



Kapabilitas Digital dan Efek Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pondok Pesantren di Jepara

Nur Ahmad Budi Yulianto

Politeknik Balekambang Jepara, Indonesia

Korespondensi penulis: nurahmadbudiy@gmail.com

Abstract. Digital transformation is becoming a global challenge for the workforce, where automation with machines and robots has the potential to replace the role of humans in companies. Nonetheless, the success of digital transformation still requires an adaptive workforce with technological skills, which apply in various sectors, including education. The purpose of this study is to determine the influence of digital capability and job satisfaction on the performance of Islamic boarding school employees. This study is a descriptive quantitative research with a population of educators and educational staff of Islamic boarding schools with a total population of 420 employees and which can be used as a sample of 205 employees. Data was obtained through the distribution of questionnaires and then analyzed using WARP PLS 7.0 software. The researchers analyzed that digital skills have an effect on employee performance. Satisfaction has no effect on employee performance and job satisfaction moderates the influence of digital capabilities on employee performance. Recommendations in future studies could include gender differences, a clearer indicator of digital skills. **Keyword:** digital capability, job satisfaction, job performance, islamic boarding school

Keywords: digital capability, job satisfaction, performance, islamic boarding school

Abstrak. Transformasi digital menjadi tantangan global bagi tenaga kerja, di mana otomatisasi dengan mesin dan robot berpotensi menggantikan peran manusia dalam perusahaan. Meskipun demikian, kesuksesan transformasi digital tetap membutuhkan tenaga kerja yang adaptif dan memiliki keterampilan teknologi, yang berlaku di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh digital capability dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pondok pesantren. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan populasi para pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren dengan total populasi 420 karyawan dan yang dapat dijadikan sampel sebanyak 205 karyawan. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kemudian dianalisis menggunakan software WARP PLS 7.0. Para peneliti menganalisis bahwa kapabilitas digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan serta kepuasan kerja memoderasi pengaruh kapabilitas digital terhadap kinerja karyawan. Rekomendasi pada penelitian selanjutnya dapat memasukkan perbedaan gender, indikator kapabilitas digital yang lebih jelas.

Kata kunci: kapabilitas digital, kepuasan kerja, kinerja, pondok pesantren

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital merupakan tantangan global yang harus dihadapi oleh sumber daya manusia (SDM). Hal ini menimbulkan masalah bahwa tenaga kerja manusia tidak lagi dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi, tetapi operasi perusahaan akan dilakukan oleh mesin atau robot (Modliński et al., 2023). kenyataannya, agar transformasi digital berhasil, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dalam mempelajari dan menguasai keterampilan di bidang teknologi. (Zhang & Chen, 2024). Hal tersebut berlaku pada bidang apa pun, termasuk pendidikan.

Transformasi digital di sektor pendidikan mengalami perubahan besar selama pandemi Covid-19, seiring dengan kebijakan pemerintah untuk menerapkan social distancing. Tenaga pendidik dan kependidikan diharuskan menguasai kapabilitas digital agar kinerja yang

dihasilkan dapat memenuhi tujuan organisasi. (Nurunnabi & Almusharraf, 2020; Rujira et al., 2020).

Kapabilitas digital merujuk pada keterampilan dalam menjalankan operasi TI tertentu, seperti penggunaan media sosial, aplikasi seluler, serta keterampilan analitis untuk menyediakan informasi yang akurat dan bermanfaat (Zhao et al., 2023). Kapabilitas digital ini menjadi syarat penting dalam meraih kesuksesan bisnis di era sekarang. Di dalam ekonomi digital, kesuksesan perusahaan ditentukan oleh sejauh mana perusahaan mampu mengeksplorasi dan memanfaatkan teknologi digital. (Proksch et al., 2024).

Secara teoritis, kapabilitas digital mempengaruhi kepuasan kerja dengan menghindari pengulangan pekerjaan. Namun, kemampuan tersebut juga dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja, misalnya meningkatkan stres kerja (Bolli & Pusterla, 2022). Kapabilitas digital juga memengaruhi kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan (Nasiri et al., 2020); dan produktivitas karyawan (Omrani & Martin, 2014).

Kepuasan kerja mengacu pada bagaimana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Judge et al., 2020). Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi kinerja pegawai di tempat kerja (Riyanto et al., 2021). Artinya, karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki kinerja yang sangat baik (Judge et al., 2020).

Berdasarkan pengamatan awal, karyawan dan guru Pondok Pesantren Roudlotul Muftadi'in Balekambang sebagian memiliki kapabilitas digital yang tinggi sedangkan sisanya memiliki kapabilitas digital yang rendah, terutama karyawan dan guru berusia 40 tahun ke atas. Meski begitu, mereka memiliki kinerja yang sama baiknya, misalnya perilaku disiplin mereka membuat laporan atau membuat bahan ajar seperti yang diinstruksikan oleh para pimpinan.

Beberapa studi sebelumnya yang relevan, misalnya, Chatterjee et al., (2023) menemukan kepuasan kerja dan kepemimpinan memoderasi efek kompetensi digital pada peningkatan kinerja. Rupeika-Apoga et al., (2022) menemukan efek orientasi strategis digital terhadap kinerja organisasi, mempengaruhi kapabilitas digital terhadap kinerja organisasi, dan efek orientasi strategis digital terhadap kinerja organisasi dimoderasi oleh kapabilitas digital. Shen et al., (2022) menemukan kapabilitas digital meningkatkan kinerja perusahaan yang dimoderasi oleh kemampuan teknologi.

Sebuah penelitian mengenai kepuasan kerja oleh Riyanto et al., (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan. Namun, studi oleh Matagi et al. (2022) dan Pawirosumarto et al. (2017) tidak menemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang moderasi kepuasan kerja, seperti yang dilakukan oleh

Chatterjee et al., (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas digital mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai moderator. Karena hasil penelitian sebelumnya tidak konsisten, studi lebih lanjut mengenai topik ini diperlukan..

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Rudlotul Muftadi'in Balekambang, yang terletak di Jepara, Jawa Tengah, Indonesia, dengan fokus utama pada pengumpulan data dari sejumlah 420 responden yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berperan aktif di lingkungan pesantren tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yang secara selektif memilih sampel yang relevan dengan tujuan penelitian, sehingga diperoleh jumlah sampel akhir sebanyak 200 responden. Proses pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan instrumen berupa kuesioner yang disusun untuk mengukur berbagai variabel yang diteliti. Data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan pendekatan statistik Partial Least Square (PLS), yang diterapkan dengan bantuan perangkat lunak Warp PLS versi 7.0, untuk memastikan keakuratan analisis dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.

Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

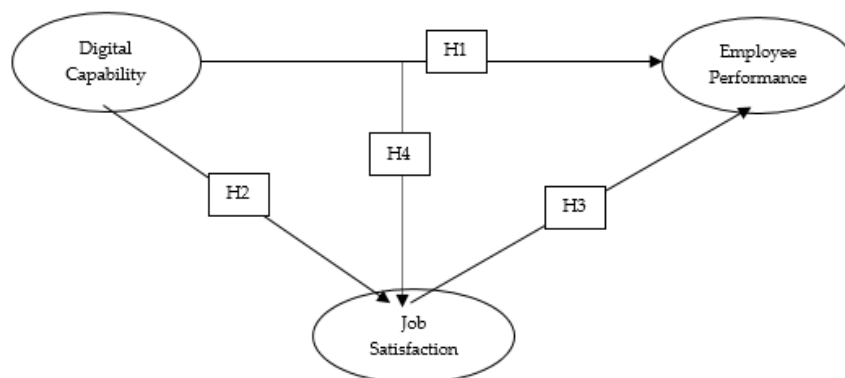
Berikut adalah hipotesis yang dirumuskan untuk penelitian saat ini:

H1: Kapabilitas digital mempengaruhi kinerja karyawan karyawan pesantren Roudlotul Muftadi'in Jepara.

H2: Kapabilitas digital mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pesantren Roudlotul Muftadi'in Jepara.

H3: Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan karyawan pesantren Roudlotul Muftadi'in Jepara.

H4: Kepuasan kerja memoderasi efek kapabilitas digital terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1 memberikan detail hipotetis dan model konseptual.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

a) UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Hasil penelitian ini ditinjau melalui uji validitas, uji reliabilitas, indeks kesesuaian model, korelasi antar

variabel dan efek yang dihasilkan.

Tabel. 1 Pengukuran Uji validitas

Item	Score	Loading Factor	Description				
DC-1	0.677	>0.05	Valid	KIP-7	0.770	>0.05	Valid
DC-2	0.660	>0.05	Valid	KIP-8	0.719	>0.05	Valid
DC-3	0.757	>0.05	Valid	KIP-9	0.772	>0.05	Valid
DC-4	0.773	>0.05	Valid	KIP-10	0.730	>0.05	Valid
DC-5	0.756	>0.05	Valid	KIP-11	0.792	>0.05	Valid
DC-6	0.735	>0.05	Valid	KK-1	0.829	>0.05	Valid
DC-7	0.726	>0.05	Valid	KK-2	0.895	>0.05	Valid
DC-8	0.781	>0.05	Valid	KK-3	0.709	>0.05	Valid
DC-9	0.676	>0.05	Valid	KK-4	0.746	>0.05	Valid
KIP-1	0.642	>0.05	Valid	KK-5	0.577	>0.05	Valid
KIP-2	0.700	>0.05	Valid	KK-6	0.716	>0.05	Valid
KIP-3	0.782	>0.05	Valid	KK-7	0.896	>0.05	Valid
KIP-4	0.731	>0.05	Valid	KK-8	0.628	>0.05	Valid
KIP-5	0.788	>0.05	Valid	KK-9	0.536	>0.05	Valid
KIP-6	0.850	>0.05	Valid	KK-10	0.896	>0.05	Valid

Para peneliti menggunakan software Warp PLS 7.0 untuk memvalidasi nilai outer loading yang lebih tinggi dari 0,70 (Gupta et al., 2024). Tabel 1 memberikan hasil proses data dengan software WARP PLS 7.0. Semua item, dari DG-1 hingga KK-10 dikatakan valid karena nilainya lebih tinggi dari 0,70.

Uji kedua adalah uji reliabilitas dengan kriteria yang diterapkan: baik reliabilitas komposit maupun nilai Alpha Cronbach harus lebih tinggi dari 0,70 (Sujati & Akhyar, 2020). Tabel 2 menunjukkan hasil uji reliabilitas.

Tabel 2. Nilai Uji reliabilitas

Variable	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Description
Digital Capability	0.909	0.890	Reliable
Employee Performance	0.934	0.925	Reliable
Job Satisfaction	0.927	0.910	Reliable

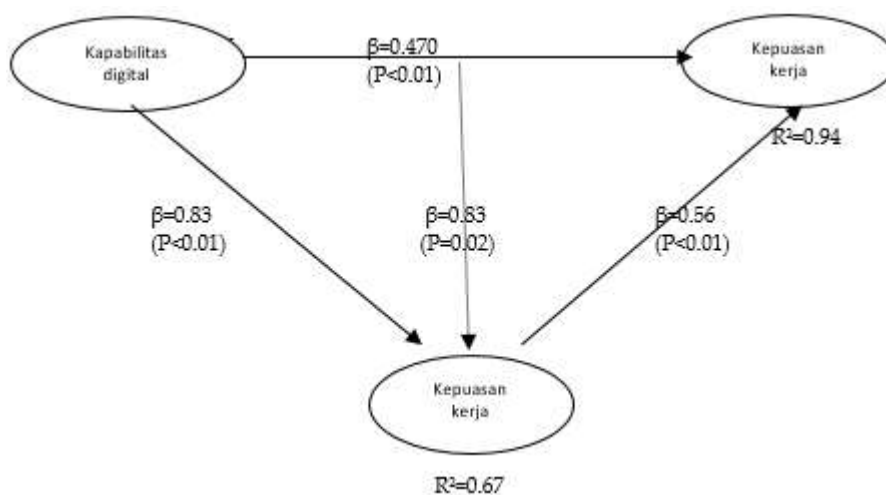
Uji model fit indices adalah dengan Warp PLS 7.0 untuk menentukan kelayakan nilai APC, AVIF, dan VIF, kurang dari 0,05 (Hair et al., 2014). Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Model Fit Indices

	Model Fit Indices
APC (Average Path Coefficient)	0.495
AVIF (Average Block VIF)	2.988
VIF (Average Full Collinierity)	3.353

b) Uji Hipotesis

Variabel dalam penelitian ini dianggap memiliki korelasi yang signifikan apabila koefisien jalur dan nilai p lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$). Pada penelitian ini, nilai p yang diperoleh adalah $< 0,001$ dengan koefisien jalur sebesar 0,470, yang mengindikasikan bahwa kapabilitas digital memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai $p < 0,001$ dan koefisien jalur 0,560. Namun, tidak ditemukan pengaruh signifikan antara kapabilitas digital dan kepuasan kerja, meskipun nilai $p < 0,001$ dengan koefisien jalur 0,820. Interaksi antara variabel moderator, yakni kepuasan kerja, dan kapabilitas digital terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai $p < 0,020$ dan koefisien jalur sebesar 0,142. Gambar 2 menyajikan hasil yang lebih rinci.



Gambar 2. Hubungan antar Variabel

Uji ketiga yang dilakukan adalah uji ukuran efek (effect size). Kriteria yang digunakan dalam uji ini adalah: 1) koefisien jalur sebesar 0,02 yang menunjukkan efek kecil; 2) nilai 0,15 yang menunjukkan efek sedang; dan 3) nilai 0,35 yang mengindikasikan efek besar, sebagaimana tercantum pada Tabel 4.

Tabel 4. Effect Size for Path Coefficient

	Score	Description
Digital Capability-employee Performance	0.390	Tinggi
Digital capability-job satisfaction	0.664	Tinggi
Job satisfaction-employee performance	0.476	Tinggi
Digital capability-employee performance-job satisfaction	0.071	Rendah

Pembahasan

Kapabilitas digital mempengaruhi kinerja karyawan ($p < 0.05$). Proksch et al., (2024) juga menemukan hasil yang sama. Para peneliti menemukan kapabilitas digital memengaruhi kinerja dosen universitas. Sousa-Zomer et al., (2020) juga menemukan kapabilitas digital memengaruhi kinerja perusahaan. Yasa et al. (2019) juga menemukan bahwa penguasaan kapabilitas digital yang tinggi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan (Heredia et al., 2022).

Kapabilitas digital tidak mempengaruhi kepuasan kerja ($p > 0.5$). Hasil statistik ini relevan dengan fakta saat ini tetapi bertentangan dengan (Kusdanu Waskito, 2021). Fakta saat ini menunjukkan sebagian besar karyawan tidak puas karena sistem pembayaran dan promosi yang tidak diterapkan secara optimal bahkan mereka memiliki kapabilitas digital yang tinggi.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan ($p < 0.50$). Hasil ini sejalan dengan temuan dari penelitian (Riyanto et al., 2021), namun bertentangan dengan studi (Matagi et al., 2022; Pawirosumarto dkk., 2017). Alwali & Alwali (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja dokter di rumah sakit umum di Irak, di mana tingginya tingkat kepuasan kerja berkontribusi pada meningkatnya kinerja karyawan (Fidyah & Setiawati, 2020).

Kepuasan kerja memoderasi sedikit efek kapabilitas digital pada kinerja karyawan ($p < 0,05$), koefisien jalur $0,070 < 0,15$. Hasilnya berbeda dengan penelitian oleh (Kusdanu Waskito, 2021).

4. KESIMPULAN

Para peneliti menyimpulkan bahwa penerapan kapabilitas digital yang tinggi memengaruhi kinerja karyawan tetapi tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Di sisi lain, kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan dan begitu pula kapabilitas digital tetapi dimoderasi oleh kepuasan kerja. Rekomendasi pada penelitian selanjutnya dapat memasukkan perbedaan gender, indikator kapabilitas digital yang lebih jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263–300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: Job satisfaction as an intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis* (Pearson new international edition).
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Gamarra, F. M. C., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal.” *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100171.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207–241).
- Kusdanu Waskito, S. (2021). The role of digital competence on lecturer performance of S1 Accountancy study program of private universities in Bandung metropolitan area through work satisfaction with servant leadership as a moderating variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 83–99. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.981>
- Matagi, L., Baguma, P., & Baluku, M. M. (2022). Age, job involvement and job satisfaction as predictors of job performance among local government employees in Uganda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0099>
- Modliński, A., Fortuna, P., & Rożnowski, B. (2023). Human–machine trans roles conflict in the organization: How sensitive are customers to intelligent robots replacing the human workforce? *International Journal of Consumer Studies*, 47(1), 100–117.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T., & Rantanen, H. (2020). Digital-related capabilities and financial performance: The mediating effect of performance measurement systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(12), 1393–1406.

- Nurunnabi, M., & Almusharraf, N. (2020). Social distancing and reopening universities after the COVID-19 pandemic: Policy complexity in G20 countries. *Journal of Public Health Research*, 9(1_suppl), jphr-2020.
- Omrani, N., & Martin, L. (2014). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47, 623–638. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.978072>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2024). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 1–29.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Rujira, T., Nilsook, P., & Wannapiroon, P. (2020). Synthesis of vocational education college transformation process toward high-performance digital organization. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(11), 832–837.
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669–685.
- Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2022). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: Moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 2038–2054.
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095–1128.
- Sujati, H., & Akhyar, M. (2020). Testing the construct validity and reliability of curiosity scale using confirmatory factor analysis. *Journal of Educational and Social Research*, 20(4).
- Yasa, N. N. K., Ekawati, N. W., & Rahmayanti, P. L. D. (2019). The role of digital innovation in mediating digital capability on business performance. *European Journal of Management and Marketing Studies*.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhao, Y., Zhang, T., Dasgupta, R. K., & Xia, R. (2023). Narrowing the age-based digital divide: Developing digital capability through social activities. *Information Systems Journal*, 33(2), 268–298.