

Pengaruh Digitalisasi, *Transformational Leadership*, Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya

*Qurrotul 'Aini, Mohammad Balafif, Siti Rosyafah
Universitas Bhayangkara Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Key words:

*Digitalisasi,
Transformational
Leadership,
Kompetensi Pegawai,
Kepuasan Kerja,
Kinerja Pegawai.*

DOI:

[10.46821/ijms.v4i2.733](https://doi.org/10.46821/ijms.v4i2.733)



This Journal is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan pengaruh digitalisasi, transformational leadership, kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS menggunakan SmartPLS. Responden pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pengadilan Tinggi Agama Surabaya yang berjumlah 144 orang. Hasil dari penelitian ini diataranya adalah: 1) Digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) Kompetensi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; 4) Digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. 6) Kompetensi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; 7) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; 8) Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai; 9) Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh transformational leadership terhadap kinerja pegawai; 10) Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.

The Influence of Digitalization, Transformational Leadership, and Employee Competence on Employee Performance Through Job Satisfaction at the Surabaya Religious High Court

ABSTRACT

This study aims to examine and prove the influence of digitalization, transformational leadership, and employee competence on employee performance through job satisfaction at the Surabaya Religious High Court. This quantitative research used the SEM-PLS analysis technique with SmartPLS. The participants in this research comprised all 144 staff members of the Surabaya Religious High Court. The findings of this research indicate that: 1) Digitalization exerts a significant positive impact on job satisfaction; 2) Transformational leadership has a significant positive influence on job satisfaction; 3) Employee competence significantly enhances job satisfaction; 4) Digitalization positively affects employee performance to a significant degree; 5) Transformational leadership significantly influences employee performance; 6) Employee competence has a significant positive effect on employee performance; 7) Job satisfaction significantly contributes to employee performance; 8) Job satisfaction serves as a significant mediator in the relationship between digitalization and employee performance; 9) Job satisfaction significantly mediates the effect of transformational leadership on employee performance; 10) Job satisfaction significantly mediates the impact of employee competence on employee performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset kunci bagi pengelolaan operasional suatu lembaga, termasuk lembaga pemerintahan seperti Mahkamah Agung beserta Badan Peradilan turunannya. Terlebih lagi, Indonesia merupakan negara yang diatur oleh hukum, yang menjadi prinsip utama dalam dinamika kehidupan bernegara. Pengelolaan SDM yang efektif sangat penting guna mengoptimalkan kinerja.

Kemajuan teknologi informasi mendorong pemerintah untuk menerapkan modifikasi strategis, mendesak para pejabat untuk mempertimbangkan paradigma baru yang diarahkan guna mendorong efisiensi birokrasi serta pelayanan, sehingga mencapai tata kelola pemerintahan yang baik melalui digitalisasi pelayanan. Proses pengubahan media dari bentuk cetak, audio, dan video ke dalam format digital dikenal dengan istilah digitalisasi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Harahap (2023). Digitalisasi sebagai proses penggunaan data dan teknologi digital untuk mengembangkan ataupun meningkatkan. Penggunaan teknologi serta data digital untuk meningkatkan operasi perusahaan, menciptakan pendapatan, dan mempromosikan budaya digital dikenal sebagai digitalisasi.

Kemajuan teknologi informasi yang pesat membuka peluang untuk menerapkan solusi digital dalam berbagai bidang, termasuk peradilan. Selain itu, tuntutan efisiensi anggaran juga sejalan dengan Inpres No. 1/2025 yang berupaya menurunkan belanja negara maupun belanja daerah pada TA 2025. Digitalisasi layanan pengadilan dilatarbelakangi oleh keinginan untuk menciptakan sistem peradilan yang lebih efisien, transparan, serta mudah diakses oleh masyarakat, di samping kemampuan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi.

Pemanfaatan teknologi dapat memberikan keuntungan bagi individu maupun organisasi, memfasilitasi penyelesaian tugas bagi pengguna. Digitalisasi mendorong kepuasan kerja, yang mengarah pada peningkatan produktivitas pegawai, inovasi, pengembangan, serta perubahan positif, dan meningkatkan kinerja (Wicaksono, 2022).

Studi empiris oleh Helander & Okkonen (2019), digitalisasi dapat memberikan dampak positif dan negatif, tergantung situasinya. Di beberapa profesi, peningkatan kinerja tidak langsung terlihat, serta berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai penghambat kinerja termasuk kelebihan informasi, kelebihan aktivitas, masalah manajemen waktu, penundaan pekerjaan, dan teknologi yang tidak memadai.

Guna meraih kinerja yang optimal, di samping digitalisasi, berbagai faktor lain juga turut memengaruhi produktivitas pegawai. Kasmir (2022) menegaskan "kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi, keahlian, pengetahuan, desain pekerjaan, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja."

Khaeruman dkk. (2021) kompetensi sebagai kapasitas untuk menjalankan tugas ataupun kewajiban yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, ditambah dengan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut."Kompetensi mendefinisikan karakteristik keahlian khusus yang mendefinisikan seorang profesional serta mencerminkan pengetahuan, kapabilitas, serta sikap tertentu yang terkait dengan suatu profesi. Kompetensi memperlihatkan sikap, kapabilitas, serta pengetahuan tertentu.

Terlepas dari kecanggihan teknologi saat ini, elemen manusia tetap menjadi penentu penting terkait keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi secara signifikan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalannya. Dalam organisasi, para pemimpin harus terlibat dalam komunikasi dua arah untuk menyalurkan aspirasi karyawan secara efektif, menawarkan dukungan serta dorongan, memfasilitasi interaksi karyawan, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) menekankan betapa pentingnya bagi seorang pemimpin untuk memiliki visi serta menciptakan

suasana yang memotivasi para pengikutnya untuk melangkah lebih jauh (Efendi & Fiton, 2022). *Transformational leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang mengenali perubahan yang diperlukan, merumuskan visi untuk memfasilitasi perubahan ini, serta melaksanakan rencana yang diperlukan untuk implementasinya (Rahayu dkk., 2023).

Shidqi dkk. (2023) mengindikasikan kinerja yang tinggi dibuktikan dengan adanya kepuasan. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi dengan baik serta peran mereka di dalam organisasi terpenuhi, maka mereka akan merasakan kepuasan kerja, yang merupakan kondisi psikologis yang kondusif. (Pangaribuan, 2022). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang ditandai dengan kepuasan dan gairah karyawan terhadap pekerjaan mereka. Disposisi ini terlihat dalam moral kerja, disiplin, dan kinerja. Kondisi ini dapat berlangsung di tempat kerja, di luar tempat kerja, ataupun melalui perpaduan kedua lingkungan tersebut. Pada riset ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening karena adanya korelasi yang kuat antara kinerja dan kepuasan karyawan, sebagaimana dibuktikan dalam berbagai artikel manajemen SDM.

Sebagai Pengadilan Tingkat Banding dengan jumlah perkara terbesar di Lingkungan Peradilan Agama se-Indonesia, Pengadilan Tinggi Agama Surabaya menerapkan digitalisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan aplikasi SURAMADU (Sistem Tata Surat, Manajemen Data dan Arsip Terpadu). Aplikasi SURAMADU merupakan aplikasi komprehensif milik Pengadilan Tinggi Agama Surabaya yang dirancang untuk mengelola dan mengolah data dari berbagai aplikasi lain turunannya termasuk Cuti-O, Gandrung, Madakaripura dan Perpustakaan PTA Surabaya. Aplikasi ini berfungsi sebagai pusat serta arsip di Lingkungan Pengadilan Tinggi Agama Surabaya sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses administrasi.

Penerapan digitalisasi pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya berhasil

mendapatkan penghargaan Top Leader dan Top Digital Awards Tahun 2024 dari Majalah IT Works sebagai bentuk apresiasi bagi implementasi dan pencapaian di bidang teknologi dan informasi. Namun observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa di awal tahun 2025 telah terjadi gangguan pada server yang dimiliki oleh Pengadilan Tinggi Agama Surabaya sehingga mempengaruhi kinerja pegawai karena ketidakoptimalan aplikasi Suramadu. Selain itu, tantangan dalam hal promosi dan mutasi hakim dan pegawai yang cukup cepat termasuk dalam pergantian pimpinan juga turut mempengaruhi kinerja pegawai karena setiap pergantian pimpinan tentunya akan memerlukan waktu adaptasi dalam setiap perubahan. Statistik pegawai Pengadilan Tinggi Agama Surabaya yang menunjukkan bahwa pegawai Pengadilan Tinggi Agama Surabaya didominasi oleh usia 51-60 tahun juga turut menjadi tantangan tersendiri dalam penerapan digitalisasi karena adanya kesenjangan kompetensi dalam pengembangan adopsi digital pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya. Dari berbagai latar belakang permasalahan tersebut, peneliti mengangkat judul Pengaruh Digitalisasi, *Transformational Leadership*, Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme. Lokasi penelitian yang dipergunakan pada riset ini ialah Pengadilan Tinggi Agama Surabaya. Digitalisasi pada penelitian ini dibatasi pada kajian tentang penerapan aplikasi "SURAMADU" (Sistem Tata Surat, Manajemen Data dan Arsip Terpadu) sebagai bentuk digitalisasi layanan pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya.

Populasi penelitian ini terdiri dari 144 orang yang terkait dengan Pengadilan Tinggi Agama Surabaya, sedangkan metode pengambilan sampel yang diterapkan merupakan studi populasi ataupun sensus, dengan memanfaatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel

penelitian. Penelitian ini mempergunakan metode pengumpulan data kuesioner dengan memanfaatkan pengukuran skala Likert, tidak termasuk alternatif jawaban titik tengah atau pendapat ragu-ragu untuk memaksa responden memberikan persetujuan ataupun ketidaksetujuan yang pasti atas setiap item pernyataan. Penelitian ini memanfaatkan analisis kuantitatif dengan mempergunakan teknik SEM-PLS melalui SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Validitas dinilai dengan mempertimbangkan dua metodologi: validitas konvergen serta diskriminan. Dalam penilaian validitas konvergen, nilai *outer loading* setiap indikator melebihi 0,7, serta setiap variabel mempunyai nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih tinggi dari 0,5. Sehingga, tidak perlu mengecualikan indikator apa pun dari proses penelitian karena seluruhnya dapat disertakan.

Tabel 1
Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	AVE
Kinerja Pegawai	0,650
Kepuasan Kerja	0,671
Digitalisasi	0,613
Kompetensi Pegawai	0,626
Transformational Leadership	0,749

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada *discriminant validity* diuji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), serta *cross loading*. Nilai korelasi antara variabel atas lainnya memiliki nilai yang lebih tinggi. Ini menyiratkan bahwa pengujian berdasarkan kriteria Fornell-Larcker telah berhasil terpenuhi, nilai HTMT pada tiap variabel berada di bawah angka 0,90, semua indikator meraih nilai *cross loading* yang melebihi angka 0,700 serta meraih korelasi terbesar dengan variabel laten yang terkait. Dengan demikian, tidak ada indikator yang perlu dihapus dari analisis.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini meng-evaluasi reliabilitas melalui dua uji, yaitu nilai *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability*. Nilai *CA* dipergunakan untuk menilai tingkat indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang baik, dengan batas minimum 0,70 (Garson, 2016).

Tabel 2
Nilai Cronbach's Alpha Setiap Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai	0,940
Kepuasan Kerja	0,878
Digitalisasi	0,951
Kompetensi Pegawai	0,880
Transformational Leadership	0,933

Sumber: Data Diolah, 2025

Seluruh variabel yang tercantum pada tabel 2 bernilai melebihi 0,70. Hasilnya, setiap variabel yang dipergunakan dalam studi ini memperlihatkan tingkat akurasi pengukuran yang konsisten. Oleh karena itu, seluruh variabel ini layak untuk dipergunakan pada penelitian ini.

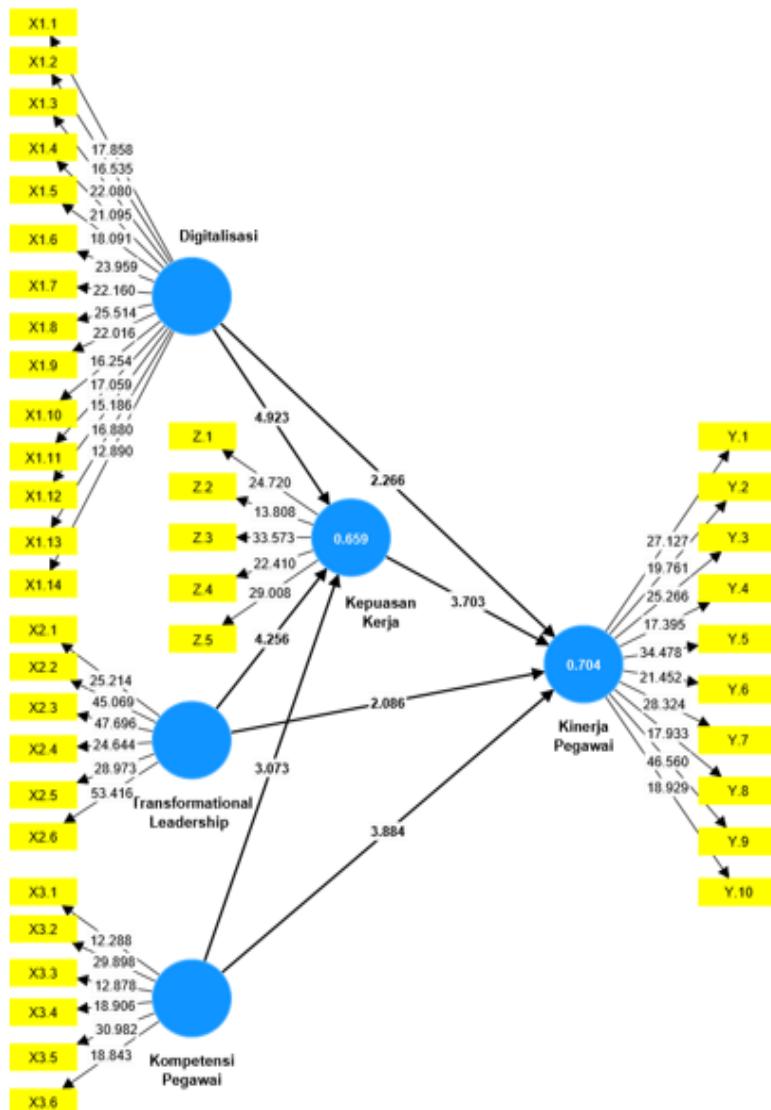
Tabel 3
Hasil Composite Reliability Setiap Variabel

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Pegawai	0,949
Kepuasan Kerja	0,911
Digitalisasi	0,957
Kompetensi Pegawai	0,909
Transformational Leadership	0,947"

Sumber: Data Diolah, 2025

Seluruh variabel yang dipergunakan pada penelitian ini memenuhi persyaratan yang diperlukan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai Composite Reliability yang melebihi 0,700. Oleh karena itu, tidak ada dasar bagi peneliti untuk mengeluarkan salah satu variabel tersebut dari penelitian.

Gambar 1. Pengujian Inner Model



Sumber: Data Diolah, 2025

R Square

Skala nilai *R Square* berada di antara 0 serta 1, dimana nilai 1 menandakan variabel independen memiliki kemampuan yang sempurna dalam memprediksi variabel dependen.

Nilai *R Square* untuk variabel Kinerja Pegawai 0,704, mengindikasikan 70,4% varians ini dijelaskan oleh tiap variabel independen dalam model, sedangkan sisanya 29,6% dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak dipertimbangkan dalam model penelitian ini. Nilai *R Square* untuk variabel Kepuasan Kerja 0,659, menandakan 65,9% varians ini dapat dijelaskan oleh

tiap variabel independen pada penelitian, sedangkan sisanya 34,1% dipengaruhi oleh faktor yang tidak teramat.

Predictive Relevance/Q Square

Q Square atau *predictive relevance* sebagai indikator yang dipergunakan untuk mengukur kapasitas prediktif model struktural atas data observasi. Berikut ialah hasil pengujian *Q Square*:

Karena kedua nilai *Q Square* melebihi 0, sehingga dapat dinyatakan model tersebut memiliki relevansi prediktif yang kuat bagi kedua variabel tersebut. Menurut Hair dkk. (2019), mengemukakan nilai *Q Square*

yang melebihi 0,25 menandakan tingkat kapabilitas prediksi yang moderat. Dengan demikian, model dalam penelitian ini memperlihatkan kemampuan prediksi yang sedang/moderat, baik terhadap Kinerja Pegawai maupun Kepuasan Kerja.

Tabel 4
Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,704	0,696
Kepuasan Kerja	0,659	0,652

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 5
Hasil Q Square

Variabel	Q Square
Kinerja Pegawai	0,445
Kepuasan Kerja	0,427

Sumber: Data Diolah, 2025

Model Fit

Evaluasi model fit bertujuan untuk menilai sejauh mana model yang dibangun merepresentasikan data secara keseluruhan. "Nilai SRMR pada *saturated model* $0,077 < 0,100$ dan *estimated model* $0,077 < 0,100$ maka model yang terbentuk dinyatakan memenuhi kelayakan model.

Tabel 6
Output Model Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,077	0,077
d_ULS	5,132	5,132
d_G	4,062	4,062
Chi-Square	2513,440	2513,440
NFI	0,620	0,620

Sumber: Data Diolah, 2025

Uji Hipotesis

Uji ini pada penelitian dilaksanakan prosedur *bootstrapping*. Nilai-nilai yang dianalisis dalam uji hipotesis *bootstrapping* meliputi koefisien jalur atau *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Berikut ialah hasil pengujian *path coefficients bootstrapping*:

Mengacu pada tabel 7, semua nilai t-statistik melebihi 1,96 serta nilai p-values kurang dari 0,05. Ini mengindikasikan seluruh hipotesis yang diajukan valid serta memberikan dampak yang positif serta signifikan.

Hipotesis pertama yakni digitalisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima. Temuan mengindikasikan digitalisasi memberikan dampak positif yang substansial atas kepuasan kerja. Ini mengindikasikan pegawai PTA Surabaya memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap penerapan digitalisasi, khususnya pemanfaatan Aplikasi Suramadu beserta turunannya. Temuan penelitian ini selaras dengan TAM yang dikemukakan oleh Wicaksono (2022) yang menyatakan penggunaan teknologi menghasilkan keuntungan bagi individu ataupun organisasi dan memudahkan penyelesaian tugas bagi penggunanya. Teknologi digitalisasi dapat diandalkan jika memiliki kualitas sistem serta informasi yang tinggi, dan secara efektif memberikan kepuasan pengguna. Temuan ini mengindikasikan implementasi digitalisasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menguatkan teori Delone dan McLean terkait kesuksesan sistem informasi, seperti yang diartikulasikan oleh Suryanto (2023) yang mengindikasikan kualitas sistem informasi memengaruhi keterlibatan dan kepuasan pengguna baik secara independen maupun kolektif. Temuan ini sejalan dengan temuan Shidqi dkk. (2023) dan Amirudin dkk. (2021) yang mengindikasikan digitalisasi sistem perusahaan berdampak positif serta signifikan bagi kepuasan kerja. Peningkatan implementasi digitalisasi berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja.

Hipotesis kedua yakni "transformational leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja" diterima. Temuan mengindikasikan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif yang substansial atas kepuasan kerja. Kepemimpinan Transformasional yang ditingkatkan berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja. Ini mengindikasikan pegawai PTA Surabaya

memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap kepemimpinannya. Azmy (2021), mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai individu yang menginspirasi pengikutnya untuk memprioritaskan kepentingan organisasi di atas keuntungan pribadi, sehingga memberikan pengaruh yang besar pada mereka. Mereka memenuhi kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran mereka akan isu-isu yang ada dengan membantu orang lain dalam melihat masalah yang sudah lama ada dari perspektif baru, dan secara efektif memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk dengan tekun mengejar tujuan bersama. Empat dimensi kepemimpinan transformasional

"idealized behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration" memiliki korelasi positif atas kepuasan kerja (Hilton dkk, 2023; Mickson & Anlesinya, 2019; Siswanto & Yuliana, 2022). Kerangka teoritis serta bukti empiris tersebut selaras dengan hasil penelitian ini, yang mengindikasikan Kepemimpinan Transformasional secara signifikan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Hipotesis ketiga yakni "Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja" diterima. Temuan mengindikasikan Kompetensi Karyawan berkontribusi positif dan signifikan atas Kepuasan Kerja. Ini mengindikasikan semakin tinggi kompetensi pegawai di PTA Surabaya, maka

**Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis**

Konstruk	Original Sample (0)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipotesis	Keterangan
Digitalisasi -> Kepuasan Kerja	0,372	4,923	0,000	H1	Diterima
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0,349	4,256	0,000	H2	Diterima
Kompetensi Pegawai -> Kepuasan Kerja	0,235	3,073	0,002	H3	Diterima
Digitalisasi -> Kinerja Pegawai	0,161	2,266	0,023	H4	Diterima
Transformational Leadership -> Kinerja Pegawai	0,176	2,086	0,037	H5	Diterima
Kompetensi Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,292	3,884	0,000	H6	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,347	3,703	0,000	H7	Diterima
Digitalisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,129	2,713	0,007	H8	Diterima
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,121	2,832	0,005	H9	Diterima
Kompetensi Pegawai -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,081	2,439	0,015	H10	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2025

semakin besar pula kepuasan kerjanya, dan sebaliknya. Munandar (2012), yang mengemukakan kemampuan merupakan komponen faktor input yang memengaruhi kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja. Ini diperkuat oleh Khaeruman dkk. (2021) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kapasitas untuk melaksanakan tugas yang dilandasi oleh keterampilan serta pengetahuan, ditambah dengan sikap kerja yang ditentukan oleh peran. Temuan penelitian ini selaras dengan riset oleh Sulistiowati (2023), Hasibuan & Afrizal (2019) dan Efendi & Fiton (2022) yang mengindikasikan kompetensi karyawan berdampak positif serta signifikan bagi kepuasan kerja. Kompetensi karyawan yang semakin tinggi berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja yang dialami oleh setiap karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Ini terjadi ketika seorang karyawan secara efisien dan akurat memenuhi tugas yang diberikan, menumbuhkan rasa puas dan disposisi yang optimis. Ini terjadi karena karyawan memiliki tingkat kompetensi yang tinggi.

Hipotesis keempat yakni "digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai" diterima. Diketahui bahwa digitalisasi memberikan dampak positif yang substansial bagi kinerja karyawan. Peningkatan implementasi digitalisasi, khususnya aplikasi Suramadu dan turunannya, berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai di PTA Surabaya. Ini mengindikasikan digitalisasi yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai di PTA Surabaya. Ini menunjukkan pegawai yang memanfaatkan Aplikasi Suramadu beserta turunannya bekerja lebih efisien dibandingkan dengan pegawai yang bekerja secara manual tanpa Aplikasi Suramadu. Pengguna teknologi akan melihat fleksibilitas, kelengkapan, dan operabilitas sebagai ciri khas kenyamanan pengguna. Penelitian ini memanfaatkan *Technology Accepted Model* (TAM) oleh Wicaksono (2022), yang menyatakan pengguna memandang teknologi sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini sejalan dengan temuan Naninsih dkk. (2023), yang mengindikasikan berbagai aspek

digitalisasi dapat mempengaruhi kinerja. Naninsih juga menyatakan digitalisasi akan meningkatkan produktivitas di sektor ekonomi dan sistem produksi modern, yang menghasilkan peningkatan efisiensi kerja. Ini selaras dengan temuan oleh Ramadhan (2025) dan Suryanto (2023) yang mengindikasikan sistem informasi manajemen berdampak positif serta signifikan bagi kinerja karyawan. Ini sejalan dengan temuan oleh Jeyalakshmi & Rani (2019) yang mengindikasikan digitalisasi secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

Hipotesis kelima yakni "*transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai" diterima. Temuan ini mengindikasikan kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Semakin efektif Kepemimpinan Transformasional diterapkan di PTA Surabaya, maka semakin meningkat pula kinerja karyawannya, dan sebaliknya. Ini selaras dengan Ashari dkk. (2024), yang mengindikasikan kepemimpinan transformasional telah muncul sebagai fokus utama dalam penelitian kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang inovatif. Dalam lanskap bisnis yang terus berkembang, organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pegawai secara efektif. Kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang manjur untuk menumbuhkan tempat kerja yang produktif dan inovatif. Kepemimpinan ini juga menggarisbawahi peran bawahan dalam organisasi, sehingga mendorong mereka untuk menghasilkan dan mempresentasikan ide-ide tambahan untuk kesuksesan organisasi. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menginspirasi bawahan untuk melampaui potensi mereka. Ini dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan bawahan, sehingga memengaruhi peningkatan kinerja (Tuffahul dkk, 2023). Temuan penelitian ini selaras dengan studi oleh Eny (2023) dan Efendi & Fiton (2022) bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis keenam yakni kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai secara signifikan mendorong kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang lebih tinggi berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai. Ini selaras dengan Ismartaya (2020) yang mendefinisikan kompetensi sebagai sifat yang terkait dengan kinerja pekerjaan yang luar biasa ataupun efektif. Kasmir (2022) menegaskan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi serta keterampilan, pengetahuan, desain pekerjaan, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Khaeruman dkk. (2021), yang mendefinisikan kompetensi sebagai kapasitas untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, yang dilengkapi dengan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Faktor kompetensi sangat penting untuk bersaing dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan melalui kompetensi yang efektif. Kepemimpinan harus memprioritaskan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja (Efendi & Fiton, 2022). Temuan penelitian ini selaras dengan studi sebelumnya oleh Sulistiowati (2023) dan Efendi & Fiton (2022) yang memperlihatkan adanya korelasi positif antara variabel kompetensi dan kinerja karyawan.

Hipotesis ketujuh yakni "kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai" diterima. Temuan mengindikasikan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif yang substansial atas kinerja pegawai. Sulistiowati (2023), kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Saroni dkk (2023) menegaskan kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan yang dialami karyawan terkait peran mereka, dengan mereka yang memperoleh kebahagiaan yang lebih besar dari tugas

mereka akan lebih produktif, inovatif, dan kondusif untuk perubahan organisasi yang positif. Kasmir (2022) menegaskan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, desain pekerjaan, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kesetiaan, komitmen, dan disiplin kerja. Selain selaras dengan teori tersebut, temuan penelitian ini menguatkan penelitian terdahulu oleh Mehmeti (2020) yang menegaskan kepuasan kerja merupakan mekanisme utama guna meningkatkan kinerja pegawai, sehingga meningkatkan tingkat produktivitas individu serta organisasi. Kepuasan kerja pegawai sangat penting karena dapat meningkatkan integritas dan secara signifikan meningkatkan kinerja. Selain itu, studi oleh Jayanto & Mardalis (2023) menghasilkan temuan yang konsisten dengan penelitian ini, yang mengindikasikan kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja yang lebih rendah berkorelasi dengan penurunan pegawai karyawan.

Hipotesis kedelapan yakni "digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja" diterima. Kepuasan kerja secara substansial memediasi dampak digitalisasi terhadap kinerja karyawan. Ini mengindikasikan digitalisasi dapat mendorong kinerja pegawai dengan meningkatkan kepuasan kerja di PTA Surabaya. TAM yang dikemukakan Wicaksono (2022), mengemukakan penggunaan teknologi dapat menghasilkan keuntungan bagi individu ataupun organisasi dan mempermudah penyelesaian tugas bagi penggunanya. Melalui kemudahan dan keuntungan tersebut, digitalisasi meningkatkan kepuasan kerja yang berujung pada kepuasan karyawan atas tugas-tugasnya, peningkatan produktivitas, inovasi, pengembangan, dan perubahan organisasi yang positif, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ini sejalan dengan temuan Amirudin (2021) dan Shidqi dkk.(2023), yang mengindikasikan kepuasan kerja dapat memediasi dampak digitalisasi

sistem perusahaan atas kinerja pegawai.

Hipotesis kesembilan yakni “*transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja” diterima. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional meningkatkan kinerja karyawan dengan menumbuhkan kepuasan kerja di PTA Surabaya. Azmy (2021), terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari “*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*” Seorang pemimpin dapat mendorong rasionalitas serta pemecahan masalah yang cermat, mengenali setiap bawahan sebagai individu yang beragam dengan kebutuhan, kapabilitas, serta aspirasi yang berbeda, hingga mendorong kreativitas serta inovasi bawahan dengan cara mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas, membangun kepercayaan di antara para bawahan, mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, serta memotivasi staf untuk mencapai tujuan yang mengarah pada kemajuan organisasi yang signifikan. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, strategi ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap sikap dan penghargaan dari pimpinan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan studi Hassanah (2023) yang mengindikasikan kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PTPN IV (Persero) Medan. Ini mengindikasikan kepemimpinan meningkatkan kinerja karyawan dengan menumbuhkan kepuasan kerja di PTPN IV (Persero) Medan. Para pemimpin mempromosikan produktivitas, menawarkan bimbingan, memotivasi pengembangan keterampilan, mematuhi peraturan kerja, dan memberikan teguran dan pujian, yang mengakibatkan karyawan merasa puas dengan perilaku kepemimpinan dan penghargaan mereka sendiri, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka.

Hipotesis kesepuluh yakni “kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja” diterima. Kepuasan kerja secara substansial memediasi pengaruh kompetensi pegawai atas kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai memperkuat kinerja melalui kepuasan kerja di PTA Surabaya. Ini sejalan dengan Munandar (2012) yang mengemukakan kemampuan merupakan komponen faktor input yang memengaruhi kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja. Ini diperkuat oleh pernyataan Khaeruman dkk. (2021) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kapasitas untuk melakukan tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan, dilengkapi dengan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan. Saroni dkk. (2023) menyatakan kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai terkait perannya; pegawai yang memperoleh kebahagiaan yang lebih besar dari tugasnya cenderung memperlihatkan peningkatan produktivitas, inovasi, pengembangan, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasinya. Karyawan yang cakap umumnya mengalami kepuasan kerja yang lebih besar karena mereka secara efektif menghadapi tantangan dan memenuhi persyaratan pekerjaan. Kepuasan kerja kemudian meningkatkan motivasi dan semangat kerja, sehingga secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan studi ini selaras dengan studi oleh Sulistiowati (2023), Palupiningtyas (2022) dan Hidayat dkk. (2020), yang mengindikasikan kompetensi pegawai berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Bukti empiris mengindikasikan bahwa kompetensi karyawan yang lebih besar berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja, yang kemudian mengarah pada peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai dengan meningkatkan kompetensi pegawai, yang kemudian mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, sehingga meningkatkan kualitas kinerja secara efektif. Kompetensi yang tinggi, ditambah dengan kepuasan kerja, dapat menghasilkan kinerja yang

optimal di antara para pegawai. Kepuasan kerja dimaksudkan untuk memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, sehingga memfasilitasi optimalisasi kinerja karyawan yang telah direncanakan.

SIMPULAN

Berlandaskan temuan penelitian, maka dapat disusun beberapa simpulan sebagai berikut, Terbukti "digitalisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja" maka H1 diterima. Digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Terbukti "transformational leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja," maka H2 diterima. Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Terbukti "kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja," maka H3 diterima. Kompetensi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Terbukti "digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai;" maka H4 diterima. Digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Terbukti "transformational leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai," maka H5 diterima. Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Terbukti "kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai," maka H6 diterima. Kompetensi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Terbukti "kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai," maka H7 diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Terbukti "digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja," maka H8 diterima. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai. Terbukti "transformational leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja," maka H9 diterima. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh transformational leadership terhadap kinerja pegawai. Terbukti "kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja," maka H10 diterima. Kepuasan

kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Ashari, R. P. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Yang Inovatif. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital (Jimakebidi)*, 1(2), 94-103.
- Azmy, A. (2021). *Teori Dan Dasar Kepemimpinan*. Mitra Ilmu.
- Eny, S. M. (2023). Studi Literatur: Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja. *Journal of Management And Social Sciences*, 1(3), 208-231.
- Efendi, S., & Khusnul Fiton, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Fraksi PKB DPR RI. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 1304-1323.
- Garson, D. G. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use And How To Report The Results Of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Harahap, A. F. R., & Harahap, A. M. (2023). Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Partisipasi Publik Pada Pengambilan Keputusan Tata Negara. *Jurnal EDUCATIO (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 769-776.

- Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 123-134.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling In New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management And Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>.
- Hidayat, A., Mattalatta, S., Sani, A., Nurhadi N, M. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Sosial Kota Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 6(1).
- Ismartaya, & Palahudin. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Menengah Atas Negeri 7 Kota Bogor Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 5(2), 183-190.
- Jayanto, D. H. D., & Mardalis, A. (2023). Kontribusi Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPS Kab. Semarang). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Jeyalakshmi, P. R., & Rani, A. L. (2019). The Impact of Digitalization on Employee Performance In Banking Sector. *Management Insight*, 15(1), 59-66.
- Kasmir. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Mariani, A. E. A., & Gorda, O. S. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Tenaga Kesehatan. *Jurnal Ekonomi*, 24(2), 193- 212.
- Pangaribuan, D., & Pardomuan, R. S. (2022). The Effect of Competence on Employee Performance Mediated on Job Satisfaction (Case Study; Ministry of Finance PPSDM Employee). *Economit Journal: Scientific Journal Of Accountancy, Management And Finance*, 1(4), 203-211.
- Rahayu, R. S., Yulyasari, D., Tyvado, I. D., Putri, A. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Strategi Kinerja Karyawan. *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(1), 187-195.
- Ramadhan, M. I. (2025). Pengaruh Digitalisasi Sistem Informasi Kepegawaian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Bogor dengan Motivasi Sebagai Intervening. *Skripsi*. Universitas Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (18th Ed., Global Ed.). Pearson.
- Rusby, Z. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers. (In Press).
- Satrya, A. (2023). Pengaruh WFH dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 8(3), 251-269.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Alfabeta.

- Tuffahul, H. N. M. (2023). Studi Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Literatur. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 103–117.
- Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in Knowledge Work: The Dream of Enhanced Performance. *Cognition, Technology and Work*, 21(2), 237-252. <https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3>.
- Wicaksono, S. R. (2022). *Teori Dasar Technology Acceptance Model*. CV Seribu Bintang.