JLMEB: Jurnal Literasi Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis
Vol. 1 No. 1 September 2026 || Page 1-18
E-ISSN: xxxx-xxxx
Link jurnal / DOI: https://journal.penerbit3pilarliterasi.com/index.php/jlmeb

Kepuasan Kerja sebagai Mediasi: Digitalisasi Administrasi, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai

Aguk Setiawan[1], Subijanto[2], Chandra Kartika[3]

[1),2),3)] Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

Submitted: 15-09-2026 || Review 17-09-2026 || Revision 28-09-2026 || Accepted 29-09-2026 || Published: 30-09-2026

Abstrak
Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro. Jenis penelitian ini bersifat explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro berjumlah 56 orang. Analisis data menggunakan SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori baik. Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh digitalisasi administrasi terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Digitalisasi Administrasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

Abstract: *The purpose of this study is to analyze the direct and indirect influence of administrative digitalization and competence on employee performance through job satisfaction in Bojonegoro District, Bojonegoro Regency. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The population and sample were all Civil Servants (PNS) in Bojonegoro District, Bojonegoro Regency, totaling 56 people. Data analysis used SEM PLS. The results show that administrative digitalization, competence, job satisfaction, and employee performance are in the good category. Administrative digitalization has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Competence has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Administrative digitalization has a positive and significant direct effect on employee performance. Competence has a positive and significant direct effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction partially mediates the effect of administrative digitalization on employee performance. Job satisfaction partially mediates the effect of competence on employee performance.*

Keywords: *Administrative Digitalization, Competence, Job Satisfaction, Employee Performance.*

[1]E-mail: 255361045@student.uwp.ac.id
[2]E-mail: subijanto@uwp.ac.id
[3]E-mail: chandrakartika@uwp.ac.id

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik. Kinerja mencerminkan kemampuan individu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan berkualitas sesuai standar yang ditetapkan. Pencapaian kinerja optimal tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik, termasuk dukungan sistem administrasi terdigitalisasi dan kompetensi teknologi yang memadai (Faddlillah et al., 2024; Mangkunegara, 2022; Robbins & Judge, 2023). Namun, dalam praktiknya, digitalisasi administrasi yang belum optimal dan kompetensi teknologi yang belum dikelola proporsional masih menjadi persoalan yang berpotensi menurunkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas administrasi pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan koordinasi dan komunikasi, konflik kerja akibat perbedaan pemahaman tugas, serta tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks seiring penerapan sistem digital. Kondisi tersebut berdampak pada penurunan kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Fenomena tersebut diperkuat data penggunaan aplikasi digital di lingkungan kantor kecamatan, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Tingkat efisiensi dihitung menggunakan rasio antara jumlah transaksi berhasil diselesaikan melalui aplikasi terhadap total transaksi yang seharusnya dilakukan pada periode yang sama.

Tabel 1. Tingkat efisiensi pemanfaatan aplikasi digital di Kantor Kecamatan Bojonegoro

No	Aplikasi	Fungsi Utama	Tingkat Efisiensi
1	SIPD	Sistem Informasi Pemerintahan Daerah untuk perencanaan, penganggaran, dan pelaporan keuangan	80%
2	E-Katalog	Solusi belanja pemerintah yang cepat, mudah, dan transparan	50%
3	E-BMD	Pengelolaan Barang Milik Daerah	30%
4	PANAH SRIKANDI	Pelayanan administrasi kependudukan terintegrasi	90%
5	SI-KEPO	Sistem Kehadiran Pegawai Online	90%
6	SIDAK-BOJO	Portal tata kelola wilayah berbasis geospasial	10%

Sumber: Daftar Aplikasi Digital di Kantor Kecamatan Bojonegoro (2026)

Tabel 1 menunjukkan ketimpangan efisiensi yang cukup lebar antara aplikasi. Aplikasi PANAH SRIKANDI dan SI-KEPO mencapai efisiensi 90%, sementara E-Katalog baru 50%, E-BMD 30%, dan SIDAK-BOJO yang diluncurkan tahun 2026 baru mencapai 10%. Ketimpangan ini menjadi petunjuk awal bahwa digitalisasi administrasi di Kecamatan Bojonegoro belum berjalan ideal. Ketidaksiapan pegawai dalam mengoperasikan aplikasi kompleks seperti SIPD dan E-BMD turut memperparah kondisi, sehingga pekerjaan administratif yang semestinya lebih cepat justru tersendat. Kondisi ini secara langsung memengaruhi kepuasan kerja pegawai, karena mereka merasa tidak memiliki cukup dukungan teknis dan kemudahan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Digitalisasi administrasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena berkaitan dengan kenyamanan dan kemudahan pelaksanaan tugas. Sistem digital yang mudah diakses dan terintegrasi dapat mengurangi beban kerja administratif berulang.

Penelitian sebelumnya membuktikan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Shidqi et al., 2023; Siringo-ringo et al., 2025). Namun, penelitian lain menemukan digitalisasi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja apabila sistem tidak sesuai kebutuhan atau kurang didukung kesiapan pegawai (Lechevalier & Mofakhami, 2025). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian.

Kompetensi teknologi merupakan kemampuan pegawai menguasai dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugas. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Kusumawardana et al., 2023; Peny et al., 2024). Namun, kompetensi yang tidak diimbangi pengelolaan beban kerja dapat menimbulkan tekanan kerja dan menurunkan produktivitas. Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Trisnaningsih & Suhana, 2024), meskipun temuan lain menunjukkan kompetensi tinggi tanpa dukungan organisasi dapat memicu stres kerja.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang puas cenderung memiliki motivasi, tanggung jawab, dan komitmen lebih tinggi. Dalam hubungan antara digitalisasi administrasi dan kinerja, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi karena sistem digital yang mempermudah pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh digitalisasi terhadap kinerja (Shidqi et al., 2023), namun penelitian lain menemukan kepuasan kerja tidak selalu berperan sebagai mediator signifikan (Andika et al., 2025). Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja (Peny et al., 2024; Trisnaningsih & Suhana, 2024), tetapi temuan lain menyatakan peran mediasi tersebut tidak selalu signifikan.

Ketidakkonsistenan temuan tersebut menunjukkan adanya *research gap* mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator antara digitalisasi administrasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Namun, *gap* ini tidak semata-mata bersifat empiris. Secara teoretis, penelitian ini berangkat dari *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017) yang menjelaskan bahwa *job resources*—berupa digitalisasi administrasi dan kompetensi—memicu proses motivasional yang meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja. Mekanisme ini belum banyak diuji secara simultan pada konteks organisasi pemerintahan tingkat kecamatan di Indonesia, di mana tuntutan pekerjaan (digitalisasi) dan sumber daya (kompetensi) saling berinteraksi secara unik. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi kepuasan kerja dalam kerangka JD-R pada organisasi pemerintahan tingkat kecamatan yang masih terbatas dikaji, bukan sekadar pada perbedaan lokasi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik mengenai keterkaitan digitalisasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja pegawai melalui optimalisasi digitalisasi administrasi dan penguatan kompetensi.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan digitalisasi administrasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro; menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai; menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi administrasi dan kompetensi secara langsung terhadap kinerja pegawai; menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; serta menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi administrasi dan

kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro.

TINJAUAN LITERATUR

Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Model penelitian ini dibangun di atas *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2017). Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). *Job resources* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan merangsang pertumbuhan serta perkembangan pribadi. Dalam penelitian ini, digitalisasi administrasi dan kompetensi diposisikan sebagai *job resources* yang menyediakan dukungan teknis dan kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan.

JD-R Theory memprediksi dua proses utama. Pertama, proses motivasional (*motivational process*), di mana *job resources* meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karena memenuhi kebutuhan dasar psikologis pegawai akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Kedua, proses kesehatan (*health impairment process*), di mana *job demands* yang tinggi tanpa dukungan sumber daya dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, digitalisasi administrasi dan kompetensi sebagai *job resources* diprediksi memicu proses motivasional yang meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

JD-R Theory juga menjelaskan mengapa kepuasan kerja berperan sebagai mediator. *Job resources* tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi melalui mekanisme psikologis berupa perasaan puas, termotivasi, dan terlibat. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan jembatan psikologis yang menghubungkan ketersediaan sumber daya dengan peningkatan kinerja. Kerangka ini memberikan dasar teoretis yang kuat untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara digitalisasi administrasi, kompetensi, dan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kemampuan, usaha, dan kesempatan dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi (Mangkunegara, 2022; Murthy et al., 2023; Robbins & Judge, 2023). Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir, tetapi juga dipengaruhi oleh kecakapan, tingkat usaha, dan dukungan lingkungan kerja (Bismoko et al., 2023; Gresika et al., 2023; Hasibuan, 2021). Dimensi utama kinerja meliputi kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta perilaku kerja individu (Sutrisno, 2024).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari interaksi dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan, kebijakan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja (LismawatiHK et al., 2024; Robbins & Judge, 2023; Sasriani et al., 2023). Kepuasan kerja juga dipandang sebagai hasil persepsi pegawai mengenai sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi (Bagaskara & Utari, 2023; Handoko, 2021; Luthans, 2021; Purwono et al., 2023).

Digitalisasi Administrasi

Digitalisasi administrasi merupakan transformasi kegiatan administrasi dari sistem manual ke sistem berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kecepatan pengelolaan data (Sumiyati & Aini, 2025). Proses ini mencakup konversi dokumen fisik ke elektronik, penggunaan aplikasi digital, dan pengelolaan informasi terpusat (Puteri et al., 2025). Dalam organisasi pemerintahan, digitalisasi berperan penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola, transparansi, dan akuntabilitas (Asrul, 2025).

Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan menyeluruh pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap kerja dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan (Chamariyah et al., 2024; Faddlillah et al., 2024; Wibowo, 2021). Kompetensi tidak hanya menekankan kemampuan teknis, tetapi juga perilaku kerja yang memungkinkan pencapaian hasil optimal (Bismoko et al., 2023; Purnama et al., 2024; Zainal & Basri, 2021)(Purnama et al., 2024; Zainal & Basri, 2021).

Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang bervariasi antarvariabel. Digitalisasi administrasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Shidqi et al., 2023; Siringo-ringo et al., 2025), namun penelitian lain menemukan digitalisasi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja apabila sistem tidak sesuai kebutuhan atau kurang didukung kesiapan pegawai (Lechevalier & Mofakhami, 2025).

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Kusumawardana et al., 2023; Peny et al., 2024), serta terhadap kepuasan kerja (Trisnaningsih & Suhana, 2024). Namun, kompetensi yang tidak diimbangi pengelolaan beban kerja dapat menimbulkan tekanan kerja dan menurunkan produktivitas.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja (Shidqi et al., 2023; Trisnaningsih & Suhana, 2024), tetapi temuan lain menunjukkan pengaruhnya lemah atau tidak signifikan (Andika et al., 2025). Dalam peran mediasi, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh digitalisasi terhadap kinerja (Shidqi et al., 2023) namun tidak selalu signifikan (Andika et al., 2025). Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja (Peny et al., 2024; Trisnaningsih & Suhana, 2024),, meskipun temuan lain menyatakan peran tersebut tidak selalu signifikan.

Ketidakkonsistenan temuan tersebut menunjukkan adanya *research gap* mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator antara digitalisasi administrasi, kompetensi, dan kinerja pegawai, khususnya pada lingkungan pemerintahan tingkat kecamatan. Namun, *gap* ini tidak semata-mata bersifat empiris. Secara teoretis, mekanisme JD-R yang menjelaskan bagaimana *job resources* memicu proses motivasional menuju kinerja belum banyak diuji secara simultan pada konteks organisasi pemerintahan tingkat kecamatan di Indonesia.

Hipotesis dan Model Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam kerangka JD-R, digitalisasi administrasi berfungsi sebagai *job resource* yang menyediakan dukungan teknis dan mengurangi beban kerja manual (Sumiyati & Aini, 2025). Sistem digital yang terintegrasi memungkinkan pegawai mengakses data dengan cepat, mengurangi kesalahan, dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien. Menurut JD-R Theory, ketersediaan *job resources* tersebut memenuhi kebutuhan psikologis pegawai akan kompetensi dan otonomi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan empiris sebelumnya juga membuktikan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Shidqi et al., 2023; Siringo-ringo et al., 2025).

H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kompetensi merupakan *job resource* yang melekat pada individu dan mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja (Wibowo, 2021). Pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan tugas secara efektif, merasa percaya diri, dan memperoleh pengakuan atas kemampuannya. Dalam perspektif JD-R, kompetensi sebagai *personal resource* memperkuat proses motivasional yang meningkatkan kepuasan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan empiris sebelumnya mendukung hubungan ini (Peny et al., 2024; Trisnaningsih & Suhana, 2024).

H3: Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

JD-R Theory memprediksi bahwa *job resources* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berdampak pada kinerja melalui proses motivasional. Digitalisasi administrasi menyediakan alat dan sistem yang memungkinkan pegawai bekerja lebih cepat, akurat, dan efisien, sehingga kinerja meningkat (Asrul, 2025). Temuan empiris sebelumnya mendukung pengaruh langsung digitalisasi terhadap kinerja (Shidqi et al., 2023).

H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi sebagai *job resource* memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, menghasilkan output berkualitas, serta beradaptasi dengan perubahan (Mangkunegara, 2022). Dalam kerangka JD-R, kompetensi memperkuat kapasitas individu untuk merespons tuntutan pekerjaan, sehingga kinerja meningkat (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan empiris sebelumnya mendukung hubungan ini (Kusumawardana et al., 2023; Peny et al., 2024; Zhang et al., 2024)

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

JD-R Theory menjelaskan bahwa proses motivasional yang menghasilkan kepuasan kerja akan bermuara pada peningkatan kinerja. Pegawai yang puas memiliki motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga kinerjanya meningkat (Luthans, 2021; Robbins & Judge, 2023). Temuan empiris sebelumnya mendukung hubungan ini (Shidqi et al., 2023; Trisnaningsih & Suhana, 2024).

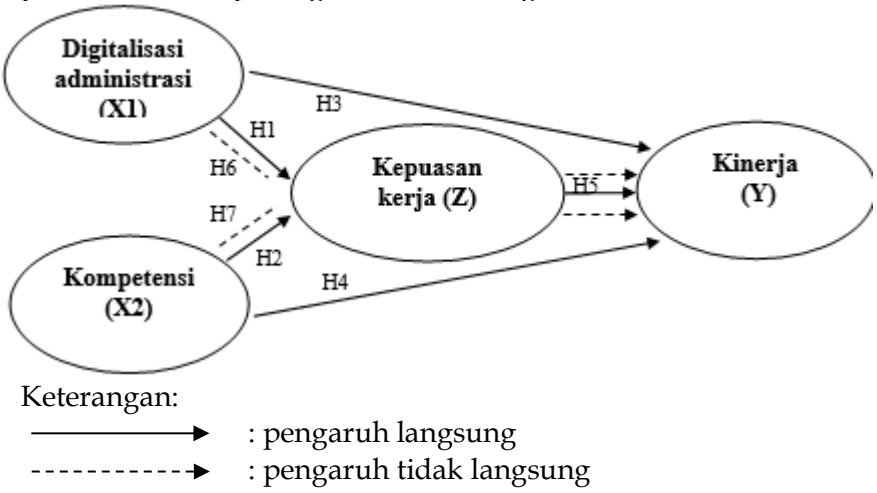
H6: Digitalisasi administrasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Dalam kerangka JD-R, *job resources* seperti digitalisasi administrasi memicu proses motivasional yang ditandai dengan meningkatnya kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menjelaskan mengapa digitalisasi dapat meningkatkan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan empiris sebelumnya mendukung peran mediasi ini (Shidqi et al., 2023).

H7: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kompetensi sebagai *personal resource* meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa mampu dan dihargai, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Dalam perspektif JD-R, kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja melalui proses motivasional (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan empiris sebelumnya mendukung peran mediasi ini (Peny et al., 2024; Trisnaningsih & Suhana, 2024).

Berdasarkan pada tinjauanliteratur dan hasil penelitian terdahulu, maka model konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antarvariabel serta menguji hipotesis secara objektif dan terukur (Hidayani et al., 2025; Sugiyono, 2021; Utari et al., 2025). Berdasarkan tingkat penjelasannya, penelitian ini tergolong asosiatif karena menguji hubungan kausal antara digitalisasi administrasi (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur, pada tahun 2026. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Bojonegoro yang berjumlah 56 orang, dan karena jumlahnya relatif terbatas, penentuan sampel menggunakan teknik *total sampling* atau sensus, yaitu melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden (Kartika et al., 2024; Sugiyono, 2021; Tanamal et al., 2025). Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi untuk memperoleh data sekunder serta survei dengan kuesioner sebagai sumber data primer. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima titik, mulai dari Sangat Setuju (5)

hingga Sangat Tidak Setuju (1), untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator setiap variabel.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3 (Haryono, 2021; Rubiantoro et al., 2025). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data, nilai rata-rata, dan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel. Selanjutnya, evaluasi model dilakukan melalui *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *convergent validity* (*outer loading* ≥ 0,50 dan AVE > 0,50), *discriminant validity* (Fornell-Larcker, *cross loading*, dan HTMT), serta *composite reliability* (> 0,70). *Inner model* digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui nilai *R-square*, *f-square*, koefisien jalur, serta uji signifikansi dengan prosedur *bootstrapping* pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2021; Prabowo et al., 2026; Yusuf et al., 2026). Pengujian efek mediasi dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja dalam menghubungkan digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antarvariabel serta menguji hipotesis secara objektif dan terukur (Hidayani et al., 2025; Sugiyono, 2021; Utari et al., 2025). Berdasarkan tingkat penjelasannya, penelitian ini tergolong asosiatif karena menguji hubungan kausal antara digitalisasi administrasi (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur, pada tahun 2026. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Bojonegoro yang berjumlah 56 orang, dan karena jumlahnya relatif terbatas, penentuan sampel menggunakan teknik *total sampling* atau sensus, yaitu melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden (Kartika et al., 2024; Sugiyono, 2021; Tanamal et al., 2025).

Variabel penelitian diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima titik (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Variabel digitalisasi administrasi (X_1) diukur melalui lima indikator yang diadopsi dari Hasbi dan Syahputra (2025), meliputi penggunaan rutin aplikasi digital (SIPD, PANAH SRIKANDI, SI-KEPO) dalam pekerjaan administrasi sehari-hari, kemudahan akses data dan informasi, kecepatan dan efisiensi proses administrasi, keakuratan dan keamanan data, serta dukungan sistem digital terhadap pelaksanaan tugas pokok. Variabel kompetensi (X_2) diukur melalui lima indikator yang mengacu pada Wibowo (2021), meliputi pemahaman alur kerja dan prosedur aplikasi, keterampilan mengoperasikan fitur aplikasi, kemampuan mengatasi kendala teknis, kenyamanan bekerja dengan sistem baru, serta dorongan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan teknologi. Variabel kepuasan kerja (Z) diukur melalui enam indikator yang mengacu pada Luthans (2021), meliputi kesesuaian tugas dengan kemampuan, kelayakan gaji, kesempatan pengembangan karir, dukungan dan bimbingan atasan, hubungan harmonis dengan rekan kerja, serta kenyamanan fasilitas dan lingkungan kerja. Variabel kinerja pegawai (Y) diukur melalui sembilan indikator yang mengacu pada Mangkunegara (2022), meliputi mutu pekerjaan, kejujuran dan integritas, inisiatif dan usulan perbaikan, kedisiplinan waktu dan kehadiran, sikap profesional dan ramah, kerja sama tim, penguasaan informasi dan prosedur terbaru, tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan, serta efektivitas penggunaan waktu kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi untuk memperoleh data sekunder serta survei dengan kuesioner sebagai sumber data primer. Analisis data

dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3 (Haryono, 2021; Rubiantoro et al., 2025). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data, nilai rata-rata, dan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan bahwa model penelitian ini bersifat prediktif dan eksploratif, serta mampu menangani model kompleks dengan jumlah sampel relatif terbatas tanpa mensyaratkan distribusi normal multivariat (Ghozali, 2021). Selain itu, penggunaan *total sampling* (sensus) memberikan tingkat representativitas yang lebih tinggi karena seluruh anggota populasi dilibatkan, sehingga keterbatasan ukuran sampel dapat dikompensasi oleh cakupan populasi yang menyeluruh (Sugiyono, 2021).

Evaluasi model dilakukan melalui *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *convergent validity* (*outer loading* ≥ 0,50 dan AVE > 0,50), *discriminant validity* (Fornell-Larcker, *cross loading*, dan HTMT), serta *composite reliability* (> 0,70). *Inner model* digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui nilai *R-square*, *f-square*, koefisien jalur, serta uji signifikansi dengan prosedur *bootstrapping* (500 sub-sampel, BCa) pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2021; Prabowo et al., 2026; Yusuf et al., 2026). Kelayakan model secara keseluruhan dievaluasi menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan ambang batas < 0,08 dan *Normed Fit Index* (NFI) dengan ambang batas > 0,70 (Ghozali, 2021). Pengujian efek mediasi dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja dalam menghubungkan digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, serta membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung untuk menentukan jenis mediasi (Ghozali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, yang berjumlah 56 orang. Berdasarkan karakteristik demografis, responden didominasi oleh perempuan (55,36%) dibandingkan laki-laki (44,64%). Ditinjau dari usia, sebagian besar responden berada pada rentang 41–50 tahun (42,86%) dan lebih dari 51 tahun (39,28%), sehingga secara keseluruhan 82,14% responden tergolong usia matang. Tingkat pendidikan responden mayoritas Sarjana (48,21%), diikuti SMA/SMK (41,07%), Magister (7,15%), dan Diploma (3,57%). Seluruh responden (100%) memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, yang mencerminkan pengalaman kerja yang matang sekaligus menjadi tantangan tersendiri dalam adaptasi terhadap sistem administrasi berbasis digital.

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik. Variabel digitalisasi administrasi memiliki rata-rata 4,04 dengan indikator tertinggi pada kemudahan akses data (4,07) dan terendah pada dukungan sistem digital terhadap tugas pokok (4,02). Variabel kompetensi memiliki rata-rata 3,99 dengan indikator tertinggi pada pemahaman alur kerja (4,04) dan terendah pada kemampuan mengatasi kendala teknis (3,95). Variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata tertinggi di antara semua variabel, yaitu 4,11, dengan indikator tertinggi pada hubungan harmonis dengan rekan kerja (4,14) dan terendah pada kelayakan gaji serta dukungan atasan (masing-masing 4,09). Variabel kinerja pegawai memiliki rata-rata 4,04 dengan

indikator tertinggi pada sikap profesional dan ramah (4,09) dan terendah pada kedisiplinan waktu/kehadiran (4,00). Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap digitalisasi administrasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja sudah positif, meskipun masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, terutama pada dukungan sistem digital, kemampuan teknis, kompensasi, dan kedisiplinan waktu.

Penilaian Outer Model

Penilaian *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai *outer loading* dan AVE

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	AVE	Keterangan
Digitalisasi Administrasi	X11–X15	0,856–0,907	0,796	Valid
Kompetensi	X21–X25	0,864–0,938	0,819	Valid
Kepuasan Kerja	Z1–Z6	0,863–0,933	0,814	Valid
Kinerja Pegawai	Y1–Y9	0,822–0,946	0,788	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan **Tabel 2**, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dengan rentang 0,822–0,946, dan seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 dengan rentang 0,788–0,819. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi syarat *convergent validity*. Selanjutnya, pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui kriteria Fornell-Larcker, *cross loading*, dan HTMT. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antarkonstruk, seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya, dan nilai HTMT berada di bawah 0,90 (tertinggi 0,827). Sementara itu, uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk di atas 0,70 (0,936–0,971), sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel.

Penilaian *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan pada Tabel 2. Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, dengan nilai tertinggi pada Y7 (0,946) dan terendah pada Y5 (0,822). Seluruh konstruk juga memiliki nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi syarat *convergent validity*.

Selanjutnya, pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui kriteria Fornell-Larcker, *cross loading*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antarkonstruk (Tabel 3), seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya, dan nilai HTMT berada di bawah 0,90 (tertinggi 0,827).

Tabel 3. Nilai Fornell-Larcker Criterion dan HTMT

Variabel	Digitalisasi	Kepuasan	Kinerja	Kompetensi
Digitalisasi	**0,892**	0,613	0,646	0,091
Kepuasan	0,584	**0,902**	0,827	0,556
Kinerja	0,618	0,797	**0,888**	0,596
Kompetensi	0,036	0,534	0,572	**0,905**

Sumber: Data primer diolah (2026)

Catatan: Angka diagonal (bold) adalah akar AVE; angka di bawah diagonal adalah korelasi antarkonstruk; angka di atas diagonal adalah nilai HTMT.

Sementara itu, uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk di atas 0,70, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	Keterangan
Digitalisasi Administrasi	0,936	0,951	Reliabel
Kompetensi	0,945	0,958	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,954	0,963	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,966	0,971	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026)

Penilaian Inner Model (Model Struktural)

Penilaian *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan kausal antarkonstruk serta kekuatan prediksi model melalui nilai R-square dan f-square. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai R-square dan f-square

Variabel Endogen	R Square	Keterangan	Hubungan	f-square	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0,604	Moderat	Digitalisasi → Kepuasan	0,806	Besar
			Kompetensi → Kepuasan	0,666	Besar
Kinerja Pegawai (Y)	0,745	Kuat	Digitalisasi → Kinerja	0,313	Sedang
			Kepuasan → Kinerja	0,232	Sedang
			Kompetensi → Kinerja	0,292	Sedang

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,604 (moderat), yang berarti digitalisasi administrasi dan kompetensi secara bersama-sama mampu menjelaskan 60,4% variasi kepuasan kerja. Nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,745 (kuat), yang berarti digitalisasi administrasi, kompetensi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 74,5% variasi kinerja pegawai. Sementara itu, nilai f-square menunjukkan bahwa pengaruh digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja tergolong besar (0,806 dan 0,666), sedangkan pengaruh digitalisasi administrasi, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tergolong sedang (0,313; 0,292; dan 0,232). Kelayakan model secara keseluruhan dievaluasi menggunakan SRMR sebesar 0,066 (< 0,08) dan NFI sebesar 0,702 (> 0,70), yang menunjukkan model memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima (Ghozali, 2021).

Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan kausal antarvariabel dengan kriteria t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Estimasi Parameter Model Struktural *Direct Effects*

Hubungan	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Keterangan
Digitalisasi Administrasi → Kepuasan Kerja	0,565	7,222	0,000	Signifikan
Kompetensi → Kepuasan Kerja	0,514	5,647	0,000	Signifikan
Digitalisasi Administrasi → Kinerja	0,380	3,496	0,001	Signifikan

Pegawai				
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,353	3,836	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,386	3,013	0,003	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh hubungan langsung menunjukkan nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga seluruh hipotesis pengaruh langsung (H1–H5) diterima. Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,565; p < 0,001) dan kinerja pegawai (β = 0,380; p = 0,001). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,514; p < 0,001) dan kinerja pegawai (β = 0,353; p < 0,001). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,386; p = 0,003).

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects) dan Mediasi

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam pengaruh digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Estimasi Parameter Model Struktural *Indirect Effects*

Hubungan	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Keterangan
Digitalisasi → Kepuasan → Kinerja	0,218	2,764	0,006	Signifikan
Kompetensi → Kepuasan → Kinerja	0,198	2,435	0,015	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7, kedua pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis mediasi (H6 dan H7) diterima. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh digitalisasi administrasi terhadap kinerja pegawai (β = 0,218; p = 0,006) dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai (β = 0,198; p = 0,015). Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (Ghozali, 2021). Artinya, digitalisasi administrasi dan kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Total effects menunjukkan pengaruh digitalisasi administrasi terhadap kinerja sebesar 0,599 dan kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,551, yang keduanya signifikan.

Pembahasan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan digitalisasi administrasi (4,04), kompetensi (3,99), kepuasan kerja (4,11), dan kinerja pegawai (4,04) berada pada kategori baik. Indikator terendah terdapat pada dukungan sistem digital (4,02), kemampuan mengatasi kendala teknis (3,95), kelayakan gaji dan dukungan atasan (4,09), serta kedisiplinan waktu (4,00). Temuan ini mengindikasikan persepsi pegawai sudah positif, namun aspek teknis, kompensasi, dan disiplin masih perlu ditingkatkan. Dalam kerangka JD-R, kondisi ini menunjukkan bahwa *job resources* (digitalisasi dan kompetensi) sudah tersedia, tetapi belum sepenuhnya optimal dalam memicu proses motivasional. Karakteristik responden yang didominasi usia matang (82,14% di atas 41 tahun) dan masa kerja >5 tahun (100%) menjelaskan mengapa aspek teknis menjadi kelemahan—pegawai yang telah lama bekerja dengan prosedur manual memerlukan

waktu lebih lama beradaptasi dengan sistem digital. Hal ini memperkuat pentingnya integrasi sistem dan pelatihan teknis berkelanjutan agar *job resources* benar-benar dirasakan manfaatnya.

Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,565; p < 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan sistem digital, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena sistem digital seperti SIPD, PANAH SRIKANDI, dan SI-KEPO mampu mengurangi beban kerja manual yang selama ini menjadi keluhan utama pegawai. Ketika pekerjaan administratif menjadi lebih cepat dan ringkas, pegawai merasakan kemudahan yang memicu perasaan puas sejalan dengan mekanisme JD-R bahwa *job resources* memenuhi kebutuhan psikologis akan kompetensi dan otonomi (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan dengan Andika et al. (2025), Shidqi et al. (2023), Siringo-ringo et al. (2025), Namun berbeda dengan Lechevalier & Mofakhami (2025) yang menemukan pengaruh tidak langsung melalui perubahan organisasi kerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks Kecamatan Bojonegoro yang masih dalam tahap transisi digital, sehingga dampak digitalisasi terhadap kepuasan lebih terasa langsung dibandingkan di negara yang digitalisasinya sudah matang.

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,514; p < 0,001). Pegawai yang kompeten lebih percaya diri dan merasa dihargai, sehingga kepuasan kerjanya meningkat. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena pegawai dengan masa kerja >5 tahun telah memiliki pengalaman kerja yang panjang dan memahami prosedur, tetapi masih menghadapi tantangan dalam mengoperasikan aplikasi baru. Ketika mereka berhasil menguasai aplikasi tersebut, muncul rasa pencapaian yang memicu kepuasan kerja sejalan dengan JD-R bahwa kompetensi sebagai *personal resource* memperkuat proses motivasional (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan dengan Kusumawardana et al. (2023), Peny et al. (2024), dan Trisnaningsih & Suhana (2024), tidak ditemukan perbedaan signifikan dengan penelitian terdahulu, yang menunjukkan bahwa hubungan kompetensi dan kepuasan kerja bersifat konsisten lintas konteks organisasi.

Digitalisasi administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,380; p = 0,001). Efisiensi waktu dan akurasi data memberi ruang bagi pegawai untuk fokus pada tugas strategis. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena aplikasi seperti PANAH SRIKANDI dan SI-KEPO telah mencapai efisiensi 90%, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan administrasi dengan lebih cepat dan akurat. Namun, aplikasi dengan efisiensi rendah (E-BMD 30%, SIDAK-BOJO 10%) masih menjadi kendala, sehingga pengaruh digitalisasi terhadap kinerja tidak sebesar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Temuan ini didukung (Andika et al., 2025; Shidqi et al., 2023). Tidak ditemukan perbedaan signifikan dengan penelitian terdahulu, menunjukkan pengaruh digitalisasi terhadap kinerja konsisten lintas konteks organisasi.

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,353; p < 0,001). Pegawai kompeten lebih efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena pegawai dengan kompetensi tinggi mampu mengatasi kendala teknis yang muncul saat menggunakan sistem digital, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Kompetensi menjadi fondasi kemampuan yang memungkinkan pegawai merespons tuntutan pekerjaan yang semakin terkomputerisasi sejalan dengan JD-R bahwa kompetensi memperkuat kapasitas individu dalam menghadapi *job demands* (Bakker &

Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan dengan (Kusumawardana et al., 2023; Peny et al., 2024; Trisnaningsih & Suhana, 2024). Kompetensi yang tidak diimbangi pengelolaan beban kerja proporsional dapat menimbulkan tekanan kerja, sehingga perlu dukungan organisasi yang memadai.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,386; p = 0,003). Pegawai yang puas memiliki semangat dan motivasi tinggi sehingga kinerjanya meningkat. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena kepuasan kerja yang terbentuk dari hubungan harmonis dengan rekan kerja (indikator tertinggi 4,14) dan dukungan atasan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal. Hal ini sejalan dengan JD-R bahwa kepuasan kerja merupakan hasil proses motivasional yang bermuara pada peningkatan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan dengan Shidqi et al., 2023, Trisnaningsih & Suhana (2024), namun berbeda dengan Andika et al. (2025) yang menemukan kepuasan kerja tidak selalu menjadi jembatan efektif antara digitalisasi dan kinerja. Perbedaan ini disebabkan perbedaan karakteristik organisasi dan jenis pekerjaan; di Kecamatan Bojonegoro, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor penting yang mendorong kinerja.

Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh digitalisasi administrasi terhadap kinerja (β = 0,218; p = 0,006). Digitalisasi meningkatkan kinerja baik langsung maupun melalui kepuasan kerja. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena sistem digital yang memudahkan pekerjaan (efisiensi 90% pada PANAH SRIKANDI dan SI-KEPO) menciptakan perasaan puas yang kemudian memacu pegawai untuk bekerja lebih baik. Mekanisme ini sejalan dengan JD-R bahwa *job resources* memicu proses motivasional yang dimediasi kepuasan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan dengan Shidqi et al. (2023), namun berbeda dengan Andika et al. (2025). Perbedaan tersebut disebabkan perbedaan ukuran sampel dan konteks organisasi. Di Kecamatan Bojonegoro digitalisasi masih relatif baru, sehingga dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja masih terasa, berbeda dengan instansi teknis yang pegawainya sudah terbiasa dengan teknologi.

Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja (β = 0,198; p = 0,015). Pegawai kompeten merasa puas karena mampu menyelesaikan tugas dengan baik, yang memacu peningkatan kinerja. Dalam konteks Kecamatan Bojonegoro, hasil ini terjadi karena pegawai yang menguasai aplikasi digital merasakan kepuasan tersendiri ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, terutama pada aplikasi kompleks seperti SIPD dan E-BMD. Kepuasan ini menjadi faktor penguat yang membuat pegawai bekerja lebih optimal sejalan dengan JD-R bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *personal resource* dan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017). Temuan ini sejalan dengan (Kusumawardana et al., 2023; Trisnaningsih & Suhana, 2024) yang menemukan mediasi parsial. Kompetensi menjadi fondasi kemampuan, sedangkan kepuasan kerja menjadi faktor penguat, sehingga keduanya perlu dikembangkan secara seimbang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analsis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi administrasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori baik. Digitalisasi administrasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keduanya juga berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh digitalisasi administrasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh tujuh hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara digitalisasi administrasi, kompetensi, dan kinerja, khususnya pada organisasi pemerintahan tingkat kecamatan. Temuan ini mendukung *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* bahwa *job resources* memicu proses motivasional yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Namun, dukungan tersebut terbatas pada konteks penelitian ini dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas.

Secara praktis, hasil penelitian menjadi dasar bagi Kecamatan Bojonegoro untuk meningkatkan integrasi sistem digital, pelatihan teknis, kompensasi yang adil, dukungan atasan, serta monitoring kedisiplinan waktu. Saran ini berlaku khusus untuk organisasi dengan karakteristik serupa, yaitu instansi pemerintahan tingkat kecamatan dengan pegawai berusia matang dan masa kerja panjang.

Secara metodologis, penelitian ini menunjukkan bahwa PLS-SEM dengan *total sampling* dapat digunakan pada populasi terbatas (56 responden) untuk menguji model mediasi. Namun, efektivitas metode ini tidak dapat digeneralisasi ke semua populasi terbatas; kecukupan sampel perlu dievaluasi kasus per kasus.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain: hanya melibatkan 56 responden PNS di satu lokasi, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas; menggunakan desain *cross-sectional* yang tidak dapat menangkap perubahan dari waktu ke waktu maupun membuktikan kausalitas secara kuat; pengukuran kinerja berbasis *self-report* yang berpotensi bias persepsi; serta tidak dilakukannya uji *predictive relevance* (Q^2) melalui *blindfolding*, sehingga kelayakan model hanya dievaluasi melalui SRMR dan NFI. Dengan demikian, klaim mengenai efektivitas PLS-SEM pada populasi terbatas dalam penelitian ini bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan sebagai kesimpulan umum.

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional atau budaya organisasi inovatif, menggunakan desain *longitudinal*, melibatkan penilaian atasan, memperluas cakupan responden (termasuk non-PNS dan lintas instansi), serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed-methods*) untuk pemahaman yang lebih mendalam. Uji *predictive relevance* (Q^2) juga disarankan dilakukan pada penelitian mendatang untuk memperkuat evaluasi model.

DAFTAR PUSTAKA

Andika, M. D., Hasibuan, A. W., Cen, C. C., & Sarwoto. (2025). Analisis Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Kinerja Pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Serdang Bedagai. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *6*(8), 3045–3058. https://doi.org/10.47467/elmal.v6i8.9541

Asrul, A. (2025). Penerapan Sistem Informasi Manajemen Digital dalam Meningkatkan Efisiensi Administratif Perusahaan. *Portal Riset Dan Inovasi Sistem Perangkat Lunak*, *3*(2), 23–27. https://doi.org/https://doi.org/10.59696/prinsip.v3i2.114

Bagaskara, A. S., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Inti dan Kualitas Pelayanan Periferal Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan pada Laboratorium Klinik Grha Prodia Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *6*(2), 95–108.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273.

Bismoko, R., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Diklat dan Kompetensi SDM Sebagai Penentu dalam Peningkatan Disiplin dan Kinerja Pegawai. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, *3*(2), 95–105.

Chamariyah, C., Utari, W., & Rosdianingsih, F. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pamekasan. *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, *3*(4), 324–346.

Faddlillah, A., Mardi, N., & Utari, W. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *3*(2), 539–563.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Edisi 10* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gresika, Y., Utari, W., & Subijanto, S. (2023). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Account Representative Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik. *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis & Akuntansi (EMBA)*, *2*(01), 88–94.

Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.

Haryono, S. (2021). *Metode SEM untuk penelitian Manajemen, AMOS, LISREL, PLS*. PT Luxima Metro Media.

Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). PT Bumi Aksara.

Hidayani, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(6 SE-Articles), 11–22. https://doi.org/10.61722/jemba.v2i6.1414

Kartika, C., Indrawati, M., & Utari, W. (2024). CK The Role of Digitalization Marketing, Sharia Based Marketing, and Green Economy in Improving Sustainable and Inclusive Economic Development In Msmes of The Kenjeran Beach Surabaya Fish Setra Due To The Impact of The Covid-19 Pademic. *Seminar Nasional Dan Call For Paper 2025 Dengan Tema "Inovasi Inklusif Gender Dalam Sociopreneurship" PSGESI LPPM UWP*, *11*(1 SE-), 55–64. https://doi.org/10.38156/gesi.v9i1.367

Kusumawardana, D., Halim, A., & Rosidi, R. (2023). Pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, *4*(1), 88–100.

Lechevalier, S., & Mofakhami, M. (2025). Assessing job satisfaction in the era of digital transformation: a comparative study of the first wave of tasks digitalization in Japan and France. In *Eurasian Business Review* (Vol. 15, Number 1). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/s40821-024-00282-7

LismawatiHK, R. L. R., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, *4*(2), 70–76.

Luthans, F. (2021). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT

Remaja Rosdakarya.

Murthy, Y. C., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bojonegoro. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, *9*(2), 176–187.

Peny, T. L., Bainhana, I., & Esehana, Y. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (Bmkg) Stasiun Meteorologi Mali – Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *10*(21 SE-Full Articles). https://doi.org/10.5281/zenodo.14522277

Prabowo, A. H., Chamariyah, C., & Utari, W. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Personel yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja:(Studi pada Personel Satuan Lalu Lintas Polres Tuban). *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *5*(1), 240–264. https://doi.org/https://doi.org/10.30640/digital.v5i1.7070

Purnama, A., Bintang, N. D., Pratiwi, T., Al-Fatih, M., Winata, C., & Aswaruddin, A. (2024). Kompetensi Dan Employability Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, *2*(1), 224–234.

Purwono, H., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, *1*(1), 153–162.

Puteri, A. R., Nasution, W. N., & Nasution, M. I. P. (2025). Integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pendidikan: Konsep, Perkembangan, dan Inovasi Media Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi*, *5*(4), 50–55. https://doi.org/10.59818/jpi.v5i4.1760

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson plc.

Rubiantoro, R. A. D., Chamariyah, C., & Utari, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personel Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kepolisian Resort Sampang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, *4*(1), 594–611.

Sasriani, W., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Kantor DPRD Kepulauan Meranti. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, *1*(2), 70–81.

Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagau Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, *12*(1). https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/38828

Siringo-ringo, A., Susanti, M., & Hutabarat, F. M. (2025). Pengaruh Digitalisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Advent Bandar Lampung. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, *18*(2), 1512–1523. https://doi.org/https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i2.926

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Sumiyati, & Aini, Q. (2025). Perencanaan Digitalisasi Terhadap Sistem Informasi Dan Pengelolaan Pondok Pesantren Al-Qomar Di Era 4.0. *Tarbiyah Darussalam: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Keagamaan*, *9*(02), 606–620. https://doi.org/https://doi.org/10.58791/tadrs.v9i02.499

Sutrisno, E. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetak Ulan). Kencana.

Tanamal, N. S. R., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Work Engagement Karyawan Pada PT Batiqa Hotels Management. *JURNAL ILMIAH EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, *2*(3 SE-Articles), 302–311. https://doi.org/10.61722/jemba.v2i3.935

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, *Volume 12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766

Trisnaningsih, S. D., & Suhana, S. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompetensi dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *5*(2 SE-Articles), 9363–9383. https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5883

Utari, W., Prasetyo, I., Panglipursari, D. L., & Rusdiyanto, R. (2025). The Mediating Role of Green Business Strategy for the Relationship between Environmental and Marketing Performance in SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(4), 159–173. https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.12

Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Yusuf, M., Chamariyah, C., & Utari, W. (2026). Pengaruh Reward dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja yang Dimediasi oleh Disiplin Kerja Personel Satintelkam Polres Tuban. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *5*(1), 202–224. https://doi.org/https://doi.org/10.30640/digital.v5i1.7067

Zainal, V. R., & Basri, A. F. M. (2021). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

Zhang, J., He, W., Jiang, J., Luo, X., Li, G., Li, Y., Ding, M., Zhang, Y., Shen, Y., Cao, Y., Zhou, S., & Han, X. (2024). The Impact of high-performance work system perceived by medical staff on job satisfaction: the mediating role of self-efficacy. *Psychology, Health and Medicine*, *29*(3), 492–504. https://doi.org/10.1080/13548506.2023.2189271