran, maupun strategi bisnis.

Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan yang dilakukan cenderung lebih bersemangat, memiliki loyalitas yang kuat, serta bekerja dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan usaha. Selain itu, kepuasan kerja yang optimal mendorong peningkatan kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Karyawan yang puas dengan keadaan kerja lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam pengembangan bisnis, memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, serta bekerja dengan semakin efektif dalam mencapai target perusahaan.

Kompetensi digital memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penguasaan teknologi digital oleh pelaku usaha dan karyawan tidak hanya menaikkan efisiensi operasional namun juga membangun lingkungan kerja yang lebih produktif dan nyaman. Dengan akses terhadap perangkat digital yang mempermudah pekerjaan, karyawan merasa lebih terbantu dalam menjalankan tugasnya, yang pada gilirannya menaikkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendorong inovasi memungkinkan karyawan lebih kreatif, proaktif, dan memiliki perasaan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan. Ketika karyawan diberikan ruang

untuk bereksperimen, mengembangkan ide-ide baru, serta merasa dihargai atas kontribusinya, tingkat kepuasan kerja meningkat. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dalam budaya kerja yang inovatif cenderung lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap tujuan perusahaan, serta lebih produktif dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, inovasi yang terus berkembang dalam lingkungan kerja membantu UMKM untuk lebih adaptif pada perubahan pasar, peningkatan daya saing, serta memperluas peluang pertumbuhan bisnis.

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi yang bisa diberikan antara lain: UMKM perlu menyediakan pelatihan teknologi yang berkelanjutan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi digital. Pelatihan ini tidak hanya mencakup penggunaan teknologi tetapi juga strategi dalam mengelola tekanan kerja akibat digitalisasi. Manajemen UMKM perlu mendorong inovasi secara berkelanjutan dengan memberikan dukungan sumber daya, kesempatan eksplorasi ide, serta apresiasi terhadap kontribusi inovatif karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kebijakan kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta fleksibilitas dalam bekerja akibat tekanan digital dan inovasi. Digitalisasi dan inovasi harus diterapkan secara bertahap agar tidak menimbulkan resistensi dari karyawan. Manajemen perubahan yang baik dapat membantu memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan perkembangan baru tanpa merasa terbebani

## BIBLIOGRAPHY

- Ahmad, M. S., Khan, M. M., & Iqbal, N. (2021). Career satisfaction and innovative behavior. *Journal of ISOSS*, 7(2), 99–124.
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38(2), 79–88.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Kupang. *Bisman-Jurnal Bisnis & Manajemen*, 3(01), 9–16.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1), 1–23.
- Aziz, F., & Suryadi, E. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di biro umum kementerian pendidikan dan kebudayaan republik indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(2), 178–187.
- Aziz, S. F. A. (2018). Bagaimana organisasi boleh memotivasi pekerja untuk belajar dalam latihan: Persepsi ahli akademik. *Akademika*, 88(2), 5–20.
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Digital dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)*, 1–9. <http://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/12/12>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130.
- Chang, C.-M., Hsieh, H.-H., Chou, Y.-H., & Huang, H.-C. (2021). The relationship between physical education teachers' perceptions of principals' transformational leadership and creative teaching behavior at junior and senior high schools: A cross-level moderating effect on innovative school climates. *Sustainability*, 13(15), 8184.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2023). Business hybrid offerings by manufacturing SMEs: impact of servitization on internationalization of manufacturing SMEs. *International Marketing Review*, 40(4), 585–611.
- Dwiyanti, I. A. K. A., & Bagia, I. W. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 130–138.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta*.
- Elisnawati, E., Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308–8323. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1619>
- Emanuel, F., Molino, M., Colombo, L., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2018). Exhaustion and turnover in the current labour market: the role of jobinsecurity and use of technology after work. *Psicologia Sociale*, 1–40.
- Faeq, D. K., Ali, B. J., & Akoi, S. (2022). The impact of people related TQM and CSR on

- employees job satisfaction. *UKH Journal of Social Sciences*, 6(1), 1-9.
- Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369-373.
- Fernanda, M., & Frinaldi, A. (2023). Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 7(2), 855-865.
- Ferrari, A. (2015). Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. *Publications Office of the European Union*.
- Galluch, P. S., Grover, V., & Thatcher, J. B. (2015). Interrupting the workplace: Examining stressors in an information technology context. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-47.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Gofur, A. (2018). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(1), 295-304.
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2019). Sustaining the innovation culture in SMEs: The importance of organisational culture, organisational learning and market orientation. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 14-33.
- Hasibuan, L., Us, K. A., & Nazirwan, N. (2021). Pendidikan dan Perubahan Kebudayaan Transmisi Budaya dan Perkembangan Institusi Pendidikan. *Jurnal Literasiologi*, 5(2), 69-82.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hilda, N. (2014). Strategi inovasi layanan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 2(1), 1-10.
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885.
- Ilmi, M. (2018). *Kompetensi Digital dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai*. Jakarta: Pustaka Mandiri.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Kawilarang, J., Adolfina, & Pandowo, M. (2019). Pengaruh Budaya Inovatif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Kopi Tradisional Di Kota Manado. ... 5348 *Jurnal EMBA*, 7(4), 5348-5357.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88.
- Kim, D., Chiou, J.-S., & Calantone, R. (2018). Strategic orientations, joint learning, and innovation generation in international customer-supplier relationships.

- International Business Review*, 27(4), 838–851.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(6), 1240–1251.
- Martins, E.-C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Molino, M., Mazzetti, G., Mameli, C., Ciani, A., Vinci, V., Cortese, C. G., Guglielmi, D., Manuti, A., Perla, L., & Trinchero, R. (2020). La scuola che funziona. Indagine sulle caratteristiche organizzative e didattiche in istituti con effetto-scuola positivo e negativo. *COUNSELING*, 13(2), 42–67.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Putri, A. R., & Waskito, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Office Pt Cipta Nugraha Contrindo. *Kinerja*, 4(01), 111–122.
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7, 25–41.
- Santa, R. A., Acosta, A., Borrero, S., & Scavarda, A. (2020). Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 454–464.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Shahlaei, C. A., Rangraz, M., & Stenmark, D. (2020). Conceptualizing competence: A study on digitalization of work practices. *Proceedings at AIS Electronic Library (AISel)*, 1–16.
- Sholihah, K., & Oktariyanda, T. A. (2023). Inovasi Program Pelayanan Cetak Pengajuan Teko Deso (Cak Ngateso) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jombang (Studi Kasus pada Desa Megaluh). *Publika*, 1503–1516.
- Sulfemi, W. B. (2019). *Manajemen Pendidikan Berbasis Multi Budaya*.
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137–146.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. (2019). The technostress trifecta-techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.
- Wahono, P., Poernomo, D., & Kusumah, M. S. (2019). Strategy for developing sustainable ecotourism. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 361(1), 1–11.
- Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2021). Not all followers socially learn from

ethical leaders: The roles of followers' moral identity and leader identification in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 170, 449–469.

Wardono, D. T., & Ekawati, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 735–747.