

**PENGARUH DIGITALISASI SISTEM PERUSAHAAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN MODERASI ADOPSI DIGITAL**

**ADAM ZIBER PUTRA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
[19311493@students.uii.ac.id](mailto:19311493@students.uii.ac.id)**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

Nama : Adam Ziber Putra  
Nama Dosen : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2023**

## **ABSTRAK**

Pada masa modern dan digital dewasa ini, kita sepakat bahwa setiap kegiatan harus dilakukan dengan lebih efisien dan akurat. Terutama disaat berkembangnya tren industry 4.0 yang menekankan peran teknologi sebagai peran utama. Dengan menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan akurat. Penelitian ini menguji dan pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja dimoderasi adopsi digital. Hasil penelitian ini untuk menguji dan menganalisis 1) pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja, 2) pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja, 3) pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dimoderasi adopsi digital, dan 4) pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja dimoderasi adopsi digital. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan metode sampling yang jumlahnya sama dengan populasi pada penelitian ini. Sampel yang memenuhi kriteria berjumlah 110 responden. Uji hipotesis penelitian ini menggunakan Smart PLS versi 3.2.9. Hasil yang diperoleh bahwa 1) terdapat pengaruh yang signifikan antara digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja, 2) terdapat pengaruh yang signifikan antara digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja, 3) terdapat pengaruh yang signifikan antara digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dimoderasi adopsi digital, dan 4) terdapat pengaruh yang signifikan antara digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja dimoderasi adopsi digital.

*Kata Kunci : Digitalisasi Sistem Perusahaan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Adopsi Digital*

**PENGARUH DIGITALISASI SISTEM PERUSAHAAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN MODERASI ADOPSI DIGITAL**

**SKRIPSI**

Disusun Oleh :

Nama : Adam Ziber Putra

Nama Dosen : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si

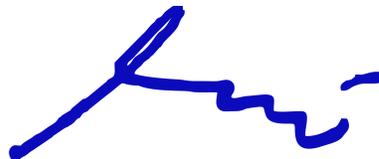
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 10 Januari 2024

Dosen Pembimbing



(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si)

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

”Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 10 Januari 2024

Penulis



(Adam Ziber Putra)

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH DIGITALISASI SISTEM PERUSAHAAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN MODERASI ADOPSI DIGITAL**

Diajukan Oleh :

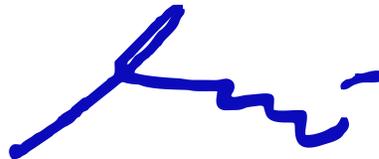
Nama : Adam Ziber Putra

NIM : 19311493

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 10 Januari 2023

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of connected, fluid strokes that form a stylized name.

(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL**

**PENGARUH DIGITALISASI SISTEM PERUSAHAAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA DENGAN MODERASI  
ADOPSI DIGITAL**

Disusun oleh : Adam Ziber Putra

Nomor Mahasiswa : 19311493

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Kamis, 01 Februari 2024

Penguji/Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

**HALAMAN MOTTO**

**“Just do it”**

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja dengan Moderasi Adopsi Digital”** sebagai salah satu syarat kelulusan untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat dan juga salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan seluruh ummatnya hingga yaummul akhir.

Proses penyusunan skripsi ini cukup menguras waktu dan pikiran, penulis dapat mencapai penyelesaian penulisan ini dengan mendapatkan banyak doa, dorongan, dan juga bantuan usaha dari banyak pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan dan ketulusan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kekuatan, kelancaran, kesabaran, serta petunjuk sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini, dan juga Nabi Muhammad SAW yang telah membawa ummatnya menuju zaman yang penuh diterangi oleh iman dan islam.

2. Bapak Berman dan Ibu Zismal Tetty Maiyelva yang selalu mendoakan dengan penuh kasih sayang dan selalu bekerja keras serta Wiratama Gamma Putra, Silvia Nori, dan Dwidia Jezy Putri sebagai kakak kakak saya yang selalu mendukung penulis dalam penelitian ini.
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen, Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang sangat membantu dan sangat sabar membimbing penulis, dan juga selalu memberikan kritis, saran, dan arahan hingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Terimakasih bapak atas ilmu yang telah diberikan.
7. Seluruh dosen dan juga *staff* Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pelajaran, dan juga pengalaman yang sangat bermanfaat selama perkuliahan.
8. Filza aliyah tasya yang selalu memberikan motivasi dan semangat sepenuh hati kepada saya.
9. Kepada teman teman saya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang selalu membantu saya dalam penelitian ini

10. Terakhir saya ingin mengucapkan terimakasih kepada diri saya sendiri yang telah bisa melewati banyak hal sampai saat ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis berharap skripsi ini dapat berguna untuk memberikan sumbangan pemikiran yang dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun pihak yang berkepentingan. Penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga diperlukan kritisk dan saran untuk perbaikan agar dapat membangun untuk kedepan yang lebih baik.

*Wassalamualaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 10 Januari 2024

Penulis

(Adam Ziber Putra)

## DAFTAR ISI

SKRIPSI .....	i
ABSTRAK .....	ii
SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	1
DAFTAR TABEL .....	2
BAB I.....	3
PENDAHULUAN .....	3
1.1. Latar Belakang.....	3
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II .....	9
KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1. Digitalisasi .....	9
2.1.1 Pengertian Digitalisasi.....	9
2.1.2 Kelebihan Digitalisasi .....	11
2.2. Kepuasan Kerja.....	12
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	12
2.2.2 Teori Kepuasan Kerja.....	13
2.2.3 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	14

2.3.	Motivasi Kerja .....	15
2.3.1.	Pengertian Motivasi Kerja.....	15
2.3.2.	Aspek-aspek yang Mempengaruhi Motivasi .....	17
2.3.3.	Teori-Teori Motivasi .....	17
2.4.	Adopsi Digital.....	18
2.4.1	Pengertian Adopsi Digital .....	18
2.4.2	Model Adopsi Digital .....	20
2.5.	Hasil Penelitian Terdahulu.....	21
2.6.	Hipotesis Penelitian .....	24
2.6.1	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja ...	24
2.6.2	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja.....	25
2.6.3	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Dengan Adopsi digital Sebagai Variabel Moderasi .....	26
2.6.4	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja Dengan Adopsi digital Sebagai Variabel Moderasi .....	27
2.7.	Kerangka Penelitian.....	28
BAB III.....		29
METODE PENELITIAN .....		29
3.1.	Populasi dan Sampel.....	29
3.2.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	31
3.4.	Pengukuran Variabel.....	32
3.5.	Analisis Data.....	33
3.5.1.	Model Pengukuran.....	34
3.5.2.	Model Struktural.....	35
BAB IV.....		36
HASIL DAN PEMBAHASAN .....		36
4.1	Hasil Pengumpulan Data .....	36
4.2	Analisis Deskriptif .....	36

4.3	Statistik Deskriptif Per Variabel .....	38
4.3.1	Hasil Analisis Variabel Eksogen (Digitalisasi Sistem Perusahaan) .....	38
4.3.2	Hasil Analisis Variabel Endogen (Kepuasan Kerja) .....	39
4.3.3	Hasil Analisis Variabel Endogen (Motivasi Kerja) .....	39
4.3.4	Hasil Analisis Variabel Moderasi (Adopsi Digital) .....	40
4.4	Model Pengukuran .....	41
4.4.1	Uji Validitas Konvergensi .....	41
4.4.2	Uji Validitas Diskriminan .....	44
4.4.3	Uji Reliabilitas .....	44
4.5	Model Struktural .....	45
4.5.1	R-Square .....	45
4.5.2	F Square .....	46
4.5.3	Relevan Prediksi Q2 .....	48
4.6	Uji Koefisien Jalur .....	48
4.6.1	Uji Pengaruh langsung .....	48
4.6.2	Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	50
4.7	Pembahasan Hasil .....	51
4.7.1	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja ...	51
4.7.2	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja .....	53
4.7.3	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja dimoderasi Adopsi Digital .....	55
4.7.4	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja dimoderasi Adopsi Digital .....	58
BAB V .....		61
KESIMPULAN DAN SARAN .....		61
5.1	Kesimpulan .....	61
5.1	Keterbatasan dan Saran .....	62
5.2.1.	Keterbatasan Penelitian .....	62
5.2.2.	Saran .....	62



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	28
Gambar 4.1 Diagram Jalur Outer Model.....	42

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.5 Hasil Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	31
Tabel 3.4 Pengukuran Variabel.....	32
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	36
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Responden.....	37
Tabel 4.3.1 Hasil Analisis Variabel Digitalisasi Sistem Perusahaan.....	38
Tabel 4.3.2 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja.....	39
Tabel 4.3.3 Hasil Analisis Variabel Endogen Motivasi Kerja.....	39
Tabel 4.3.4 Hasil Analisis Variabel Moderasi Adopsi Digital.....	40
Tabel 4.4.1 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergensi.....	41
Tabel 4.4.2 Uji Validitas Diskriminan.....	44
Tabel 4.4.3 Uji Realibilitas.....	45
Tabel 4.5.1 R-Square.....	46
Tabel 4.5.2 F Square.....	47
Tabel 4.6.3 Relevan Prediksi Q2.....	48
Tabel 4.6.1 Hasil Analisis Uji Pengaruh Langsung.....	48
Tabel 4.6.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	50

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada dewasa ini, kita sepakat bahwa setiap kegiatan harus dilakukan dengan lebih efisien dan akurat. Terutama disaat berkembangnya tren industry 4.0 yang menekankan peran teknologi sebagai peran utama. Dengan menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan akurat. Sumber daya manusia adalah aset berharga bagi organisasi, yang memiliki tugas untuk mengimplementasikan, mengatur dan membantu pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia mencakup proses seleksi, pengembangan, evaluasi dan penggajian karyawan yang menunjukkan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan kesejahteraan (Dessler G. & Pearson, 2017).

Seiring dengan perkembangannya, teknologi hadir sebagai sumber daya manfaat yang mampu menunjang aktivitas manusia dalam berbagai bidang kehidupan, dari bidang politik, kemasyarakatan, kebudayaan, ekonomi, pertahanan, dan keamanan pendidikan. Indonesia sebagai negara berkembang ikut serta dalam proyek ini. menyambut budaya global dengan beradaptasi dengannya perkembangan teknologi. Globalisasi dapat dilihat sebagai difusi kebiasaan global, memperluas hubungan antar benua, penyelenggaraan kehidupan masyarakat dalam skala global, serta perkembangan kesadaran global. (Ratnasari. et al., 2020)

Dalam menjalankan operasional perusahaan, upaya selalu dilakukan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang bekerja dengan efektif dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan adalah syarat untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Lingkungan kerja yang berkembang pesat dapat dipandang sebagai dampak dari karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi (Ratnasari. et al., 2020).

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur potensi karyawan sehingga tim sumber daya manusia dapat mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan (Agustono et al., 2023). Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan, termasuk faktor individu, organisasional, dan psikologis. Faktor individu terdiri dari kemampuan dan keahlian, yang kemampuan menunjukkan keterampilan karyawan dalam melakukan tugasnya, sementara itu keahlian berkaitan dengan keilmuan karyawan tentang pekerjaannya (Ratnasari. et al., 2020).

*Human resource management* menangani bagian bagian yang berkaitan dengan aspek kemanusiaan, yang diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah bagian penting, dikarenakan dapat memengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh. Jika karyawan merasa senang dalam menjalankan tugas tugasnya maka hal ini menunjukkan bahwa mereka puas dengan pekerjaannya (Pertiwi & Nurhikmah, 2018). Kepuasan kerja menunjukkan sikap positif karyawan terhadap berbagai kondisi di tempat kerja. Pemimpin organisasi bertanggung jawab untuk menjaga dan memenuhi kualitas kepuasan kerja karyawan. Bagi karyawan sendiri, kepuasan kerja adalah aspek personal yang dapat berdampak pada kapasitas karyawan dalam bekerja. Maka dari itu, dalam *human resource management*, faktor kepuasan kerja memiliki dampak besar, baik untuk organisasi, karyawan maupun masyarakat secara umum (Pertiwi & Nurhikmah, 2018).

Kepuasan kerja merupakan penilaian emosi karyawan terkait pekerjaan yang mereka kerjakan, mencakup kualitas kegembiraan atau ketidakpuasan secara keseluruhan, serta mempertimbangkan berbagai aspek kondisi pekerjaan di organisasi tempat mereka bekerja (Spector, 2003). Studi sebelumnya oleh Wike Pertiwi & Fika Nur Hikmah (2018) menyimpulkan bahwa digitalisasi sistem memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kompetensi digital menjadi suatu keharusan bagi sumber

daya manusia saat ini, di mana mereka harus dapat mengemban tanggung jawab secara fungsional dan juga mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi dengan cepat (Ferguson & Reio, 2010).

Motivasi kerja merupakan kemauan karyawan dalam memberikan usaha maksimal guna mencapai misi organisasi, dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut dapat memenuhi kebutuhan individu. (Fadhil & Mayowan, 2018). Kebutuhan timbul saat terjadi ketidakseimbangan antara pencapaian dan harapan. Motivasi adalah daya dorong mental yang difokuskan pada pencapaian harapan dan tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek aspek seperti kompensasi, motivasi dan kepuasan (Fadhil & Mayowan, 2018).

Motivasi kerja karyawan memegang peran kunci dalam mencapai kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk dari pimpinan, rekan kerja, atau bahkan dari diri sendiri. Motivasi kerja adalah proses memberikan dorongan dan semangat kepada individu agar mereka bekerja dengan penuh dedikasi dan optimal, memanfaatkan kemampuan dan keahlian mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, motivasi kerja mencakup rangsangan atau dorongan keseluruhan yang diberikan kepada karyawan sehingga mereka bekerja dengan sukarela, tanpa adanya tekanan. Kualitas motivasi kerja dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, baik dalam sektor produksi maupun distribusi. (Fadhil & Mayowan, 2018)

Kajian ini berdasarkan pada kajian terdahulu yang diteliti oleh Farrel (2023). Perbedaan antara kajian ini dengan kajian sebelumnya terletak pada penambahan variabel yang baru, yaitu motivasi kerja. Peneliti meyakini bahwa motivasi kerja memiliki keterkaitan yang signifikan dengan digitalisasi sistem di suatu perusahaan. Oleh karena itu, peneliti berharap

dapat memberikan pemahaman yang bermanfaat untuk perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan sistem digitalisasi perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Pada era modern saat ini, hubungan yang erat terjadi antara digitalisasi sistem perusahaan dan performa karyawan, termasuk kepuasan kerja dan motivasi kerja. Kedua aspek performa ini dapat memberikan hasil yang sangat positif bagi perusahaan apabila menerapkan digitalisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Digitalisasi sistem perusahaan pada era ini adalah salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya akan memengaruhi kinerja perusahaan secara umum. Namun, perusahaan sering tidak menyadari ini. Maka dari itu, peneliti ingin memberikan pengetahuan tentang pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja dimoderasi adopsi digital.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut.

1. Apakah digitalisasi sistem perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah digitalisasi sistem perusahaan berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah digitalisasi sistem perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan adopsi digital sebagai variabel moderasi?
4. Apakah digitalisasi sistem perusahaan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan adopsi digital sebagai variabel moderasi?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh dari digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja
2. Menguji pengaruh dari digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja
3. Menguji pengaruh dari digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dengan adopsi digital sebagai variabel moderasi
4. Menguji pengaruh dari digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja dengan adopsi digital sebagai variabel moderasi

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian dapat memberikan manfaat yaitu :

1. Bagi penulis

Kajian ini adalah tempat praktik bagi penulis guna menggunakan pengetahuan yang sudah didapat dan juga menjadi salah satu tugas dan syarat akademis untuk meraih gelar Sarjana Manajemen. Selain itu penelitian ini memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan penelitian, termasuk pencarian literatur, analisis data, dan interpretasi hasil.

2. Bagi Akademis

Kajian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan positif dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan pemahaman. Juga, diharapkan bisa menjadi referensi atau dasar

untuk peneliti lain yang nantinya akan melakukan studi berikutnya.

### 3. Bagi Perusahaan

Kajian ini diharapkan bisa memberikan wawasan dalam memahami dampak digitalisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, perusahaan dapat mengambil tindakan yang lebih baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Digitalisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Digitalisasi**

Digitalisasi adalah proses transformasi yang merubah sifat-sifat yang awalnya bersifat fisik lalu berubah menjadi bentuk virtual ataupun digital. Perlu diingat bahwa digitalisasi tidak bertujuan untuk menghapus posisi dokumen asli namun untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Namun demikian keaslian dokumen asli tetap dipertahankan dan disimpan sebagai arsip (Hasan et al., n.d, 2019).

Teknologi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Technologia*. Kamus Webster mendefinisikan teknologi sebagai pengolahan atau penanganan sesuatu secara sistematis. Kata teknologi berasal dari istilah “*techne*” yang berarti keterampilan keahlian dan ilmu. Menurut Roger dalam Fattah (2008) mengatakan bahwasanya teknologi merupakan sebuah rancangan atau desain alat bantu tindakan yang bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian dengan menentukan hubungan sebab akibat untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Jacques Ellul, seperti yang dijelaskan oleh Muntaqo (2017), Teknologi merupakan kumpulan langkah langkah yang secara logis mengarah dan memiliki efisiensi dalam aktivitas manusia. Gary J. Anglin menyatakan bahwa bahwa teknologi melibatkan penerapan ilmu perilaku

ilmu alam dan pengetahuan lainnya secara terstruktur untuk menyelesaikan masalah. (Zainal Arifin dan Adhi Setiyawan, 2012).

Menurut Muhasim (2017), Teknologi digital maju karena hasil dari akal, pikiran, dan kecerdasan manusia yang terlihat dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Juga, perkembangan ini memberikan keuntungan dalam berbagai aspek kehidupan manusia.

Menurut Westerman (2011), digitalisasi adalah pemanfaatan teknologi dengan maksud secara signifikan meningkatkan cakupan atau performa perusahaan eksekutif. Penerapan digitalisasi ini bertujuan untuk mengubah interaksi dengan pelanggan, posisi nilai perusahaan, dan proses internal perusahaan. Manfaat dari digitalisasi dalam perusahaan menjadi fokus pada proses yang kompleks. Perusahaan menerapkan berbagai teknologi inovatif yang beroperasi secara real-time dan merekrut karyawan dengan kualifikasi yang beragam, dianggap mampu mengikuti perkembangan digitalisasi (Lichtblau et al., 2015).

Digitalisasi menggambarkan perubahan interaksi komunikasi fungsi bisnis, dan model bisnis ke arah karakter yang lebih mendekati digital. Sering kali ini melibatkan perpaduan unsur digital dan fisik seperti dalam layanan pelanggan omnichannel, pemasaran terpadu, atau manufaktur cerdas dengan operasi yang meliputi otomatisasi total, otomatisasi sebagian, dan operasi manual.

Pengertian digitalisasi mencakup pemanfaatan teknologi digital dan data untuk menghasilkan pendapatan, meningkatkan kinerja bisnis, mengganti atau mengubah proses bisnis (bukan hanya mendigitalkan mereka), serta membentuk lingkungan untuk bisnis digital di mana informasi digital mendominasi.

### **2.1.2 Kelebihan Digitalisasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Erma Prasetyo (2016) terdapat sejumlah kelebihan dari digitalisasi antara lain :

- a. Memfasilitasi pengaksesan yang cepat terhadap barang atau item yang memiliki kualitas *demand* yang tinggi.
- b. Memungkinkan kemudahan akses ke bagian-bagian individu dari suatu item, seperti artikel dalam sebuah jurnal.
- c. Membolehkan pengaksesan materi secara cepat dari lokasi yang jauh (remote).
- d. Membuka peluang bagi koleksi untuk didistribusikan dan digunakan bersama-sama.
- e. Potensial untuk mempresentasikan objek yang rapuh atau bernilai tinggi dalam bentuk yang dapat diakses.

Secara nyata, digitalisasi memiliki pengaruh yang penting terhadap perubahan berbagai aspek. Dampak ini terutama terlihat dalam

bidang administrasi. Pengenalan digitalisasi telah membawa perkembangan teknologi, seperti implementasi sistem *electronic office* untuk mengelola data karyawan, menyediakan kenyamanan bagi karyawan dalam bentuk format elektronik. Oleh karena itu, memanfaatkan media elektronik dapat membawa manfaat seperti kemudahan dan peningkatan efisiensi.

## **2.2. Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Secara dasar, kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sifatnya personal karena masing-masing orang akan menunjukkan kualitas kepuasan yang beragam, sesuai pada nilai-nilai yang dipercayai oleh setiap individu. (Fadhil & Mayowan, 2018).

Kepuasan kerja merupakan tanggapan perasaan individu terhadap berbagai bagian pekerjaannya sehingga tidak dapat dianggap sebagai rancangan tunggal. Seorang karyawan mungkin merasa senang dengan satu bagian pekerjaannya, namun tidak senang dengan bagian yang lain. Ini mencerminkan sikap aktual tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul dari penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian ini bisa terkait dengan tugas tertentu yang dijalankan, dan direalisasikan sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai baik dalam pekerjaannya. Karyawan yang

merasa puas lebih cenderung menilai situasi kerjanya secara positif dibandingkan dengan yang tidak merasa puas (Misbahudin & Irma, 2016).

Kepuasan kerja secara menyeluruh bagi seseorang merupakan dampak dari mengintegrasikan kepuasan dari setiap segi pekerjaan, dengan mempertimbangkan sejauh mana masing-masing aspek dianggap penting oleh individu tersebut. (Misbahudin & Irma, 2016).

### **2.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja bertujuan agar memahami aspek aspek yang membuat beberapa individu merasa lebih senang dalam bekerja. Selain itu teori ini juga berusaha dalam meneliti dasar-dasar dari bagaimana individu merasakan kepuasan kerja. Ada beberapa teori yang membahas tentang kepuasan kerja, termasuk:

#### **1. Two Factor Theory**

Teori ini dikemukakan oleh frederick herzberg, menyebutkan bahwanya kepuasan dan ketidakpuasan adalah dua kategori variabel yang berbeda, yaitu faktor motivasi dan faktor kebersihan. Ketidakpuasan berhubungan dengan kondisi dalam bekerja, seperti situasi lingkungan kerja, gaji, keamanan, pengawasan, dan hubungan interpersonal bukan dengan konten pekerjaan itu sendiri. Aspek-aspek yang menghindarkan reaksi negatif ini disebut sebagai faktor pemeliharaan. Sedangkan

kepuasan datang dari aspek-aspek yang langsung berkorelasi dengan pekerjaan atau hasil yang didapat dari pekerjaan tersebut, seperti sifat pekerjaan, pencapaian dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pertumbuhan serta pengakuan diri. Karena Aspek-aspek ini berhubungan dengan kualitas kepuasan kerja yang tinggi disebut sebagai Aspek-aspek motivasi.

## 2. Value Theory

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Dr. Martin Fishbein ini, kepuasan kerja terjadi ketika individu menerima hasil pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Semakin banyak orang yang merasa hasil pekerjaannya sesuai, maka kualitas kepuasan akan meningkat, dan sebaliknya. Kunci untuk mencapai kepuasan menurut teori ini terletak pada sejauh mana perbedaan antara aspek-aspek pekerjaan yang dimiliki oleh individu dengan harapannya. Semakin besar perbedaannya, maka kualitas kepuasan individu akan semakin rendah.

### **2.2.3 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada 3 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner (2001) antara lain :

1. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)

Kepuasan kerja ditetapkan oleh seberapa besar pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. Perbedaan (Discrepancies)

Kepuasan merupakan hasil dari sebuah pemenuhan harapan, yang terlihat dalam perbandingan antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat individu dari pekerjaannya. Ketidakpuasan terjadi ketika harapan lebih besar dari apa yang diterima, sementara kepuasan terjadi ketika manfaat yang didapat melebihi Harapan.

3. Pencapaian nilai (Value attainment)

Kepuasan kerja muncul dari reaksi bahwa pekerjaan mampu memberikan pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja individu yang dianggap pokok.

## **2.3. Motivasi Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan kumpulan sikap dan kualitas yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu secara sesuai dengan

aspirasinya sendiri. Sikap dan kualitas ini menjadi kekuatan penggerak individu untuk berupaya mencapai tujuan tersebut. Penggerak ini terdiri dari beberapa elemen antara lain arah perilaku kerja dan intensitas perilaku. Motivasi juga meliputi emosi, pemikiran dan pengalaman masa lalu yang menjadi bagian dari perjalanan internal dan eksternal di dalam lingkungan organisasi. Dalam pandangan Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009), Motivasi didefinisikan sebagai tahapan sikap dan kualitas yang mempengaruhi individu dalam mendapat tujuan tertentu, sesuai dengan aspirasi pribadi mereka. Ishak dan Hendri (2013) juga menganggap motivasi sebagai faktor utama yang mendorong setiap motif untuk bekerja.

Motivasi selalu dijelaskan sebagai aspek yang mendorong perilaku seseorang. Menurut Robbins (2018), Motivasi adalah suatu tahapan sejauh mana individu menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan dalam mencapai tujuan. Dari sudut pandang ini dapat ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi kerja memiliki peranan yang penting didalam konteks organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan atau target yang diharapkan, motivasi kerja memiliki dua misi utama yaitu memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan mencapai misi organisasi, dan keberhasilan motivasi kerja bergantung pada keyakinan dan kepercayaan individu Dalam berkembang dan berhasil dalam kerangka organisasi.

### **2.3.2. Aspek-aspek yang Mempengaruhi Motivasi**

Herzberg (2015) menyebutkan bahwa dirinya telah berhasil menemukan penjelasan aspek-aspek yang memengaruhi motivasi kerja yaitu :

1. Aspek-aspek Kehigienis, mencakup gaji, kehidupan personal, kualitas supervisi, kondisi lingkungan kerja, jaminan pekerjaan, interaksi sosial, kebijakan perusahaan, dan administrasi.
2. Aspek-aspek Motivasi berhubungan dengan unsur-unsur pekerjaan, melibatkan pencapaian, pengakuan, tugas-tugas yang menantang, serta peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan dalam pekerjaan.

### **2.3.3. Teori-Teori Motivasi**

Menurut Hasibuan (2014), teori-teori motivasi adalah sebagai berikut:

1. Teori kepuasan mengutamakan pada kepuasan individu yang mempengaruhi perilaku dan tindakan mereka. Teori ini fokus pada aspek-aspek kebutuhan dan kepuasan individu yang mempengaruhi bagaimana mereka berperilaku dan bertindak. Dengan mengedepankan elemen-elemen internal dalam diri seseorang, Teori ini mengamati aspek-aspek yang

mempengaruhi, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku individu.

2. Teori motivasi proses bertujuan pada proses bagaimana motivasi tercipta. Acara dasar, teori ini memberikan penjelasan mengenai cara menguatkan, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku individu. Hal ini dimaksudkan untuk setiap individu dapat bekerja sesuai dengan harapan manajer.
3. Teori penguatan berpusat pada metode pembelajaran perilaku. Teori ini menghubungkan sebab dan akibat dari perilaku dengan memberikan imbalan seperti dalam kasus promosi yang bergantung pada kinerja yang dapat terus dievaluasi.

## **2.4. Adopsi Digital**

### **2.4.1 Pengertian Adopsi Digital**

Adopsi digital adalah proses reflektif dari perubahan aktivitas bisnis dan organisasi yang meliputi berbagai proses bisnis dan model inovatif untuk mencapai keunggulan serta berkontribusi dalam menyesuaikan perubahan dan memanfaatkan peluang dari teknologi digital beserta hasil dari percepatannya di lingkungan masyarakat dan pemangku kepentingan (Danny Hidayat, 2021).

Peningkatan komodifikasi pasar mendorong untuk memilih pengadopsian teknologi digital sebagai respon terhadap perubahan yang terjadi saat ini dan yang akan datang. Selain itu pengadopsian teknologi digital juga membantu dalam pengembangan sumber pendapatan baru dan menciptakan ekosistem yang lebih berharga dengan dukungan informasi yang lebih banyak. Dalam menerapkan pengadopsian teknologi digital beberapa tantangan, seperti sistem warisan dan ketidakselarasan proses, perlu diatasi Agar dapat mencapai hasil yang optimal (Mohamad Mugiarto & Iin Agustina, 2023)

Secara dasar, penerimaan teknologi digital merupakan perjalanan yang melibatkan beberapa tujuan perantara yang perlu diatasi sebelum implementasinya. Walaupun revolusi digital telah membawa perubahan luar biasa dalam proses dan sistem organisasi, dampaknya juga mencakup perubahan dalam perilaku karyawan serta peningkatan keterampilan mereka. Namun, manfaat penuh dari perubahan ini dapat terwujud jika karyawan terus termotivasi dan terlibat dalam mengadaptasi sistem dan proses baru. Dalam konteks ini penelitian tentang Keterlibatan karyawan menjadi semakin sentral. Dalam hal ini penelitian tentang keterlibatan karyawan menjadi semakin penting. Secara umum keterlibatan karyawan dapat dianggap sebagai kualitas kepuasan kerja yang lebih kompleks yang juga berhubungan dengan kualitas retensi yang tinggi. Adopsi merupakan suatu

proses penerimaan Inovasi Atau perubahan perilaku, baik itu dalam bentuk pengetahuan, sikap, maupun keterampilan, yang terjadi pada seseorang setelah menerima inovasi tersebut (Danny Hidayat, 2021).

Menurut Soekartawi (2005), Adopsi teknologi merupakan sebuah proses perubahan sosial dengan adanya penemuan baru. Inovasi bisa berupa teknologi baru cara organisasi baru dan sebagainya.

#### **2.4.2 Model Adopsi Digital**

##### **1. Model Difusi**

Penyebaran teknologi atau disebut juga difusi digital telah menjadi fokus utama dalam penelitian mengenai inovasi teknologi dan menjadi isu yang krusial dalam mengevaluasi keberhasilan inovasi tersebut. Diskusi dalam penelitian sering kali berfungsi untuk merangkai tantangan yang ada dalam proses difusi dan aspek-aspek yang memengaruhinya. Meskipun proses difusi menjadi pokok pembahasan yang penting, hanya sedikit peneliti yang memberikan perhatian khusus pada aspek penerimaan masyarakat terhadap hal ini. Mayoritas penelitian cenderung memusatkan perhatian pada proses difusi pada kualitas nasional, sementara difusi di kualitas lokal, khususnya dalam lingkup pemerintahan daerah, masih mendapatkan perhatian yang terbatas.

## 2. Model Adopsi

Tornatzky (1990) mengusulkan bahwa penggunaan kerangka kerja Teknologi Organisasi dan Lingkungan (TOE) unyuk menggambarkan penerimaan inovasi digital dalam konteks organisasi. TOE telah diterapkan secara luas dalam berbagai inovasi teknologi, termasuk dalam domain bisnis dan layanan web. Berdasarkan hasil penelitian empiris yang menerapkan TOE, beberapa konstruksi telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap organisasi, seperti aspek teknologi, struktur organisasi, dukungan dari manajemen puncak, dan faktor lingkungan.

### 2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.5 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian & Tahun	Judul	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil
1.	Jawad Abbas, Asif Muzaffar, Hassan Khawar Mahmood, Muhammad Atib Ramzan and Syed Sibt Ul Hassan Rizvi (2020)	Impact of Technology on Performance of Employees (A Case Study on Allied Bank Ltd, Pakistan)	Technology	Performance of employee	Ditemukan bahwa teknologi sangat meningkatkan produktivitas karyawan dan menghemat waktu. Ini sangat mempengaruhi beban kerja karyawan dan memastikan kontrol terhadap kesalahan dan penipuan.
2.	Ismail Hajjali1, Mahfud nur najamuddin, Suriyanti (2021)	Effect of Information Technology, Training, and Compensation on Employee Work	1. Information Technology 2. Training 3. Compesation	Work Motivation	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial, teknologi informasi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan

		Motivation			signifikan terhadap motivasi kerja di Sekretariat DPRD Kota Makassar. Ini berarti penggunaan teknologi informasi, pelatihan, dan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja.
3.	Wike Pertiwi & Fika Nurhikmah (2018)	Pengaruh Perubahan Sistem Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Sistem Digitalisasi	Kinerja Karyawan	Sistem digitalisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Mochammad Farrel Shidqi, Ismi Darmastuti, Bimo Suryo Wicaksono (2023)	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang)..	Digitalisasi Sistem	Kinerja Karyawan	Digitalisasi sistem perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah & Achmad Hasan Hafidzi (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.	1. Motivasi Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Budaya Kerja	Kinerja Karyawan	1. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Ery Teguh Prasetyo & Puspa Marlina (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	1. Disiplin Kerja 2. Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8.	Mochammad Farrel	Pengaruh	Digitalisasi Sistem	1. Kinerja	1. Digitalisasi sistem

	Shidqi, Ismi Darmastuti & Bimo Suryo Wicaksono (2023)	Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang).	Perusahaan	2. Karyawan Kepuasan Kerja (intervening variable)	perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Digitalisasi Sistem Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja berperan memediasi pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kinerja karyawan
9.	Brijesh Kishore Goswami & Yogesh Upadhyay (2019)	An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement.	Digital Transformation	Employee Engagement	Teknologi digital lebih banyak digunakan manajemen kantor depan dibandingkan dengan pasokan rantai serta mengelola operasi bisnis. Itu Temuan ini juga menegaskan bahwa berbagai aspek digital transformasi adalah prediktor yang baik bagi kinerja karyawan pertunangan.

## **2.6. Hipotesis Penelitian**

### **2.6.1 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Hudek (2021) Implementasi digitalisasi dalam sistem perusahaan memberikan hasil positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang berkualitas pada karyawan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap tugas yang harus mereka kerjakan. Aktualisasi dipandang sebagai suatu tahapan kerja yang dibuat guna mendapatkan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Mawardi (2022) penerapan digitalisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa adanya hubungan tak langsung antara digitalisasi dan kepuasan kerja.

Selain itu menurut Farrel (2023), Implementasi digitalisasi dalam sistem perusahaan memberikan dampak yang besar terhadap kualitas kepuasan kerja. Pemilihan teknologi yang sesuai dianggap sangat membantu untuk menjaga kualitas kepuasan kerja. Hubungan yang positif akan teridentifikasi antara kualitas kepuasan kerja yang tinggi dengan kualitas kinerja yang tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa digitalisasi sistem perusahaan berfungsi sebagai fasilitas bagi karyawan dalam mencapai kualitas kepuasan kerja yang optimal. Berdasarkan uraian ni, dapat diajukan hipotesis bahwa:

## **H1: Digitalisasi Sistem Perusahaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.6.2 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja**

Menurut penelitian Ratna (2023) disebutkan bahwa hasil pengujian secara empiris membuktikan bahwa penerapan digitalisasi memberikan hasil positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Jakarta Medical Center. Dampak positif ini menunjukkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan motivasi karyawan dengan menyediakan akses terhadap informasi dan alat kerja yang relevan serta menciptakan perasaan pencapaian dalam menjalankan tugas. Selanjutnya menurut kajian oleh Pontoh (2022) menyebutkan bahwa adanya sebuah hubungan yang kuat antara sistem digital perusahaan yang menggunakan pembayaran non tunai dan motivasi kerja driver ojek online dikota gorontalo yang ditunjukkan oleh penelitian ini. Lebih lanjut penerapan sistem pembayaran non tunai juga dapat memberikan kejelasan dan transparansi dalam pelacakan pendapatan. Driver dapat dengan mudah melihat riwayat transaksi dan penghasilan mereka melalui platform digital, menciptakan pengelolaan finansial yang lebih baik. Keterbukaan ini dapat meningkatkan motivasi kerja karena driver memiliki visibilitas yang lebih baik terhadap penghasilan mereka. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa :

**H2 : Digitalisasi Sistem Perusahaan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.**

### **2.6.3 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Dengan Adopsi digital Sebagai Variabel Moderasi**

Temuan dari studi yang dilakukan oleh Imran (2014) dan Abbas (2014) di Pakistan menemukan bahwa karyawan yang menerima teknologi secara menyeluruh akan memiliki kinerja yang memuaskan. Sebagaimana diketahui, kepuasan kerja merupakan komponen integral dari kinerja karyawan. Penelitian lain yang melibatkan industri teknologi di China, yang dilakukan oleh Ju (2013), menunjukkan bahwa kualitas kemampuan teknologi memiliki pengaruh positif pada kinerja, terutama saat kualitas ketidakpastian di industri tersebut lebih tinggi. Meskipun belum ada penelitian yang secara khusus menunjukkan bagaimana adopsi digital dapat memoderasi pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja, namun secara implisit terlihat bahwa adopsi digital dapat memainkan peran dalam memoderasi hubungan tersebut. Dengan berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa:

**H3 : Pengaruh Adopsi Digital mampu memoderasi dalam memperkuat pengaruh Digitalisasi Sistem perusahaan terhadap Kepuasan Kerja**

#### **2.6.4 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja Dengan Adopsi digital Sebagai Variabel Moderasi**

Hasil penelitian dari Fujino dan Kawamoto (2015) di Jepang meneliti pengaruh teknologi pada sekolah Kesehatan di Jepang. Mereka menemukan bahwa persepsi dan efektivitas teknologi informasi dan komunikasi memiliki hasil yang positif pada kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teknologi berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sejalan dengan itu, Curzi (2023) juga menyebutkan bahwa peran moderasi adopsi digital mampu memperkuat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Disebutkan juga bahwa adopsi teknologi digital dapat memberikan karyawan lebih banyak fleksibilitas dalam menjalankan tugas mereka. Dengan alat-alat digital yang memungkinkan pekerjaan jarak jauh atau mobilitas yang lebih besar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dalle (2020) Adopsi informasi teknologi pada perusahaan farmasi di Indonesia sangat berdampak positif terhadap performa karyawan mereka. Dalam konteks farmasi yang mengutamakan kepatuhan terhadap regulasi, adopsi teknologi juga dapat membantu perusahaan memenuhi standar keamanan dan kepatuhan yang tinggi. Sistem IT yang tepat dapat memastikan bahwa data klinis dan kepatuhan regulasi dijalankan dengan baik, mengurangi risiko

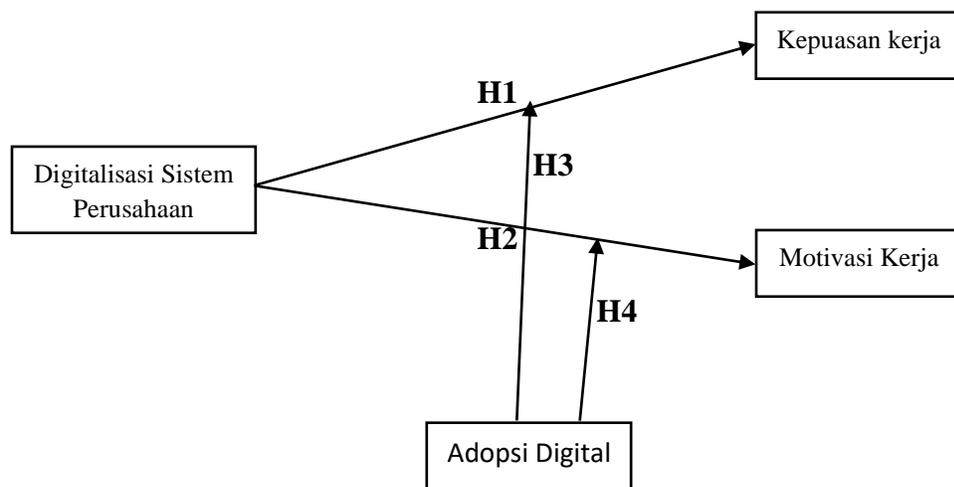
ketidapatuhan dan meningkatkan reputasi perusahaan. Secara keseluruhan, adopsi informasi teknologi di perusahaan farmasi di Indonesia memberikan dampak positif dengan meningkatkan efisiensi operasional, memfasilitasi akses informasi yang cepat, meningkatkan kolaborasi tim, dan memenuhi standar kepatuhan industri. Inovasi dalam teknologi dapat menjadi kunci dalam mendukung performa karyawan dan menjaga daya saing perusahaan di pasar farmasi yang kompetitif.

**H4: Pengaruh Adopsi Digital mampu memoderasi dalam memperkuat pengaruh Digitalisasi Sistem perusahaan terhadap Motivasi Kerja**

## 2.7. Kerangka Penelitian

Model penelitian ini mengenai pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja di moderasi adopsi digital

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Sampel**

Penelitian ini menggunakan kelompok populasi yang diidentifikasi adalah karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan start-up di kota Yogyakarta, dengan jumlah target 150 karyawan. Penentuan sampel dilakukan berdasarkan jumlah populasi dengan kriteria tertentu. Fokus penelitian difokuskan pada perusahaan yang telah mengadopsi teknologi digital sebagai sarana pendukung dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Penelitian ini menggunakan pengambilan sampel dengan tahap *purposive sampling*. Tahapan ini merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk memastikan sampel yang bisa diseleksi dalam penggunaan pada penelitian (Lenaini, 2021). Pada Penelitian ini peneliti menerapkan kriteria-kriteria dalam menetapkan responden yang akan digunakan antara lain :

1. Karyawan perusahaan yang sudah bekerja minimal 6 bulan
2. Karyawan yang sudah merasakan dampak digitalisasi selama 3 tahun terakhir

### **3.2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Data primer digunakan dalam penelitian ini, dengan teknik pengumpulan data berbentuk kuisisioner yang dilakukan secara online dan disebarakan melalui media sosial seperti WhatsApp. Peneliti akan membagikan kuisisioner kepada responden perusahaan startup yang sudah memenuhi kriteria penelitian. Pada bagian awal kuisisioner dijelaskan tentang petunjuk pengisian kuisisioner dengan tujuan membantu responden untuk mengisi kuisisioner tersebut.

Menurut Sekaran & Bougie (2009), skala Likert dirancang untuk mengukur sejauh mana subjek mempengaruhi kualitas persetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap pernyataan tertentu, menggunakan format skala 5 poin dengan pedoman atau titik referensi. Dengan menggunakan skala Likert, variabel yang akan diukur dijelaskan melalui indikator-indikator variabel. Bobot yang diterapkan pada setiap pertanyaan adalah:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Ragu Ragu
4. Setuju
5. Sangat Setuju

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi dari setiap variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam table berikut ini :

**Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator
<b>Digitalisasi Sistem Perusahaan</b>	Digitalisasi adalah proses yang menggabungkan sumber daya manusia, misalnya ilmu, kemampuan, dan metode, dengan bahan mentah dan alat-alat, seperti mesin, perangkat, dan komputer. Proses ini memungkinkan para pekerja untuk membuat produk akhir dari bahan mentah. (Davis, 1989)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Persepsi kemudahan penggunaan</li><li>2. Persepsi kegunaan yang dirasakan</li></ol>
<b>Kepuasan Kerja</b>	Evaluasi positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, mencakup dampak dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. (Gondokusumo & Sutanto, 2015)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Perasaan tentang gaji</li><li>2. Perasaan tentang Rekan Kerja</li></ol>
<b>Motivasi Kerja</b>	Motivasi internal karyawan merujuk pada dorongan dari dalam diri mereka untuk mencapai tujuan tertentu. (Gondokusumo & Eddy Madiono Sutanto, n.d. 2018)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Arah perilaku</li><li>2. Kualitas usaha</li><li>3. Kualitas Kegigihan</li></ol>
<b>Adopsi Digital</b>	Keputusan individu untuk terus menggunakan atau mengadopsi inovasi terbaru dan melanjutkan penggunaannya merupakan kondisi terkait yang dapat dipertimbangkan. (Castaño et al., 2008)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Percobaan</li><li>2. Niat</li></ol>

### 3.4. Pengukuran Variabel

Kuesioner penelitian terdiri dari beberapa pertanyaan-pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi tolak ukur variabel dependen dan independen dalam penelitian antara lain:

**Tabel 3.4 Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Pertanyaan	Referensi
1	Digitalisasi Sistem Perusahaan	<p>Persepsi Kemudahan Penggunaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa penggunaan software digital dalam proses pekerjaan mudah dimengerti</li> <li>2. Saya merasa penggunaan software digital dalam proses pekerjaan mudah untuk di gunakan</li> <li>3. Saya merasa penggunaan software digital dalam proses pekerjaan sangat fleksibel.</li> </ol> <p>Persepsi Kegunaan yang dirasakan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kerja saya</li> <li>2. Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi kerja saya</li> <li>3. Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan efektifitas kerja saya</li> </ol>	(Davis, 1989)
2	Kepuasan Kerja	<p>Perasaan tentang gaji</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya</li> <li>2. Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan</li> </ol> <p>Perasaan tentang Rekan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan</li> <li>2. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya</li> </ol>	
3	Motivasi Kerja	<p>Arah Perilaku</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>2. Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja</li> </ol> <p>Kualitas Usaha</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya selalu berkonsentrasi dan serius dalam bekerja</li> <li>2. Saya selalu ingin bekerja lebih baik lagi dari hari yang sebelumnya</li> </ol> <p>Kualitas Kegigihan</p>	(George et al., 2003)

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya ingin mengembangkan skill saya agar bisa memajukan perusahaan</li> <li>2. Saya tetap gigih dalam bekerja walaupun lingkungan tidak mendukung</li> </ol>	
4	Adopsi Digital	<p>Percobaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya ingin mencoba mengadopsi teknologi baru dimasa depan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya</li> <li>2. Saya ingin menerapkan teknologi baru untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya</li> </ol> <p>Niat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya berniat mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya</li> <li>2. Saya cenderung memilih mengadopsi teknologi baru dan meninggalkan teknologi lama untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya</li> </ol>	(Castaño et al., 2008)

### 3.5. Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah perangkat lunak SmartPLS 4.0. Structural Equation Modeling (SEM) digunakan sebagai tahapan analisis, yang merupakan gabungan antara analisis regresi dan analisis faktor dengan tujuan memverifikasi hubungan antar variabel dalam sebuah model. SEM membantu memastikan keterkaitan antara indikator dan konstruk, serta hubungan antar konstruk dalam sebuah model (Carrasco, 2010).

Secara keseluruhan, SmartPLS bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung, tetapi juga untuk menganalisis nilai T Statistik dan P value secara langsung. Nilai-nilai ini digunakan sebagai batas yang menentukan apakah suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak (Darwin & Umam, 2020).

### **3.5.1. Model Pengukuran**

Structural Equation Model (SEM) menerapkan metode analisis yang beragam untuk menguji struktur korelasi antara indikator dan variabel laten, serta interkorelasinya dengan mengajukan hipotesis-hipotesis yang relevan. Penelitian ini melibatkan pengujian validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan pada model pengukuran, dengan tujuan untuk mengevaluasi sejauh mana model tersebut akurat. Validitas konvergen dan reliabilitas diuji menggunakan metode rata-rata varians dan konsistensi internal (Oghuma et al., 2016). Beberapa uji yang diterapkan dalam penelitian ini meliputi:

#### **3.5.1.1. Uji Validitas**

Ada dua cara untuk melakukan uji validitas, yaitu kualitas konvergen dan kualitas diskriminan. Bertujuan untuk mengevaluasi aktivitas kuesioner dalam mengumpulkan data (Janna & Herianto, 2021). Validitas konvergen diukur dengan mengukur nilai faktor loading dari setiap indikator terhadap konstraknya (Purwanto et al., 2020). Hair (2014) mengemukakan bahwa item dalam penelitian dianggap valid jika memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,5. Validitas diskriminan menunjukkan seberapa baik untuk dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lain atau dengan kata lain seberapa baik langsung dapat mengukur hal yang diharapkan. Dalam uji

validitas diskriminan, item dianggap valid jika memiliki nilai rata-rata akar variance extracted (AVE) lebih dari 0,5 (Hair et al., 2014).

### **3.5.1.2. Uji Realibilitas**

Uji reliabilitas dilaksanakan untuk menentukan kegunaan alat ukur (Puspasari & Puspita, 2022). Keandalan suatu konstruk dapat tercermin melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha (Ahluwalia & Puji, 2021). Keandalan suatu variabel diukur berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan persyaratan nilai masing-masing lebih dari 0,6 dan 0,7.

### **3.5.2. Model Struktural**

Model struktural merupakan aspek dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan keterkaitan antara variabel laten dengan variabel eksogen (Carrasco, 2010). Signifikansi antar konstruk diuji dengan nilai  $R^2$  dari tiap jalur. Terdapat beberapa kategori untuk mengelompokkan nilai R-Square, dimana nilai R-Square dianggap lemah jika melebihi 0,19, sedang jika lebih tinggi dari 0,33, kuat jika melebihi 0,67, dan tidak dapat diterima jika di bawah 0,19 (Ghozali, 2011)

**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Pengumpulan Data**

Diperoleh data dalam penelitian ini dari karyawan startup yang berada di kota Yogyakarta serta telah merasakan dampak digitalisasi selama bekerja. Pengumpulan ini menggunakan kuisisioner yang disebarluaskan secara online. Diperoleh hasil data sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner Terkumpul	110	100%
Kuisisioner tidak memenuhi syarat	0	0%
Kuisisioner memenuhi syarat	110	100%

Pada Penelitian ini terdapat hasil pengumpulan data dengan total kuisisioner yang terkumpul sebanyak 110 responden. Ditemukan bahwa seluruh responden memenuhi syarat pada penelitian ini.

**4.2 Analisis Deskriptif**

Adapun karakteristik yang harus dipenuhi oleh responden dengan berdasarkan usia dan jenis kelamin

**Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Responden**

	Keterangan	Frekuensi	Persentase
<b>Usia</b>	< 20 tahun	0	0%
	21 - 25 tahun	47	42,7%
	26 - 30 tahun	31	28,1%
	31 - 35 tahun	19	17,2%

	> 35 tahun	13	11,8%
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki Laki	49	44,5%
	Perempuan	61	55,4%

Tabel 4.2 menjelaskan terkait karakteristik responden berdasarkan dengan usia dan jenis kelamin. Diperoleh data dengan paling banyak yaitu responden yang berusia 21 - 25 tahun sebanyak 47 responden dengan persentase sebanyak 42,7%. Kemudian disusul responden yang berusia 26 - 30 tahun sebanyak 31 responden dengan persentase 28,1%. Selanjutnya, di rentang usia 31 - 35 tahun dengan total responden 19 responden sebanyak 17,2%. Kemudian sebanyak 13 responden yang berusia >35 tahun dengan persentase sebanyak 11,8%. Responden terbesar di penelitian ini berjenis kelamin laki-laki. Responden dengan jenis kelamin laki-laki memiliki persentase sebesar 55,4% atau setara dengan 61 responden. Berbeda dengan responden berjenis kelamin perempuan dengan total persentase sebesar 44,5% atau setara dengan 49 responden.

### 4.3 Statistik Deskriptif Per Variabel

#### 4.3.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen (Digitalisasi Sistem Perusahaan)

**Tabel 4.3.1 Hasil Analisis Variabel Digitalisasi Sistem Perusahaan**

Keterangan	Item	N	Median	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
Digitalisasi Sistem Perusahaan	X1_1	110	4	2	5	4.455	Sangat Tinggi
	X1_2	110	4	2	5	4.391	Sangat Tinggi
	X1_3	110	4	2	5	4.318	Sangat Tinggi
	X1_4	110	5	2	5	4.536	Sangat Tinggi
	X1_5	110	5	2	5	4.6	Sangat Tinggi
	X1_6	110	5	2	5	4.573	Sangat Tinggi

Tabel 4.3.1 menjelaskan hasil deskriptif dari data penelitian yang diperoleh pada penelitian. Diketahui bahwa rata rata total penilaian responden terhadap digitalisasi sistem perusahaan pada perusahaan start up masuk pada kategori sangar tinggi dengan capaian nilai sebesar 4.6. Adapun indikator yang dianggap dimiliki oleh karyawan startup yaitu X1\_6 “Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi kerja saya”.

### 4.3.2 Hasil Analisis Variabel Endogen (Kepuasan Kerja)

**Tabel 4.3.2 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja**

Keterangan	Item	N	Median	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
Kepuasan Kerja	Y1_1	110	5	2	5	4.555	Sangat Tinggi
	Y1_2	110	5	2	5	4.491	Sangat Tinggi
	Y1_3	110	5	2	5	4.536	Sangat Tinggi
	Y1_4	110	5	2	5	4.564	Sangat Tinggi

Tabel 4.3.2 menjelaskan hasil deskriptif dari data penelitian yang diperoleh pada penelitian. Diketahui bahwa rata rata total penilaian responden terhadap digitalisasi sistem perusahaan pada perusahaan start up masuk pada kategori sangar tinggi dengan capaian nilai sebesar 4.564. Adapun indikator yang dianggap dimiliki oleh karyawan startup yaitu Y1\_4 “Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya”

### 4.3.3 Hasil Analisis Variabel Endogen (Motivasi Kerja)

Keterangan	Item	N	Median	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
Motivasi Kerja	Y2_1	110	5	2	5	4.527	Sangat Tinggi
	Y2_2	110	5	2	5	4.573	Sangat Tinggi
	Y2_3	110	5	2	5	4.491	Sangat Tinggi
	Y2_4	110	5	2	5	4.555	Sangat Tinggi
	Y2_5	110	5	2	5	4.573	Sangat Tinggi
	Y2_6	110	5	2	5	4.536	Sangat Tinggi

Tabel 4.3.3 menjelaskan hasil deskriptif dari data penelitian yang diperoleh pada penelitian. Diketahui bahwa rata rata total penilaian responden terkait digitalisasi sistem perusahaan pada perusahaan start up masuk pada kategori sangat tinggi dengan capaian nilai sebesar 4.573. Adapun indikator yang dianggap dimiliki oleh perusahaan startup yaitu Y2\_2 “Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja”. Indikator lainnya yang dianggap dimiliki oleh karyawan start up yaitu Y2\_5 “Saya ingin mengembangkan skill saya agar bisa memajukan perusahaan”.

#### 4.3.4 Hasil Analisis Variabel Moderasi (Adopsi Digital)

**Tabel 4.3.4 Hasil Analisis Variabel Moderasi Adopsi Digital**

Keterangan	Item	N	Median	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
Adopsi Digital	M_1	110	4	2	5	4.382	Sangat Tinggi
	M_2	110	4	2	5	4.282	Sangat Tinggi
	M_3	110	5	2	5	4.473	Sangat Tinggi
	M_4	Z 110	4	2	5	4.4	Sangat Tinggi

Tabel 4.3.4 menjelaskan hasil deskriptif dari data penelitian yang diperoleh pada penelitian. Diketahui bahwa rata rata total penilaian responden terkait digitalisasi sistem perusahaan pada perusahaan start up

masuk pada kategori sangat tinggi dengan capaian nilai sebesar 4.473. Adapun indikator yang dianggap dimiliki oleh perusahaan startup yaitu M3 “Saya berniat mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya”

#### 4.4 Model Pengukuran

##### 4.4.1 Uji Validitas Konvergensi

Loading faktor antara variabel laten dan indikatornya menunjukkan nilai validitas konvergen. Loading faktor yang valid adalah item yang mempunyai nilai outer loading lebih dari 0,7. Nilai outer loading dari setiap indikator variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4.1 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergensi**

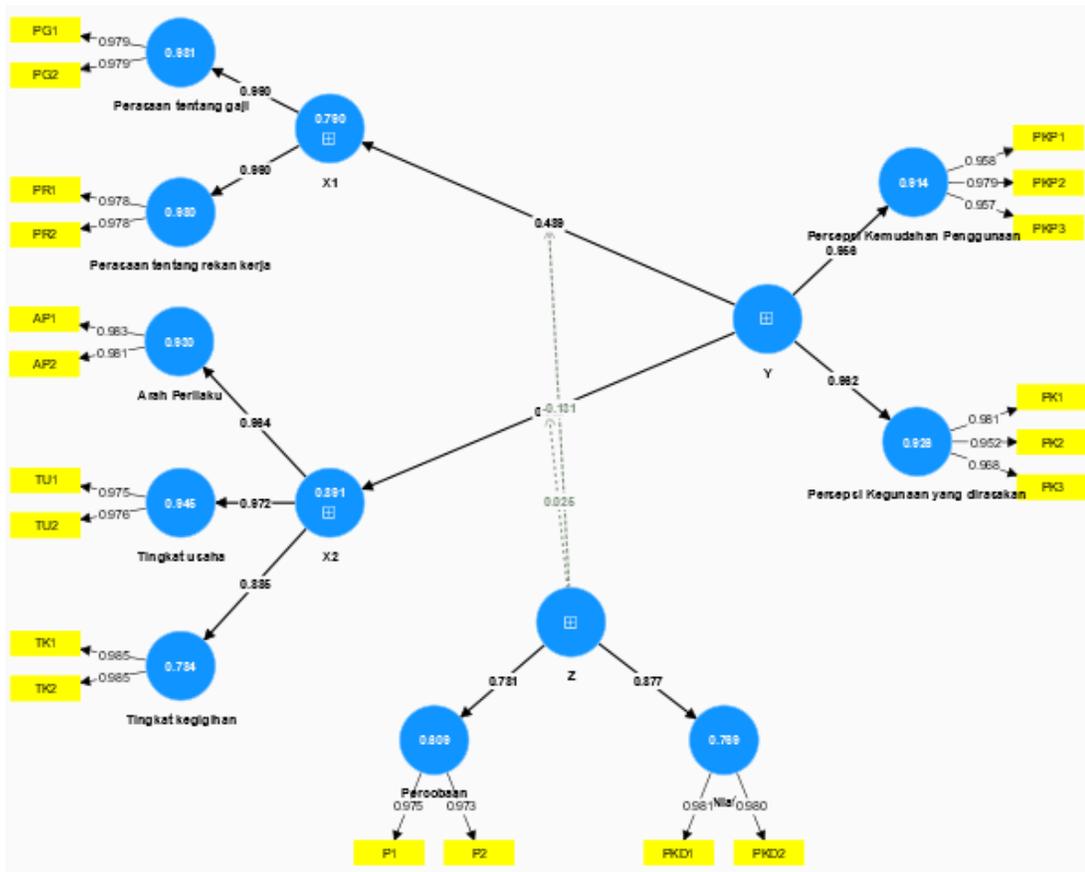
	Digitalisasi Sistem Perusahaan	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Adopsi Digital	Keterangan
PKP1	0.958				Valid
PKP2	0.979				Valid
PKP3	0.957				Valid
PK1	0.981				Valid
PK2	0.952				Valid
PK3	0.968				Valid
PG1		0.979			Valid
PG2		0.979			Valid
PR1		0.978			Valid
PR2		0.978			Valid
AP1			0.983		Valid
AP2			0.981		Valid
TU1			0.975		Valid
TU2			0.976		Valid
TK1			0.985		Valid
TK2			0.985		Valid
P1				0.975	Valid

<b>P2</b>				<b>0.973</b>	Valid
<b>PKD1</b>				<b>0.981</b>	Valid
<b>PKD2</b>				<b>0.980</b>	Valid

Tabel 4.4.1 menunjukkan bahwasanya nilai loading faktor dari semua indikator lebih dari 0,70. Dapat disimpulkan semua indikator dalam penelitian ini valid dan reliabel untuk dianalisis lebih lanjut

Berikut merupakan gambar model penelitian yang diolah menggunakan Smart PLS :

Gambar 4.1 Diagram Jalur Outer Model



#### 4.4.2 Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan dalam memverifikasi bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruksinya, mengindikasikan kualitas atau validitas diskriminan. Kualitas diskriminan dapat diukur dengan memeriksa apakah Nilai Eksraksi Varians Rata-Rata (AVE) > 0,50. Hasil pengujian validitas diskriminan dapat ditemukan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.4.2 Uji Validitas Diskriminan**

<b>Variabel</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>	<b>Keterangan</b>
Digitalisasi Sistem Perusahaan	0.858	Valid
Kepuasan Kerja	0.939	Valid
Motivasi Kerja	0.852	Valid
Adopsi Digital	0.659	Valid

Tabel 4.4.2 menunjukkan hasil pengukuran Average Variance Extracted (AVE). Angka tersebut lebih dari 0.5 sehingga dalam kajian ini dikatakan telah memenuhi uji validitas diskriminan.

#### 4.4.3 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan dalam mengevaluasi seberapa konsisten dan stabil instrumen untuk mengukur suatu konsep atau variabel. Variabel yang reliabel adalah variabel yang memiliki nilai Cronbach's Alpha atau Composite Reliability lebih dari 0,7. Cronbach's

Alpha atau Composite Reliability dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4.3 Uji Realibilitas**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Digitalisasi Sistem Perusahaan</b>	0.967	0.968	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.978	0.978	Valid
<b>Motivasi Kerja</b>	0.965	0.967	Valid
<b>Adopsi Digital</b>	0.829	0.843	Valid

Dari tabel 4.4.3 terlihat bahwa semua variabel melebihi angka 0.7 dan dipastikan semua variabel bersifat valid dan reliabel dan dapat melanjutkan ke pengujian model struktural

#### **4.5 Model Struktural**

Tujuan dari analisis model struktural adalah untuk menilai hubungan antara variabel. Struktural atau analisis inner model bertujuan untuk menguji kekuatan dan akurasi model struktur yang telah dibuat.

##### **4.5.1 R-Square**

R Square (R<sup>2</sup>) Adalah sebuah indikator yang menunjukkan seberapa besar variabel yang dipengaruhi (endogen) dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen). Fungsinya adalah mengevaluasi kualitas model, dan terdapat kriteria tertentu untuk menilai model tersebut. Sebagai contoh, ketika nilai R Square mencapai 0.75, model dianggap substansial (kuat), pada nilai 0.50 dianggap moderate (sedang),

dan pada nilai 0.25 dianggap lemah. Berikut adalah nilai-nilai R Square dalam konteks penelitian ini:

**Tabel 4.5.1 R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.790	0.784
<b>Motivasi Kerja</b>	0.891	0.888

Dalam Tabel 4.5.1, terlihat bahwa nilai R Square, yang dikalikan dengan 100%, menghasilkan koefisien determinasi sebesar 79% untuk kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa 79% variasi dalam kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel bebas dan moderasi yang diuji dalam kajian ini. Variabel motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien determinasi dan pengaruh pada penelitian sebesar 89.1%. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki nilai koefisien determinasi dan pengaruh pada penelitian sebesar 89.1%.

#### **4.5.2 F Square**

Jika nilai  $F^2$  sekitar 0,02 maka variabel laten prediktor atau variabel laten eksogen memiliki pengaruh lemah pada kualitas struktural.  $F^2$  sekitar 0,15 maka variabel larutan predikat memiliki pengaruh yang cukup pada kualitas struktural. Kan nilai  $F^2$  sekitar 0,35 maka variabel dan reduktor memiliki pengaruh kuat pada kualitas struktural.

**Tabel 4.5.2 F Square**

	<b>F Square</b>
<b>Digitalisasi Sistem Perusahaan &gt; Kepuasan Kerja</b>	0.300
<b>Digitalisasi Sistem Perusahaan &gt; Motivasi Kerja</b>	1.033
<b>Digitalisasi Sistem Perusahaan x Adopsi Digital &gt; Kepuasan Kerja</b>	1.033
<b>Digitalisasi Sistem Perusahaan x Adopsi Digital &gt; Kepuasan Kerja</b>	0.005

Dari Tabel 4.5.2 dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel digitalisasi sistem perusahaan dan kepuasan kerja memiliki nilai F Square sebesar 0,300, menunjukkan hubungan yang kuat. Hubungan antara variabel digitalisasi sistem perusahaan dan motivasi kerja memiliki nilai F Square sebesar 1,033, menunjukkan hubungan yang kuat. Sementara hubungan antara variabel digitalisasi sistem perusahaan dan kepuasan kerja yang dimoderasi oleh adopsi digital memiliki nilai F Square sebesar 1,033, dikategorikan sebagai hubungan yang kuat. Namun, hubungan antara variabel digitalisasi sistem perusahaan dan motivasi kerja yang dimoderasi oleh adopsi digital memiliki nilai f square sebesar 0,005, diartikan sebagai hubungan yang lemah

### 4.5.3 Relevan Prediksi Q2

**Tabel 4.6.3 Relevan Prediksi Q2**

	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja	0.672
Motivasi Kerja	0.798

Dari Tabel 4.6.3, menunjukkan nilai Q Square pada variabel dependen meliputi 0. Ini dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kualitas yang baik atau bagus karena nilai Q Square melebihi 0.

## 4.6 Uji Koefisien Jalur

### 4.6.1 Uji Pengaruh langsung

**Tabel 4.6.1 Hasil Analisis Uji Pengaruh Langsung**

Variabel	Sampel asli (O)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)	Keterangan
Digitalisasi Sistem Perusahaan -> Kepuasan Kerja	0.489	10.94	0.05	H1 Diterima
Digitalisasi Sistem Perusahaan -> Motivasi Kerja	0.652	6.504	0	H2 Diterima

Mengacu pada hasil uji data dalam Tabel 4.6.1, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan nilai sampel yang valid, menghasilkan korelasi positif antara variabel. Hasil uji ini dapat berperan sebagai bukti pendukung bagi hipotesis penelitian, seperti yang dijelaskan berikut

1. Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan informasi dalam Tabel 4.6.1, terlihat bahwa dampak tersebut tercermin melalui nilai p-value sebesar 0.05, kurang dari 0.05, dan t-statistic sebesar 10.94, yang melebihi 1.96. Oleh karena itu, hasil perhitungan ini mendukung hipotesis pertama (H1) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan data pada tabel di atas, terlihat bahwa dampak tersebut tercermin melalui nilai p-values sebesar 0.00, kurang dari 0.05, dan t-statistic sebesar 6.504, yang melebihi 1.96. Dengan demikian, hasil perhitungan ini mendukung hipotesis kedua (H2) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja.

## 4.6.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.6.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Sampel asli (O)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)	Keterangan
Adopsi Digital x Digitalisasi Sistem Perusahaan -> Kepuasan Kerja	0.962	100.161	0	H3 Diterima
Adopsi Digital x Digitalisasi Sistem Perusahaan -> Motivasi Kerja	0.956	74.391	0	H4 Diterima

Dari tabel 4.6.2, disimpulkan bahwa penelitian ini menghasilkan nilai sampel yang otentik, mengindikasikan adanya hubungan signifikan antar variabel. Hasil uji tersebut dapat dijadikan sebagai bukti dalam mendukung hipotesis penelitian, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adopsi digital secara signifikan mampu memoderasi hubungan antara digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan hasil p-values sebesar 0, yang kurang dari 0.05, dan t-statistic sebesar 100.161, yang melebihi 1.96. Oleh karena itu, berdasarkan perhitungan ini, hipotesis ketiga (H3)

menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terkait Adopsi Digital yang mampu memoderasi dalam memperkuat pengaruh Digitalisasi Sistem perusahaan terhadap Kepuasan Kerja

2. Adopsi digital secara signifikan mampu memoderasi hubungan antara digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan hasil p-values sebesar 0, kurang dari 0.05, dan t-statistic sebesar 74.391, yang melebihi 1.96. Oleh karena itu, berdasarkan perhitungan ini, hipotesis ketiga (H4) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terkait Adopsi Digital yang mampu memoderasi dalam memperkuat pengaruh Digitalisasi Sistem perusahaan terhadap Motivasi Kerja

#### **4.7 Pembahasan Hasil**

##### **4.7.1 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh nilai koefisien sebesar 0,489, p-values sebesar 0,05 (kurang dari 0,05), dan t-statistic sebesar 10,94 (melebihi 1,96). Hasil tersebut menunjukkan bahwa adopsi digitalisasi dalam sistem perusahaan start-up di Kota Yogyakarta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik teknologi yang dimiliki oleh

perusahaan, semakin tinggi kualitas kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Sejalan dengan penelitian Hudek (2021) yang menyebutkan bahwa penerapan digitalisasi dalam sistem perusahaan berdampak positif terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja di kalangan karyawan dapat memperkuat komitmen mereka terhadap tugas-tugas yang diemban. Oleh karena itu, digitalisasi dianggap sebagai metode kerja yang dirancang untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam konteks pekerjaan.

Pada analisis deskriptif digitalisasi sistem perusahaan masuk dalam kategori sangat tinggi sebesar 4.536 Pada item “Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kerja saya”. Pada analisis deskriptif kepuasan kerja masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu sebesar 4.555 pada item “Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya”. Artinya, karyawan merasa memiliki kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan karena adanya penggunaan software digital yang diberikan oleh perusahaan dan juga mendapatkan gaji yang sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Farrel (2023) yang menyebutkan bahwa Penggunaan teknologi digital dalam struktur perusahaan memberikan dampak yang penting pada kepuasan kerja. Pemilihan teknologi yang

sesuai dianggap sebagai faktor krusial untuk menjaga kualitas kepuasan kerja. Kualitas kepuasan kerja yang tinggi memiliki korelasi positif dengan kinerja yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi sistem berperan sebagai alat bantu bagi karyawan dalam mencapai kualitas kepuasan kerja yang optimal.

Dengan adanya keterkaitan positif antara digitalisasi sistem perusahaan dan kepuasan kerja, analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata total kepuasan kerja karyawan start-up berada pada kualitas yang sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan di perusahaan start-up sangat puas dengan pekerjaan mereka, terutama karena didukung oleh teknologi digital yang dimiliki oleh perusahaan dan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan teknologi mereka agar dapat secara berkelanjutan meningkatkan kualitas kepuasan kerja karyawan.

#### **4.7.2 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja, didukung oleh temuan bahwa nilai koefisien sebesar 0.652, nilai p-values sebesar 0.00 (kurang dari 0.05), dan t-statistic sebesar 6.504 (melebihi 1.96). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa adopsi digitalisasi dalam sistem

perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sejalan dengan temuan dalam penelitian Ratna (2020), menyebutkan bahwa implementasi digitalisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja di Jakarta Medical Center. Dampak positif tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi efektif meningkatkan semangat karyawan melalui penyediaan akses ke informasi dan alat kerja yang relevan, sekaligus menciptakan perasaan pencapaian dalam pelaksanaan tugas mereka.

Pada analisis deskriptif digitalisasi sistem perusahaan masuk dalam kategori sangat tinggi yang memiliki nilai sebesar 4.391 pada item “Saya merasa penggunaan software digital dalam proses pekerjaan mudah mudah untuk di gunakan”. Pada analisis deskriptif motivasi kerja masuk dalam kategori sangat tinggi yang memiliki nilai sebesar 4.491 pada item “Saya selalu berkonsentrasi dan serius dalam bekerja”. Artinya, karyawan merasa penggunaan software digital pada perusahaan start up membuat karyawan selalu serius dan berkonsentrasi dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pontoh (2022) menyimpulkan bahwa terdapat korelasi yang penting antara penggunaan pembayaran non tunai melalui digitalisasi sistem perusahaan dengan kualitas motivasi kerja para pengemudi ojek online di Kota Gorontalo.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa digitalisasi sistem perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan start up Yogyakarta. Peran penting yang selalu menjadi poin utama untuk perusahaan start up dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya adalah dengan selalu meningkatkan teknologi yang dimiliki untuk selalu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

#### **4.7.3 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja dimoderasi Adopsi Digital**

Hipotesis ketiga penelitian ini adalah digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dimoderasi adopsi digital. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0.962, nilai p-values sebesar 0, yang kurang dari 0.05, dan t-statistic sebesar 100.161, yang melebihi 1.96. Artinya, digitalisasi sistem perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimoderasi adopsi digital. Mendukung penelitian yang dilakukan oleh Imran (2014) dan Abbas (2014) menyimpulkan bahwa Adopsi teknologi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa integrasi teknologi dalam lingkungan kerja dapat merangsang dan meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan hasil kerja secara keseluruhan.

Pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan kerja dimoderasi adopsi digital memiliki pengaruh yang signifikan. Artinya, kepuasan

kerja karyawan perusahaan start up Yogyakarta dapat dipengaruhi digitalisasi sistem perusahaan dengan moderasi adopsi digital. Sejalan dengan penelitian yang oleh Ju (2013) menyebutkan bahwa teknologi mampu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja, terutama dalam konteks ketidakpastian industri yang lebih tinggi. Dalam era ketidakpastian industri yang tinggi, keberhasilan suatu organisasi sering kali bergantung pada sejauh mana mereka dapat mengadopsi dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Teknologi memainkan peran krusial dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan cepat dan menghadapi ketidakpastian. Selain itu, dapat dijelaskan bahwa teknologi memberikan karyawan akses lebih cepat dan efisien ke informasi, memungkinkan mereka untuk bekerja lebih cerdas dan responsif terhadap tuntutan tugas. Penyediaan fasilitas kerja yang lebih baik dan efektif juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan pekerjaan mereka. Dengan demikian, keseluruhan gambaran menunjukkan bahwa adopsi teknologi tidak hanya merangsang kinerja langsung tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dimoderasi adopsi

digital berpengaruh positif. Pada perusahaan start-up di Yogyakarta, adopsi digital telah membawa perubahan signifikan dalam mengelola sistem perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kualitas kepuasan kerja karyawan. Digitalisasi sistem perusahaan bukan hanya sekadar implementasi teknologi, tetapi juga melibatkan transformasi budaya dan proses bisnis. Adopsi digital memungkinkan perusahaan start-up untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi berbagai tugas dan proses. Selain itu sistem manajemen proyek digital, alat kolaborasi online, dan platform manajemen tugas dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas dan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta Adopsi digital juga dapat memungkinkan perusahaan untuk menerapkan praktik kerja yang lebih fleksibel. Dengan menggabungkan aspek-aspek ini, perusahaan start-up di Yogyakarta dapat mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi melalui adopsi teknologi digital. Penting untuk secara terus-menerus mengevaluasi dan meningkatkan strategi digital guna memastikan bahwa implementasi teknologi memberikan dampak positif pada budaya perusahaan dan kepuasan karyawan.

#### **4.7.4 Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Motivasi Kerja dimoderasi Adopsi Digital**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja yang dimoderasi oleh adopsi digital, didukung oleh temuan bahwa nilai koefisien sebesar 0.956, nilai p-values sebesar 0 (kurang dari 0.05), dan t-statistic sebesar 74.391 (melebihi 1.96). maka dari itu, disimpulkan bahwa adopsi digital dalam pengelolaan sistem perusahaan dapat memperkuat pengaruh positif digitalisasi terhadap motivasi kerja. Temuan ini konsisten dengan hipotesis dan sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa adopsi digital dapat menjadi faktor penting yang memperkuat dampak positif digitalisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dimiliki oleh Fujino dan Kawamoto (2015) di Jepang menyebutkan bahwa adopsi teknologi dapat berfungsi sebagai moderasi yang merangsang motivasi kerja melalui penciptaan lingkungan yang menarik, pemberian fleksibilitas, transparansi kinerja, dan investasi dalam pengembangan keterampilan. Keseluruhan, pengaruh adopsi teknologi dalam memoderasi motivasi kerja menciptakan kerangka kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan karyawan dalam dunia kerja yang semakin terkini dan berubah-ubah.

Pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja dimoderasi adopsi digital memiliki pengaruh signifikan. Artinya

motivasi kerja karyawan perusahaan start up Yogyakarta dapat dimoderasi dengan adopsi digital. Selanjutnya mendukung penelitian oleh Dalle (2020) bahwa Penerapan teknologi informasi dalam perusahaan farmasi di Indonesia memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adopsi teknologi informasi membuka pintu untuk berbagai manfaat yang memperkuat efisiensi operasional dan kontribusi positif karyawan pada berbagai kualitasan.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa digitalisasi sistem perusahaan tidak hanya memiliki dampak langsung pada motivasi kerja karyawan, tetapi juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan yang dimoderasi oleh kualitas adopsi digital di lingkungan kerja. Implementasi teknologi digital dalam sistem perusahaan dapat memberikan kemudahan akses dan meningkatkan efisiensi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Keterlibatan dalam adopsi teknologi juga memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara digitalisasi dan motivasi, karena karyawan yang aktif terlibat dan memiliki keterampilan teknologi yang baik cenderung mengalami peningkatan motivasi yang lebih besar. Selain itu, Adopsi digital dapat membentuk budaya perusahaan yang mendukung motivasi kerja. Adopsi teknologi tidak hanya menjadi alat untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang

dinamis dan inovatif. Dengan memahami dinamika antara digitalisasi, adopsi teknologi, dan motivasi kerja, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Ini menegaskan pentingnya tidak hanya mengadopsi teknologi secara mekanis, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendukung perkembangan digital untuk mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis terhadap karyawan perusahaan startup di kota Yogyakarta, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Digitalisasi sistem perusahaan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pemanfaatan digitalisasi mampu meningkatkan kualitas kepuasan terhadap pekerjaan. Semakin efektif sistem digitalisasi yang dimiliki perusahaan, semakin tinggi kualitas kepuasan pekerja terhadap pekerjaan mereka.
2. Digitalisasi sistem perusahaan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi digitalisasi dalam perusahaan dapat memberikan dorongan positif terhadap motivasi dalam menjalankan tugas pekerjaan. Efektivitas digitalisasi berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan.
3. Adopsi digital memiliki peran signifikan dalam memperkuat pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penerimaan teknologi secara luas dapat memperkuat dampak positif penggunaan digitalisasi terhadap kualitas kepuasan pekerjaan.
4. Adopsi digital juga memperkuat pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa

penerimaan teknologi secara menyeluruh memiliki kontribusi positif dalam memperkuat efek motivasional dari penggunaan digitalisasi dalam konteks perusahaan.

## **5.1 Keterbatasan dan Saran**

### **5.2.1. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini membatasi sampel pada karyawan perusahaan startup di kota Yogyakarta. Menambahkan responden dari wilayah lain dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan representatif, sehingga hasil penelitian menjadi lebih umum dan dapat diaplikasikan pada berbagai konteks.
2. Ada banyak variabel lain yang mungkin memiliki dampak pada hasil penelitian, namun tidak dimasukkan dalam analisis ini. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat menggali lebih dalam terkait variabel lainnya yang sama untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.

### **5.2.2. Saran**

Berikut adalah saran yang diberikan peneliti terhadap penelitian selanjutnya yaitu :

1. Sebaiknya, penelitian mendatang mempertimbangkan pengambilan sampel di luar wilayah Kota Yogyakarta untuk menghasilkan penelitian dengan cakupan yang lebih luas dan berbeda.

2. Diharapkan penelitian berikutnya dapat menginvestigasi variabel tambahan yang belum menjadi fokus dalam penelitian ini.
3. Bagi perusahaan sebaiknya l
4. ibatkan karyawan dalam perencanaan digitalisasi, pertimbangkan masukan mereka untuk meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan. Pastikan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan keterampilan, memberi keyakinan, dan meningkatkan kepuasan serta motivasi karyawan.

## DAFTAR ISI

- Abbas, J., Muzaffar, A., Mahmood, H. K., Ramzan, M. A., & Ul Hassan Rizvi, S. S. (2014). Impact of technology on performance of employees (a case study on Allied Bank Ltd, Pakistan). *World Applied Sciences Journal*, 29(2), 271–276. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.02.1897>
- Ahluwalia, L., & Puji, K. (2021). KEPEMIMPINAN PEMBERDAYAAN PADA KINERJA KARYAWAN DAN KESEIMBANGAN PEKERJAAN RUMAH DI MASA PANDEMI nCOVID-19. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 120–131. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i2.132>
- Carrasco, J. L. (2010). Structural Equation Model. In *Encyclopedia of Biopharmaceutical Statistics* (pp. 1300–1305). Informa Healthcare. <https://doi.org/10.3109/9781439822463.209>
- Castaño, R., Sujan, M., Kacker, M., & Sujan, H. (2008). Managing Consumer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Simulation. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 320–336. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.320>
- Curzi, Y., & Ferrarini, F. (2023). High-performance work systems and firm innovation: the moderating role of digital technology and employee participation. Evidence from Europe. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0751>
- Dalle, J., Siyoto, S., Dwi Astika, N., Jaya Negara, D., Chandra, T., Anam, K., Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjary, I., Adhyaksa, J., & Kalimantan, S. (2020). Moderating Role of IT Adoption and Mechanism of Dynamic Capabilities on Indonesian Pharmaceutical Firms Performance. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 9).

- Danny Hidayat. (2021). Peran Adopsi Teknologi Informasi dan Inovasi Produk Dalam Memperkuat Keunggulan Bersaing Pada UMKM di Provinsi Sumatera Barat Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Stratejik Dan Simulasi Bisnis*, 2(2).
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Fadhil, A., & Mayowan, Y. (2018). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN AJB BUMIPUTERA. In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 54, Issue 1).
- Farrel Shidqi, M., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (n.d.-a). 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). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Farrel Shidqi, M., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (n.d.-b). 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). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Fujino, Y., Tanaka, M., Yonemitsu, Y., & Kawamoto, R. (2015). The relationship between characteristics of nursing performance and years of experience in nurses with high emotional intelligence. *International Journal of Nursing Practice*, 21(6), 876–881. <https://doi.org/10.1111/ijn.12311>
- George, Jennifer M, & Jones, G. R. (2003). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th Edition). Prentice Hall International, Inc.
- Gondokusumo, S., & Eddy Madiono Sutanto, dan. (n.d.). *MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN*. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.186-196>
- Hasibuan, & Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th Edition). Bumi Aksara.

- Hersberg, & Frederick. (2015). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*.
- Huđek, I., Tominc, P., & Širec, K. (2021). The Impact of Social and Cultural Norms, Government Programs and Digitalization as Entrepreneurial Environment Factors on Job and Career Satisfaction of Freelancers. *Sustainability*, 13(2), 779. <https://doi.org/10.3390/su13020779>
- Imran, M., Maqbool, N., & Shafique, H. (2014). Impact of Technological Advancement on Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 57. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5229>
- Ishak, & Hendri. (2013). *Manajemen Motivasi* (PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Ed.).
- Ju, M., Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Lu, J. (2013). Technological Capability Growth and Performance Outcome: Foreign Versus Local Firms in China. In *Source: Journal of International Marketing* (Vol. 21, Issue 2).
- Kreitner. (2001). *Organizational Behavior* (I. New York: McGraw-Hill Companies, Ed.).
- Misbahudin Muayyad, D., & Irma Oktafia Gawi, A. (n.d.). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI BANK SYARIAH X KANTOR WILAYAH II*.
- Mohamad Mugiarto, & Iin Agustina. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopa Kota Cimahi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823–4835.
- Oghuma, A. P., Libaque-Saenz, C. F., Wong, S. F., & Chang, Y. (2016). An expectation-confirmation model of continuance intention to use mobile instant messaging. *Telematics and Informatics*, 33(1), 34–47. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.05.006>
- Pontoh, S. H., Rasjid, H., & Ismail, Y. L. (2022). Pengaruh Sistem Pembayaran Non Tunai Terhadap Motivasi Kerja Driver Gojek Di Kota Gorontalo. *JAMBURA*, 5(2). <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Prasetyo .E. (2016). Manajemen Aplikasi E-Surat Dalam Pengelolaan Arsip Aktif (Studi Kasus Aplikasi E-Surat Di Badan Arsip Dan Perpustakaan Daerah Kota Bogor). *Jurnal Ilmu Perpustakaan*.
- Puspasari, H., & Puspita, W. (2022). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Tingkat Pengetahuan dan Sikap Mahasiswa terhadap Pemilihan Suplemen Kesehatan

dalam Menghadapi Covid-19. *Jurnal Kesehatan*, 13(1), 65.  
<https://doi.org/10.26630/jk.v13i1.2814>

Rivai, Veitzhal, & Ella Jauvani. (2009). *Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (PT. Raja Grafindo Persada, Ed.).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. (Pearson Education, Ed.; 14th Edition).

## **LAMPIRAN**

### **KUESIONER PENELITIAN**

**KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR**

**PENGARUH DIGITALISASI SISTEM PERUSAHAAN TERHADAP**

**KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA**

**DENGAN MODERASI ADOPSI DIGITAL**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan saya Adam Ziber Putra mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam penyelesaian pendidikan program studi, saya memerlukan beberapa informasi sebagai bahan dalam penelitian saya mengenai “Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital.

Sehubungan dengan itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Apapun jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan tidak ada jawaban yang salah, namun saya mohon agar Bapak/Ibu/Sdr/i menjawab pertanyaan secara lengkap sesuai yang dialami. Atas perhatian dan waktu yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan untuk mengisi/memberikan jawaban, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Adam Ziber Putra

**KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR  
PENGARUH DIGITALISASI SISTEM PERUSAHAAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN MODERASI ADOPSI DIGITAL**

Petunjuk pengisian kuesioner :

- Bacalah semua pertanyaan dengan baik
- Berilah tanda silang (X) atau tanda centang (√) pada setiap pertanyaan
- Jawablah sesuai dengan pengalaman yang dirasakan
- Dalam menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, tidak ada jawaban yang dianggap salah

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
  - a. Laki Laki
  - b. Perempuan
3. Usia :
  - a. 16 – 20 Tahun
  - b. 21 – 25 Tahun
  - c. 26 – 30 Tahun
  - d. 31 – 35 Tahun

e. >35 Tahun

### **PERTANYAAN PENELITIAN**

Petunjuk pengisian :

Berilah tanggapan terhadap pernyataan dalam tabel dengan memberikan tanda centang pada kolom yang sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/i mengenai pernyataan tersebut.

Skala respon adalah sebagai berikut :

1 : Sangat Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

3 : Netral

4 : Setuju

5 : Sangat Setuju

#### **Digitalisasi Sistem Perusahaan**

No	Persepsi kemudahan Penggunaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa penggunaan software digital dalam proses pekerjaan mudah dimengerti.					
2	Saya merasa penggunaan software digital dalam					

	proses pekerjaan mudah mudah untuk di gunakan.					
3	Saya merasa penggunaan software digital dalam proses pekerjaan sangat fleksibel.					

No	Persepsi Kegunaan yang dirasakan	STS	TS	N	S	SS
1	Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kerja saya					
2	Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi kerja saya					
3	Penggunaan software digital dalam proses pekerjaan dapat meningkatkan efektifitas kerja saya					

### **Kepuasan Kerja**

No	Perasaan tentang gaji	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya					
2	Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan					
3	Saya merasa senang karena penghasilan dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup setiap hari					

No	Perasaan tentang Rekan Kerja	STS	TS	N	S	SS
1	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya					
3	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya					

### **Motivasi Kerja**

No	Arah Perilaku	STS	TS	N	S	SS
1	Saya memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja					

No	Tingkat Usaha	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu berkonsentrasi dan serius dalam bekerja					
2	Saya selalu ingin bekerja lebih baik lagi dari hari yang sebelumnya					

No	Tingkat Kegigihan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya ingin mengembangkan skill saya agar bisa memajukan perusahaan					
2	Saya tetap gigih dalam bekerja walaupun lingkungan tidak mendukung					

### **Adopsi Digital**

No	Percobaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya ingin mencoba mengadopsi teknologi baru dimasa depan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya					
2	Saya ingin menerapkan teknologi baru untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya					

No	Persepsi Kegunaan yang dirasakan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berniat mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya					
2	Saya cenderung memilih mengadopsi teknologi baru dan meninggalkan teknologi lama untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja saya					



PKP1	PKP2	PKP3	PK1	PK2	PK3	PG1	PG2	PR1	PR2	AP1	AP2	TU1	TU2	TK1	TK2	P1	P2	PKD1	PKD2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	2	2	2	2	5	5
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

