

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan dibahas mengenai teori – teori yang berkaitan dengan variabel – variabel yang diteliti. Teori – teori dalam kajian pustaka ini berdasarkan karangan ilmiah yang direferensi dari laporan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berdasarkan sumber – sumber tertulis secara teoritis. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka. Dalam kajian pustaka ini terbagi menjadi tiga bagian teori yaitu, *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory* yang membahas mengenai Digitalisasi, Beban Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

2.2 Landasan yang Digunakan

Peneliti menggunakan berbagai sumber dari berbagai macam literatur baik dari buku, jurnal – jurnal terdahulu dan juga penelitian – penelitian terdahulu sebagai landasan teori. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal – jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi peneliti. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah Pengaruh Digitalisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

2.3 Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang saling trhubung antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Aktivitas ini tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam sebuah organisasi, tetapi juga mencakup fungsi

perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang mempunyai tujuan untuk mencapai sasaran organisasi melalui pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia. Manajemen yang baik merupakan hasil dari berpikir dan berkarya manusia. Meskipun ketersediaan sarana dan keuangan menjadi faktor pendukung yang penting, penentu utama kualitas pengelolaan terletak pada cara berpikir dan bertindak seseorang. Dengan demikian, manajemen dapat dimaknai sebagai perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuan setiap organisasi.

2.3.1 Pengertian Manajemen

Berdasarkan pemaparan singkat mengenai manajemen, berikut adalah pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Stephen P. Robbins & Marry Coutler (2018):

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively” yang dapat diartikan sebagai “Manajemen adalah proses mengoordinasikan dan mengawasi kerja orang lain agar kegiatan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Ricky W. Griffin (2022) mengemukakan:

“Manajemen adalah serangkaian kegiatan termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik dan informasi). Sebagian besar aspek yang menyebabkan ketidakpastian dan kompleksitas manajemen berasal dari lingkungan tempat perusahaan beroperasi”.

Menurut Mary Parker Follett (2024:5) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (*the art of getting things done through other people*). Pengertian ini menekankan adanya perbedaan peran antara manajer dan anggota organisasi lainnya. Seorang manajer berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara tidak langsung melalui proses mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain. Sementara itu, anggota organisasi lainnya berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian – pengertian di atas, dapat diartikan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan serta memanfaatkan seluruh potensi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal dan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.3.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. Dalam buku Robbins dan Coulter (2018:45) yang berjudul *Management 14th Edition*, peneliti menerjemahkan bahwa terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan menetapkan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan

mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan mengatur dan menyusun pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada proses pengorganisasian, para manajer menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi memimpin dalam fungsi manajemen adalah melibatkan bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Pada saat para manajer memimpin, mereka memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi tim saat mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menangani masalah perilaku karyawan dengan cara apa pun.

4. Kontrol (*Controlling*)

Setelah tujuan dan rencana ditetapkan, tugas dan pengaturan diberlakukan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi, harus ada evaluasi apakah semuanya berjalan sesuai rencana. Untuk memastikan tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, manajer memantau dan mengevaluasi kinerja. Jika tujuan tersebut tidak tercapai, adalah tugas manajer untuk mengembalikan pekerjaan ke jalurnya. Proses pemantauan, perbandingan, dan koreksi ini merupakan fungsi pengendalian.

Berdasarkan empat fungsi manajemen diatas dapat diketahui bahwa terdapat empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dengan adanya fungsi manajemen di atas maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien.

2.3.3 Unsur – Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. Berikut unsur-unsur manajemen menurut George R. Terry dalam Setiawan *et al.*, (2022:6-7)

1. Manusia (*Man*)

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia berperan dalam pelaksanaan proses manajemen di dalam organisasi. Sumber daya manusia pula yang menjalankan proses manajemen terhadap unsur manajemen lainnya seperti money, machines, method dan markets. Sumber daya manusia berperan dalam mengelola uang, kemudian bekerja menggunakan mesin, membuat metode dan cara terbaik bagi perusahaan dalam menjalankan proses bisnis kemudian mengelola dan mencari target pasar. Untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang optimal, organisasi atau perusahaan dituntut untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya agar mampu mencapai tujuan organisasi.

2. Uang (*Money*)

Sumber daya uang merupakan unsur penting yang dapat dipergunakan organisasi untuk mencapai tujuannya. Uang disini dapat dipergunakan untuk pembelian dan pembiayaan unsur manajemen lainnya seperti pembiayaan gaji dan proses pelatihan dan pengembangan karyawan kemudian dapat dipergunakan sebagai pembiayaan dan pembelian mesin untuk proses produksi. Organisasi dituntut untuk mengelola dan menggunakan sumber daya uang seefektif dan seefisien mungkin agar tidak menimbulkan kerugian dan berujung tidak tercapainya tujuan organisasi.

3. Material (*Materials*)

Sumber daya Material atau bahan baku merupakan unsur penting lainnya yang dapat dipergunakan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah dibuat. Selain sumber daya manusia yang berkompeten dalam hal pengelolaan sumber daya material dibutuhkan juga sumber daya material yang berkualitas baik dan mudah ditemukan demi kelancaran proses produksi dan tercapainya kualitas produk yang berkualitas.

4. Metode (*Methods*)

Dalam pelaksanaan proses manajemen, organisasi baik perusahaan manufaktur ataupun jasa dituntut memiliki metode kerja atau tata cara pelaksanaan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pertimbangannya metode tersebut harus bekerja seefektif dan seefisien mungkin sehingga lebih tepat sasaran dan tidak menimbulkan dampak biaya dalam prosesnya kemudian

5. Pasar (*Market*)

Organisasi yang memiliki tujuan untuk menghasilkan profit maka Sumber daya market merupakan unsur penting yang harus diperhatikan. Setiap Produk yang

dihasilkan baik perusahaan manufaktur ataupun jasa harus mampu terjual langsung kepada konsumen sehingga menghasilkan profit atau laba bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia yang berkompeten dalam ilmu pemasaran dibutuhkan dalam proses ini.

Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti mengartikan bahwa dalam manajemen terdapat lima unsur penting yang dijelaskan George R. Terry dalam Setiawan *et al.*, (2022:6-7) yaitu Manusia (*Man*), Uang (*Money*), Material (*Materials*), Metode (*Method*), dan Pasar (*Market*).

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bidang di dalam organisasi atau perusahaan yang sangat vital dan penting untuk diperhatikan. Kedudukan sumber daya manusia tidak akan digantikan oleh sumber daya lain. Walaupun sumber daya lain lebih melimpah dan teknologi sangat canggih, namun sumber daya manusia yang unggul sangat membantu dalam pengelolaan sumber daya lain untuk mendukung pencapaian tujuan. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), manusia merupakan tonggak utama yang paling penting dalam suatu perusahaan ataupun organisasi lainnya, karena Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci utama dalam proses berlangsungnya kegiatan operasional perusahaan ataupun organisasi lainnya.

2.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari manajemen yang berfokus pada unsur manusia dimana unsur ini merupakan utama perusahaan yang harus dipelihara dan dijaga dengan baik.

Cushway dalam Hertati (2019:36) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses, yaitu:

“Part of the process that helps the organization achieve its objectives”.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa aktivitas yang krusial agar sumber daya itu memberikan seluruh kemampuannya dengan maksimal. Hal ini dijelaskan oleh John B. Miner dan Mary Green Miner dalam Hasibuan (2021:11) yaitu:

“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization.” Hal di atas menjelaskan bahwa manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Miner dalam Hasibuan (2021:11) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi dan hal ini penting demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan juga disampaikan oleh Gary Dessler.

Gary Dessler dalam Sinambela (2019:8-9) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian. Armstrong dan Taylor juga menyebutkan hal serupa dengan Dessler.

Dalam bukunya, Armstrong dan Taylor (2023:3) menjelaskan hal serupa dan merinci mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Obtaining and developing the capable, skilled, and engaging employees they need, managing their performance, rewarding them in accordance with their contribution, creating and maintaining positive employment relationships and provide for their well-being.”

Hal di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh dan mengembangkan karyawan yang cakap, terampil, dan menarik yang mereka butuhkan, mengelola kinerja mereka, memberi penghargaan mereka sesuai dengan kontribusi mereka, menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang positif dan menyediakan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas yang telah dipaparkan oleh peneliti, manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah proses kegiatan mengatur, memotivasi, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut sehingga terciptanya hubungan kerja yang positif dan menyediakan kesejahteraan kepada karyawan agar tujuan 38egativ dapat tercapai dengan maksimal.

2.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar dapat memperoleh tujuan perusahaan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia terbagi atas dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Hasibuan (2021:22) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah kegiatan merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu mewujudkan tujuan.

b. Perorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasinya dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan yaitu tindakan yang mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan kontrol / evaluasi yang berguna untuk memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur, dengan kata lain sebagai monitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan.

2. Fungsi operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung baik material maupun non material yang adil dan layak kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, fungsi ini merupakan usaha memperoleh keamanan, dan kenyamanan pegawai, perusahaan, dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan pegawai adalah kegiatan untuk meningkatkan dan memelihara atau mempertahankan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, secara berkesinambungan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai purna bakti.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan, Kedisiplinan adalah kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan

perusahaan, kontrak kerja berakhir, dan sebab-sebab lainnya pemberhentian.

Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di atas sangat berperan penting, karena hal ini untuk dapat menentukan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Dengan adanya fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ini pengelolaan dalam perusahaan ataupun organisasi terhadap karyawan akan lebih mudah.

2.4.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Hertati (2019:37), tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan berbagai komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan hal-hal diatas, peneliti mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya bertujuan untuk membantu perusahaan tetapi juga membantu karyawan agar dapat menciptakan hubungan kerja yang positif serta memiliki karyawan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi.

2.5 Digitalisasi

Digitalisasi adalah proses mengubah aktivitas, informasi, atau sistem dari bentuk manual atau analog menjadi berbasis teknologi digital. Dalam konteks organisasi atau bisnis, digitalisasi berarti penggunaan teknologi seperti computer, internet, dan aplikasi untuk menggantikan proses kerja tradisional, seperti pencatatan manual menjadi sistem database atau penggunaan software untuk operasional sehari – hari.

2.5.1 Pengertian Digitalisasi

Digitalisasi merupakan proses pemanfaatan teknologi digital dalam mengubah cara kerja, pengelolaan informasi, serta interaksi dalam suatu organisasi atau aktivitas ekonomi. Menurut Bonnet dan Westerman (2020), digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui perubahan proses operasional dan model layanan.

Digitalisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasi bisnis mereka. Menurut Santini et al. (2020), adaptasi terhadap teknologi digital memungkinkan perusahaan kecil dan menengah untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya operasional, namun hal ini seringkali menghadapi kendala dalam bentuk sumber daya dan keterampilan yang terbatas.

Menurut Hidayat et. al., (2024) digitalisasi merupakan penggunaan teknologi dan data digital untuk mencapai tujuan bisnis. Digitalisasi memungkinkan organisasi atau pelaku usaha memanfaatkan platform digital guna meningkatkan efektivitas operasional, memperluas jangkauan pasar, serta meningkatkan *engagement* dan kinerja usaha karyawan.

Berdasarkan pengertian–pengertian menurut para ahli diatas, adaptasi digital dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi, khususnya usaha kecil dan menengah, dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis guna meningkatnya efisiensi operasional dan menekan biaya.

2.5.2 Manfaat Digitalisasi

Digitalisasi memberikan manfaat yang signifikan bagi individu maupun organisasi dalam menghadapi dinamika tranformasi teknologi yang semakin pesat. Dari sisi individu, adaptasi digital mampu meningkatkan kompetensi kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan kemampuan dalam mengelola informasi secara efektif. Individu yang memiliki tingkat adaptasi digital yang tinggi cenderung lebih produktif dan mampu bekerja secara fleksibel dalam lingkungan berbasis teknologi. Hal ini sejalan dengan penelitian Van Laar et al (2020), yang menyatakan bahwa keterampilan digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, dan pemanfaatan teknologi secara optimal.

Selain itu, dari perspektif organisasi, menurut Bonnet dan Westerman (2020), Digitalisasi memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui pemanfaatan teknologi digital yang mampu memperrcepat proses kerja serta mengurangi biaya operasional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi memberikan manfaat yang luas, baik dalam meningkatkan kinerja individu maupun efisiensi organisasi, serta memperkuat daya saing dalam menghadapi era digital yang terbaru dan lebih maju.

2.5.3 Indikator Digitalisasi

Berdasarkan penelitian Hidayat et. al., (2024) dalam jurnal Analisis Kebijakan Digitalisasi UMKM, digitalisasi pada UMKM dapat diukur melalui beberapa indikator utama sebagai berikut:

1. Penggunaan teknologi digital

Penggunaan teknologi digital mencerminkan sejauh mana pelaku usaha memanfaatkan teknologi dalam kegiatan operasional

2. Pemanfaatan platform digital untuk pemasaran

Pemanfaatan platform digital mampu memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan penjualan produk UMKM.

3. Peningkatan efisiensi operasional

Penggunaan teknologi digital terbukti meningkatkan efisiensi dalam proses bisnis serta mempermudah pengelolaan usaha.

4. Peningkatan daya saing usaha

Digitalisasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan daya saing UMKM di era ekonomi digital.

5. Adaptasi terhadap perubahan digital

Pelaku UMKM dituntut mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital agar dapat bertahan dan berkembang menyesuaikan tren ataupun jaman.

2.6 Beban Kerja

Secara umum beban kerja merupakan sesuatu yang dirasakan yang berada diluar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan manusia bersifat mental dan fisik, maka masing – masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda – beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan stress. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih ringan atau rendah pula.

2.6.1 Pengertian Beban Kerja

Pengertian beban kerja telah dibuat oleh banyak para ahli dan para peneliti terdapat beberapa kesamaan antara pengertian dari yang satu dengan yang lainnya, dapat dilihat definisi dari para ahli mengenai beban kerja dibawah ini:

Menurut Menpan yang dikutip oleh Martini (2018:41) menyatakan bahwa: “Beban kerja adalah seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan diisi oleh pegawai atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu.”

Pendapat dari Koesomowidjojo (2017:22) menyatakan bahwa: “Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar pegawai bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika pegawai bekerja di bawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih”.

Menurut Vanchapo (2020:1): Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seseorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seseorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu

beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban.

Menurut Tarwaka (2018:106) mengemukakan, bahwa: “Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas – tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.”

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

2.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Organisasi ataupun perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui para pegawainya tidak memberatkan dan sesuai keahlian atau kemampuan seorang pegawai pada umumnya. Menurut Koesomowidjojo (2017:24), yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor kompetisi) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja pegawai. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pegawai seperti:

- a. Lingkungan kerja: Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis dan lingkungan kerja secara fisik.
- b. Tugas – tugas fisik: Tugas – tugas fisik yang dimaksud adalah hal – hal yang berhubungan dengan alat – alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, dan tingkat kesulitan.
- c. Organisasi kerja seorang pegawai tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas mengenai faktor yang mempengaruhi beban kerja dapat dikatakan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis, yaitu faktor internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan yang berasal dari diri sendiri bahwa mereka harus bertanggung jawab atas perilaku kerja sendiri dan faktor eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa keberhasilan tugas mereka dikarenakan faktor diluar diri yaitu organisasi.

2.6.3 Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dimensi dan indikator menurut Koesomowidjojo (217:33) yaitu:

1. Kondisi pekerjaan bagaimana seseorang pegawai memahami pekerjaan tersebut dengan baik.
2. Penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP (*Standar Operating Procedur*) tentunya akan meminimalisir beban kerja pegawai. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak tidak konsisten dalam melaksanakan SOP (*Standar Operating Procedur*).
3. Target yang harus dicapai, target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh

pegawai. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh pegawai.

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2018:131) menyatakan bahwa dimensi dan indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Beban waktu (*Time load*)
 - a. Kewajiban kerja pada hari libur.
 - b. Lamanya bekerja dalam sehari – hari.
2. Beban usaha mental (*Mental effort load*)
 - a. Kejenuhan
 - b. Tekanan mental
3. Beban tekanan fisik (*Physical stress load*)
 - a. Keahlian
 - b. Kelelahan fisik

Berdasarkan pengertian diatas dimensi dan indikator pemahaman mengenai beban kerja mempunyai tiga dimensi yang menunjukkan pegawai tentang pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai.

2.7 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan singkatan dari Kinetika Energi Kerja yang dalam bahasa inggrisnya yaitu *performance*. Istilah *performance* pada umumnya merujuk sebagai kinerja pekerjaan atau kinerja sebenarnya yang artinya prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang selama menjalankan tugas – tugasnya. Kinerja adalah keluaran yang

dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja seseorang merupakan hal yang sangat penting di sebuah perusahaan untuk menunjang keberhasilan bagi suatu Lembaga, tanpa adanya kinerja yang baik maka perusahaan tidak akan bergerak maju. Dalam hal ini perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan Lembaga atau perusahaan.

2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Cooper dalam Samsudin (2006:159) mengungkapkan kinerja karyawan sebagai berikut:

“A general term applied to part or all the conduct or cativities of an organization over period of time, often with reference to some standard such a past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like”

Artinya kinerja karyawan adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Juniari dalam Yuniar (2024), Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan output kerja semata, tetapi juga menunjukan sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan fungsi, peran, dan kontribusinya secara efektif sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

Pendapat Robbins & Coutler (2020:522) menyatakan bahwa: *Performance is the end result of an activity, which includes executing job*

responsibilities with the highest level of efficiency and effectiveness. Penekanan diberikan pada hasil akhir dari pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif. Dessler (2020:13) juga menegaskan bahwa: *Performance is the willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibility with the expected results.* Pada definisi ini, kinerja dipandang sebagai kesediaan untuk melaksanakan dan menyempurnakan aktivitas secara penuh sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang disebutkan di atas, Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil dan proses pelaksanaan tugas individu dalam organisasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas, tetapi juga menunjukkan tingkat efektivitas individu dalam menjalankan peran, tanggung jawab, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.7.2 Faktor – Faktor Kinerja Karyawan

Kasmir (2019:189) menjelaskan faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Keterampilan serta kemampuan

Keterampilan dan kemampuan yang didapat karyawan dalam sebuah pekerjaan. Semakin banyaknya keterampilan serta kemampuan yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinannya untuk menyelesaikan tugasnya dengan akurat serta searah dengan rencana. Karyawan yang mempunyai pengetahuan luas terhadap pekerjaannya akan melakukan pekerjaan dengan baik, begitupun sebaliknya.

c. Rencana Kerja

Rencana kerja yang menunjang karyawan mewujudkan tujuan mereka dengan cara yang gampang.

d. Kepribadian

Karyawan yang berkepribadian baik pasti mampu melaksanakan pekerjaannya dengan yakin dan penuh rasa bertanggung jawab akan melakukan pekerjaan dengan baik.

e. Motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pegawai akan semangat untuk bekerja dengan lebih baik jika mempunyai dorongan yang kuat, baik yang berasal dari internal maupun dari eksternal dirinya.

f. Kepemimpinan

Pemimpin yang menggembirakan, mengajar, dan membina pastinya akan mendorong bawahannya untuk mematuhi instruksi atasannya.

g. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dipakai sepadan dengan keadaan perusahaan. Contohnya, karena beberapa organisasi memerlukan pendekatan otoriter atau demokratis.

h. Budaya organisasi

Kinerja bergantung pada seberapa baik anggota organisasi mematuhi kebiasaan dan norma yang berlaku.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan gembira, atau bagaimana perasaannya sebelum dan sesudah bekerja. Apabila seseorang merasa gembira dalam bekerja, maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

j. Lingkungan kerja

Apabila lingkungan kerja dapat menciptakan lingkungan yang nyaman serta mendatangkan kedamaian, dengan demikian tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, yang pada akhirnya dapat lebih meningkatkan hasil kerja karyawan karena dapat bekerja tanpa adanya rintangan.

k. Loyalitas

Karyawan yang loyal pastinya akan mampu menjaga kecepatan kerjanya tanpa gangguan. Loyalitas akan tumbuh karena karyawan merasanya menjadi bagiannya dari suatu perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja menjadi lebih baik.

l. Komitmen

Dengan kata lain, komitmen adalah tindakan seorang karyawan dalam menaati kebijakan dan prosedur perusahaan dalam bekerja, atau mengikuti kesepakatan yang telah ditetapkan.

m. Disiplin kerja

Merupakan upaya karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan benar, seperti terus menerus tiba di tempat kerja dengan waktu yang ditetapkan.

2.7.3 Indikator – Indikator / Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Robbins & Coulter (2020:522-525) yaitu:

1. Kualitas Kerja

- a. Persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- b. Kecocokan antara tugas dengan kompetensi individu.

2. Kuantitas Kerja

- a. Jumlah unit yang dihasilkan.
- b. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

- a. Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- b. Koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas

- a. Pemanfaatan tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku secara optimal.
- b. Peningkatan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

- a. Kemampuan pegawai menjalankan tugas tanpa bantuan, bimbingan, atau pengawasan.

2.8 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah Kondisi emosional atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan individu terhadap pekerjaannya dapat dipenuhi, sehingga mempengaruhi perasaan nyaman dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

2.8.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2024:123) secara spesifik menjelaskan kepuasan kerja:

“Job satisfaction is a positive feeling about a job that results from an evaluation of its characteristics. It encompasses various aspects beyond just

performing tasks, such as interacting with colleagues and supervisors, adhering to organizational policies, meeting performance expectations, and adapting to workplace conditions.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti hubungan sosial, kebijakan organisasi, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan mereka dalam organisasi. sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya perasaan dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Selanjutnya, menurut Sutrisno (2019:74) Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Hasibuan (2003:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Rivai (2006:249) mendefinisikan “Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”. Handoko (2011:193) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai Kepuasan kerja berbeda – beda namun pada intinya adalah sama, yaitu Kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya.

2.8.2 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2017:27) yaitu:

1. Faktor Psikologis

Faktor ini berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor Fisik

Faktor ini berhubungan dengan fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, sirkulasi udara, Kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Faktor ini berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, tunjangan promosi, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

2.8.3 Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (S. P Robbins & Judge, 2017) mengatakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerja itu sendiri
 - a) Kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - b) Kepuasan akan tanggung jawab yang diberikan dalam bekerja.
 - c) Kepuasan agar lebih kreatif.
 - d) Kepuasan untuk mendapatkan kesempatan belajar.
2. Gaji
 - a) Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b) Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - c) Kepuasan atas pemberian insentif.
3. Promosi
 - a) Kepuasan akan kesempatan pegawai untuk lebih maju dalam organisasi.
 - b) Kepuasan promosi atas dasar kinerja.
4. Gaya pengawasan
 - a) Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b) Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
 - c) Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja
 - a) Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
 - b) Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
 - c) Kepuasan atas komunikasi sesama tim.

2.9 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, mengacu pada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel dengan variabel penelitian lainnya. Tujuan dicantumkan nya penelitian

terdahulu juga yaitu untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Pada bagian ini penulis mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel – variabel penelitian yang hendak dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan, sebagai dasar dalam mengidentifikasi research gap penelitian ini, serta untuk sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Welkis et al., (2025). Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. JURIMEA Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi Vol. 5 No. 3 (2025). DOI: https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i3.1178	Hasil menunjukkan bahwasanya digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Penelitian ini sama – sama meneliti digital, variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	- Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
2.	Imelda & Aliya (2024). Pengaruh Digitalisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada	Hasil menunjukkan bahwasanya digitalisasi berpengaruh positif dan	Penelitian ini sama – sama meneliti digital dan kinerja	- Variabel beban kerja - Variabel kepuasan kerja.

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	UMKM Songket Kota Palembang. JEBS Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 4 No. 5 (2024). DOI: https://doi.org/10.47233/jeb.s.v4i5.2116	signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai UMKM.	karyawan UMKM.	- Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
3.	Paujiyah & Surtiani (2025). Pengaruh Beban Kerja Berlebih terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Sanskara Manajemen dan Bisnis Vol. 4, No. 01, November, pp. 206.213. DOI: https://doi.org/10.58812/sm.b.v4i01.591	Hasil menunjukan bahwasanya Beban kerja tidak tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan UMKM.	- Variabel digitalisasi - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
4.	Gonzalez Varona et al., (2024). <i>Building And Development Of An Organizational Competence For Digital Transformation Msmes.</i> <i>Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)</i> 14 (1), 15 – 24 2021. DOI: https://doi.org/10.3926/jiem.3279	Hasil menunjukan bahwasanya digital meningkatkan kapabilitas dan kinerja UMKM.	Penelitian ini sama – sama meneliti digital dan kinerja karyawan UMKM	- Variabel beban kerja - Variabel kepuasan kerja. - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
5.	Nurul Qomari & Musriha Qomari (2025).	Hasil menunjukan bahwasanya	Penelitian ini sama – sama meneliti	- Variabel beban kerja

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Role of Job Satisfaction in Mediating Digital Competence and Innovation Culture on Employee Performance in MSMEs in Sidoarjo Regency.</i> EKONIKA Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri 10 (1): 155 – 178. DOI: 10.30737/ekonika.v10i1.6374	kepuasan kerja memediasi pengaruh digital terhadap kinerja.	digital, kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap UMKM.	- Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
6.	Qhisbullah et. al., (2023). <i>The Effect of Workload and Job Satisfaction on Outsourced Employee Performance.</i> Vol. 3 No. 01 (2023): MARCH . DOI: https://doi.org/10.22219/jamnika.v3i01.25448	Hasil menunjukan bahwasanya beban kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan <i>outsourcing</i>. Hal ini menunjukan bahwa pengelolaan beban kerja yang baik serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih optimal.	Penelitian ini sama – sama meneliti beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	- Variabel adaptasi digital atau digitalisasi - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Novianto et. al., (2025). <i>The Influence of Digital Transformation Use On Employee Performance with Work Productivity as a Moderating Variable.</i> Vol. 3 No. 3 (2025). DOI: https://doi.org/10.62976/ierj.v3i3.1389	Hasil menunjukan bahwasanya transformasi digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja.	Penelitian ini sama – sama meneliti digitalisasi dan kinerja karyawan.	- Variabel beban kerja - Variabel kepuasan kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
8.	Yusuf Iskandar (2023). <i>Digital Transformation Model and the Role of HR in Indonesian MSMEs.</i> <i>International Journal of Business Law and Education</i> DOI: 10.56442/ijble.v4i2.334	Hasil menunjukan bahwa transformasi digital pada UMKM dipengaruhi oleh strategi yang jelas, kualitas SDM, dan kepuasan kerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti digitalisasi dan kepuasan kerja.	- Variabel beban kerja - Variabel kinerja karyawan - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
9.	Diah Ayu Kusumawati (2023). Peran Digital Skill dan Workforce Transformation Terhadap Kinerja UMKM. <i>Department of Management, Faculty of Economic, Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia.</i> DOI: 10.30659/ekobis.23.2.125-135	Hasil menunjukan bahwa keterampilan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan	Penelitian ini sama – sama meneliti digitalisasi dan kinerja karyawan.	- Variabel beban kerja - Variabel kepuasan kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja UMKM.		
10.	Hardika Muhammad Fatih (2026). Pengaruh Digitalisasi Kerja dan Dukungan Teknologi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora Vol.5, No.2, Februari 2026. DOI: https://doi.org/10.56799/peshum.v5i2.13342	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: - Digitalisasi memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. - Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti digitalisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	- Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
11.	Palupi et. al., (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM Urban Kayoe. Vol. 2 No. 3 (2023). JEKOMBIS: Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Bisnis. DOI: https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i3.1942	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM.	Penelitian ini sama – sama meneliti kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	- Variabel digitalisasi - Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
12.	Shokib (2024). Peran Kepuasan Kerja sebagai Permediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.	Hasil menunjukkan bahwa: - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap	Penelitian ini sama – sama meneliti kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	- Variabel digitalisasi - Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol. 17 No. 3 (2023): DESEMBER. DOI: https://doi.org/10.26623/jreb.v17i3.11029	kinerja karyawan - Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.		
13.	Sri Setyaningsih (2025). Kepuasan Kerja sebagai Mediator <i>Work Life Balance</i> , <i>Self Efficacy</i> , dan Etika Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan. JURILMA: Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia. Vol. 2 No. 1 Juni 2025 DOI: https://doi.org/10.69533/p3whbf64	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	- Variabel digitalisasi - Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
14.	Laskar & Agus Frianto (2025). Menguak Dampak Digitalisasi: Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.	Hasil menunjukkan bahwa: - Digitalisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti mengenai digitalisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	- Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol. 13. No. 4 Halaman 974 – 986. Jurnal Ilmiah Manajemen (JIM). DOI: https://doi.org/10.26740/jim.v13n4.p974-986	- Digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh digitalisasi terhadap kinerja.		
15.	Pradana et. al.,(2024). Dampak Tansformasi Digitalisasi pada Kinerja UMKM di Indonesia. Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis. DOI: 10.61401/relevansi.v8i1.112	Hasil menunjukan bahwa transformasi digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM di Indonesia.	Penelitian ini sama – sama meneliti mengenai digitalisasi dan kinerja karyawan.	- Variabel beban kerja - Variabel kepuasan kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
16.	Adista & Sugeng Raharjo (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Vol. 22 No. 1 (2025). KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen. DOI: https://doi.org/10.30872/jkin.v22i1.15418	Hasil menunjukan bahwa: - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti mengenai kepuasan kerja, beban kerja dan kinerja karyawan.	- Variabel digitalisasi - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	Aini et. al., (2025). Pengaruh Digitalisasi, <i>Transformational Leadership</i>, Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. <i>Indonesian Journal of Management Science</i> Vol. 4 No. 2 Desember 2025 DOI: https://doi.org/10.46821/ijms.v4i2.733	Hasil menunjukan bahwa: - Digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti mengenai kepuasan kerja, digitalisasi dan kinerja karyawan.	- Variabel beban kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian.
18.	Wilestari et. al., (2023) Digitalisasi dan Transformasi Bisnis: Perspektif Praktisi Muda UMKM tentang Perubahan Ekonomi	Hasil menunjukan bahwa digitalisasi berdampak signifikan terhadap peningkatan daya saing usaha.	Penelitian ini sama – sama meneliti digitalisasi dan kinerja karyawan.	- Variabel beban kerja - Variabel kepuasan kerja - Lokasi penelitian - Waktu penelitian

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 12 No. 2, 2023. DOI: https://doi.org/10.23887/jish.v12i2.61216			
19.	Ziber Putra & Muafi (2024) Pengaruh Digitalisasi Sistem terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja dengan Moderasi Digital. Jurnal Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 19 (1), Hal. 302 – 311. DOI: https://doi.org/10.32534/jv.v19i1.5567	Hasil menunjukan bahwa terdapat pengaruh digitalisasi sistem terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini sama – sama meneliti digitalisasi dan kepuasan kerja.	- Variabel beban kerja - Variabel kinerja karyawan - Lokasi penelitian - Waktu penelitian
20.	Pramesti & Piartrini (2020) Peran Mediasi Stres Kerja pada Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja. E – Jurnal Manajemen Universitas Udayanan. DOI: https://doi.org/10.24843/EJ.MUNUD.2020.v09.i07.p10	Hasil menunjukan bahwa: - Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh positif pada stres kerja. - Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini sama – sama meneliti beban kerja dan kepuasan kerja.	- Variabel digitalisasi - Variabel kinerja karyawan - Lokasi penelitian - Waktu penelitian

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21.	Widiastuti & Manuati Dewi (2025). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi. E – Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 12, Desember 2025. DOI: https://doi.org/10.24843/EJ.MUNUD.2025.v14.i12.p01	Hasil menunjukan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh pada stress kerja.	Penelitian ini sama – sama meneliti beban kerja dan kepuasan kerja	- Variabel digitalisasi - Variabel kinerja karyawan - Lokasi penelitian - Waktu penelitian
22.	Fatkah & Raharjo (2025) Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi DOI: https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.965	Hasil pembahasan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini sama – sama meneliti beban kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	- Variabel digitalisasi - Lokasi penelitian - Waktu penelitian
23.	Muhtarom et., al (2023) Analisis Motivasi, Lingkung Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil pembahasan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja	Penelitian ini sama – sama meneliti, kinerja karyawan dan	- Variabel digitalisasi - Variabel beban kerja - Lokasi penelitian

No	Penulis dan Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pada Umkm Ud. Noer Berkah Abadi (Metode Partial Least Square (Pls) - Struktural Equation Modeling (Sem)) <i>Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)</i>, 8(1), 22–32. DOI: https://doi.org/10.32534/jv.v19i1.5567	dapat menjadi variable mediasi terhadap kinerja karyawan pada konteks UMKM.	kepuasan kerja	- Waktu penelitian

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari berbagai jurnal, 2026.

Berdasarkan hasil kajian terhadap penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif digitalisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, kepuasan kerja secara konsisten terbukti memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, temuan terkait variabel beban kerja masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dimana beberapa penelitian menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian lainnya menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan empiris yang masih perlu diteliti lebih lanjut.

Secara umum, penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dalam penggunaan variabel digitalisasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Adapun perbedaannya terletak pada objek, waktu, serta pendekatan model penelitian yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian ini

dilakukan dengan mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian secara simultan, sehingga diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih komprehensif serta berkontribusi dalam mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya.

2.10 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar suatu model yang diperoleh melalui observasi dan telaah pustaka yang dibuat sebagai penjelasan sementara secara konseptual mengenai hubungan pada setiap objek permasalahan yang akan diteliti. Kerangka penelitian akan menghubungkan secara teoritis antara variabel satu dengan variabel yang lainnya baik secara parsial maupun simultan.

Menurut Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa; Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kemudian menurut Stephen P Robbins (2019) *“Individual characteristics include age, gender, level of education, marital status, and years of service organization”*

2.10.1 Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan

Digitalisasi merupakan proses pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung aktivitas kerja guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Transformasi digital memungkinkan otomatisasi proses kerja, integrasi sistem sistem informasi, serta percepatan aliran data dalam organisasi. Hal ini memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugasnya serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Menurut (Vial, 2019), digitalisasi merupakan proses transformasi organisasi melalui efisiensi operasional dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan.

Secara teoritis, digitalisasi berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja melalui penggunaan teknologi sebagai alat bantu utama dalam pelaksanaan pekerjaan. Teknologi yang terintegrasi memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Brennen dan Kreiss (2016) yang menyatakan bahwa digitalisasi memungkinkan informasi diproses secara lebih cepat dan akurat sehingga mendukung efektivitas kerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian oleh (Welkis, Timuneno, Nafie, & PutuNursiani, 2025), (Imelda & Aliya, 2024), serta (Rafieq, Pradana, Parel, & Putra, 2024), menyatakan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan efisiensi kerja dan kemudahan akses informasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengimplementasikan digitalisasi dengan baik akan memiliki karyawan dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi karena keberhasilan implementasi digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan teknologi tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik penerapan digitalisasi dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan.

2.10.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan sejumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja mencakup aspek kuantitas pekerjaan, kompleksitas tugas, serta tekanan waktu dalam

penyelesaian pekerjaan. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas karyawan dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental yang berdampak pada penurunan kinerja.

Menurut Bakker dan Demerouti (2023), dalam pengembangan terbaru teori *Job Demands – Resources Model*, beban kerja dikategorikan sebagai *job demands* yang memerlukan upaya fisik dan psikologis tinggi, sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan (*burnout*) dan menurunkan kinerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Selain itu, menurut Schaufeli (2021), beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan tingkat *work engagement* karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Penelitian oleh Sonnentag (2022) menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi secara terus – menerus dapat menyebabkan kelelahan kronis yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas kerja. Namun demikian, beban kerja yang moderat justru dapat memberikan tantangan yang bersifat positif (*challenge demands*) yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh (Adista & Raharjo, 2025) serta (Qhisbullah, Mohyi, & Hilmi, 2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berlebihan cenderung menurunkan kinerja karena karyawan mengalami kelelahan, sedangkan beban kerja yang proposional dapat meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Pengelolaan beban kerja yang tepat akan menghasilkan kinerja yang optimal, sedangkan beban kerja yang tidak sesuai dapat menurunkan kinerja karyawan.

2.10.3 Pengaruh Digitalisasi terhadap Kepuasan kerja

Digitalisasi dalam organisasi memberikan dampak terhadap Kondisi kerja karyawan, khususnya dalam hal kenyamanan dan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penerapan teknologi yang tepat dapat mengurangi beban kerja manual serta meningkatkan efisiensi kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih modern dan mendukung produktivitas karyawan.

Secara teoritis, kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi kerja yang diambil oleh karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta sistem kerja yang efisien akan meningkatkan kepuasan kerja. Digitalisasi menjadi salah satu faktor yang mampu menciptakan Kondisi kerja yang lebih baik melalui penggunaan teknologi yang mempermudah pekerjaan.

Hasil penelitian terdahulu oleh (I. B. Raharjo, 2024) dan (Qomari & Musriha, 2025) menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian (Laskar & Frianto, 2024) menunjukkan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga terdapat perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan adanya *research gap*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja, meskipun hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidak konsistenan yang perlu diuji kembali dalam penelitian ini.

2.10.4 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat menimbulkan tekanan kerja, stress, dan kelelahan yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja.

Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dapat memberikan tantangan yang positif bagi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Secara teoritis, kepuasan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu. Beban kerja yang tidak seimbang akan menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga menurunkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan dalam perusahaan ataupun organisasi. Penelitian terdahulu oleh (Paujiyah & Surtiani, 2025) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, meskipun dalam beberapa penelitian pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja masih belum konsisten.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, baik secara positif maupun negatif tergantung pada tingkat kesesuaiannya dengan kapasitas karyawan.

2.10.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif, seperti meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi serta semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:118), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi dari karakteristik pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti lingkungan kerja, beban kerja, dan penghargaan yang diterima.

Secara teoritis, kepuasan kerja yang berkaitan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa individu yang merasa puas akan bekerja lebih optimal. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh (Palupi, Aisyah, & Hidayaty, 2023), (Setyaningsih & Fitriyani, 2025), dan Raharjo (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang optimal, maka karyawan akan mampu memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi.

2.10.6 Pengaruh Digitalisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Digitalisasi merupakan proses integrasi teknologi digital dalam aktivitas kerja yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta produktivitas kerja karyawan. Menurut Vial (2020), digitalisasi menuntut kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi dalam sistem kerja. Selanjutnya, menjelaskan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, dan kualitas kinerja karyawan. Penelitian Kane et al. dan Kim et al. (2020) juga menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan efisiensi kerja dan kemampuan *problem solving*.

Namun demikian, digitalisasi juga dapat meningkatkan kompleksitas pekerjaan dan tuntutan adaptasi kerja sehingga berpotensi mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Pada UMKM toko sembako, perubahan sistem kerja digital

menuntut karyawan untuk mampu mengoperasikan teknologi baru di tengah keterbatasan kemampuan teknis digital. Kondisi ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan sebelum akhirnya berdampak terhadap kinerja mereka.

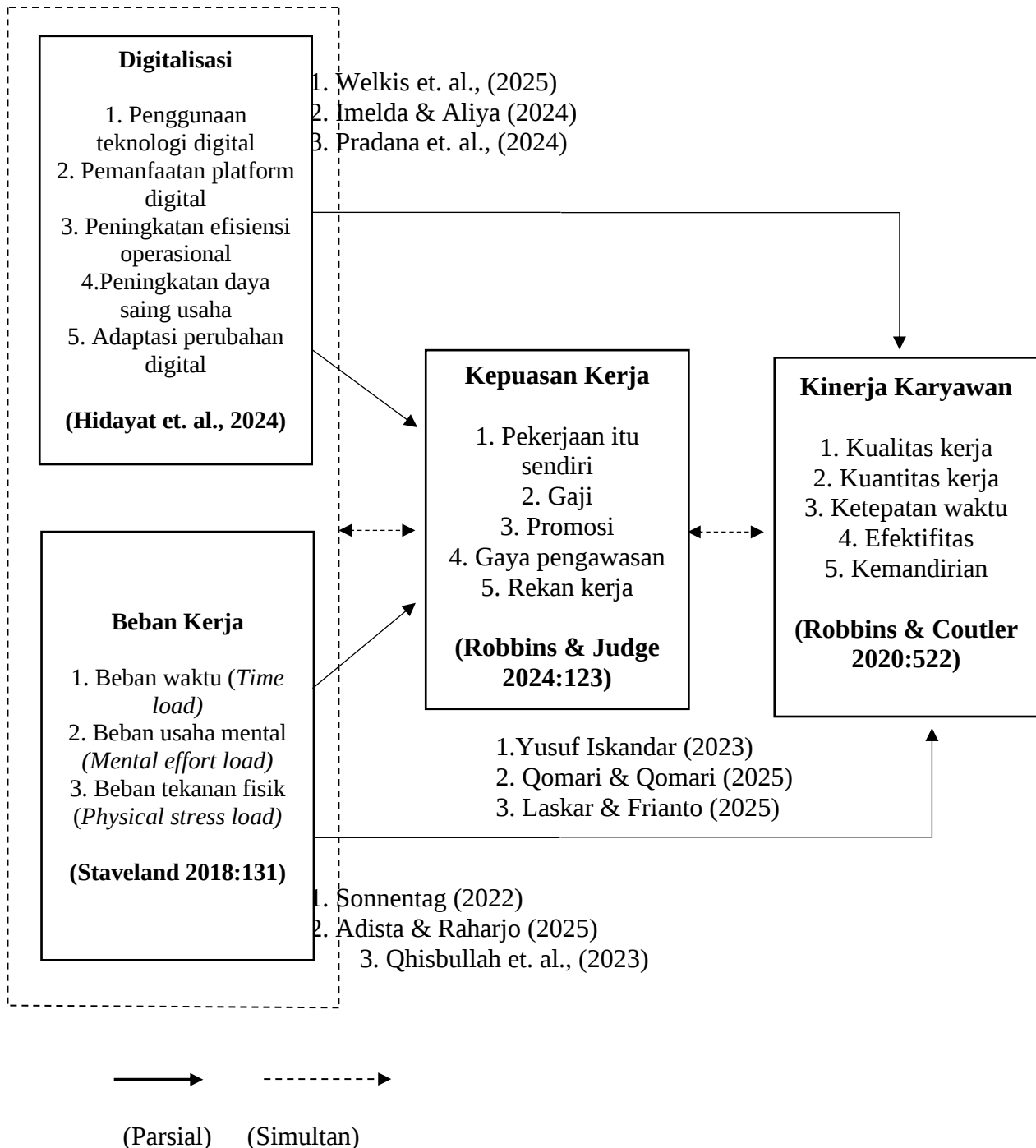
Selain digitalisasi, beban kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut teori Job Demands-Resources (JD-R) dari Bakker & Demerouti (2017), beban kerja merupakan salah satu job demands yang dapat menimbulkan kelelahan kerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Beban kerja yang tinggi seperti multitasking, tekanan waktu, tuntutan emosional, dan volume pekerjaan yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja, serta performa kerja karyawan. Penelitian Iman et al. (2025) juga menyatakan bahwa beban kerja berlebih berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja individu.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara digitalisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Shokib et al. (2025), kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi yang menghubungkan kondisi kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa nyaman, puas, dan mendapatkan dukungan dalam bekerja cenderung memiliki motivasi dan performa kerja yang lebih baik. Di sisi lain, beban juga merupakan jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Penelitian oleh (Pramesti & Piartrin, 2020) menunjukan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, di mana peningkatan beban kerja cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.11 Paradigma Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat disimpulkan dengan gambar secara sistematis hubungan antara variabel digitalisasi dan beban

kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.12 Hipotesis

Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data atau kusioner. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis Penelitian

1. Digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Digitalisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Digitalisasi dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.