

**PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP* TERHADAP LOYALITAS  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Tesis**

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Derajat  
S2 Program Studi Magister Manajemen



Disusun oleh:

**Nur Saebah**

22132025

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS CENDEKIA MITRA INDONESIA**

**2025**

## ABSTRAK

Transformasi digital yang pesat mendorong perlunya *Digital Leadership* dalam mengelola perubahan teknologi di berbagai sektor, termasuk pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Politeknik Siber Cerdika Internasional dan LSP Ditekindo. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 60 karyawan tetap, dipilih secara random sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keempat hipotesis diterima, 1) *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 2,064 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,044 < 0,05$ ), 2) *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 6,835 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ ), 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 2,696 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,009 < 0,05$ ) dan 4) Kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan antara *Digital Leadership* dan loyalitas karyawan ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 3,786 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ ). Kontribusi *Digital Leadership* terhadap loyalitas karyawan adalah 44,6%, sedangkan pengaruh *Digital Leadership* terhadap kepuasan kerja mencapai 45,1%. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pemimpin digital dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan melalui strategi berbasis teknologi. Institusi disarankan memperkuat pelatihan dan pemberdayaan digital untuk menjaga kinerja karyawan di era transformasi digital.

**Kata Kunci:** *Digital Leadership*, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

## ABSTRACT

*The rapid digital transformation drives the need for Digital Leadership in managing technological changes across various sectors, including education and training. This study aims to analyze the influence of Digital Leadership on employee loyalty, with job satisfaction as an intervening variable, at Politeknik Siber Cerdika Internasional and LSP Ditekindo. The study adopts a quantitative method, collecting primary data through questionnaires distributed to 60 permanent employees selected through random sampling. The results indicate that all four hypotheses are accepted: 1) Digital Leadership has a positive and significant effect on employee loyalty ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 2,064 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,044 < 0,05$ ), 2) Digital Leadership positively and significantly influences job satisfaction ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 6,835 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ ), 3) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee loyalty ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 2,696 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,009 < 0,05$ ), and 4) Job satisfaction acts as a significant mediator between Digital Leadership and employee loyalty ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 3,786 > 1,671$ ; nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ ). The contribution of Digital Leadership to employee loyalty is 44.6%, while its impact on job satisfaction reaches 45.1%. These findings highlight the importance of digital leaders in enhancing job satisfaction and employee loyalty through technology-driven strategies. Institutions are advised to strengthen digital training and empowerment to maintain employee performance amid the digital transformation era.*

**Keywords:** *Digital Leadership, Job Satisfaction, Employee Loyalty*

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Digital Leadership***

###### **a. Definisi dan Konsep Dasar *Digital Leadership***

Avolio (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada bagaimana pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi di antara karyawan. Pemimpin tidak lagi hanya bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, tetapi juga harus menjadi katalisator perubahan, memotivasi tim untuk berinovasi, dan memimpin adaptasi terhadap perubahan teknologi. Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan digital menurut para ahli.

###### **1) Konsep Rudito Priyantono**

Menurut Rudito Priyantono (2017), kepemimpinan digital bukan sekadar tentang teknologi, melainkan transformasi organisasi secara menyeluruh (Rudito, 2017). Hal ini melibatkan perubahan aspek-aspek strategi, proses, sumber daya manusia, budaya, dan kepemimpinan. Transformasi ini memerlukan visi yang kuat, melibatkan semua tingkat organisasi, dan membutuhkan tata kelola yang solid.

###### **2) Kontribusi Duerr, Holotiuk, & Beimborn**

Menurut Duerr, Holotiuk, & Beimborn (2018), digitalisasi adalah keniscayaan yang memerlukan transformasi praktik organisasi dan budaya di dalamnya. Proses ini membutuhkan kesadaran, strategi, pemilihan sumber daya manusia, dan transformasi budaya kerja berbasis teknologi. Transformasi digital yang berhasil mempertahankan budaya inovasi dan bekerja sama dengan komunitas digital (Duerr et al., 2018).

Dapat disimpulkan bahwa, *Digital Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, meningkatkan komunikasi, serta mendorong produktivitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan digital, pemimpin harus mampu mengelola dan mengadaptasi penggunaan teknologi yang berkembang cepat, untuk memaksimalkan kinerja individu dan tim.

**b. Karakteristik *Digital Leadership***

Menurut Kane et al. (2020), pemimpin digital memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan pemimpin tradisional, termasuk:

- 1) Adaptabilitas teknologi, dimana seorang pemimpin harus mampu mengikuti perkembangan teknologi terbaru dan memahami dampaknya terhadap operasional organisasi.
- 2) Kemampuan komunikasi digital, pemimpin harus efektif dalam menggunakan alat komunikasi digital seperti platform kolaborasi dan media sosial untuk berinteraksi dengan karyawan.
- 3) Pengambilan keputusan berbasis data, teknologi memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah besar, sehingga pengambilan keputusan lebih akurat dan didukung oleh fakta.
- 4) Pemberdayaan tim melalui teknologi, pemimpin digital memanfaatkan teknologi untuk memberdayakan tim, memberikan karyawan akses terhadap sumber daya dan alat yang meningkatkan produktivitas.

Adanya pandemi COVID-19 mempercepat transformasi digital di banyak perusahaan di Indonesia. Menurut Susanto et al. (2021), banyak organisasi di Indonesia yang mulai menerapkan gaya kepemimpinan digital sebagai respons terhadap kebutuhan untuk beroperasi dari jarak jauh. Pemimpin yang efektif dalam memimpin tim melalui teknologi digital terbukti lebih mampu menjaga kinerja tim dan meminimalkan gangguan operasional selama masa pandemi.

Di Indonesia, penerapan kepemimpinan digital semakin meningkat seiring dengan percepatan adopsi teknologi di berbagai sektor. Wicaksono dan Utomo (2021) menyoroti bahwa kepemimpinan digital di perusahaan teknologi dan sektor pendidikan dan pelatihan di Indonesia memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional serta keterlibatan karyawan. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam strategi manajemen karyawan dapat lebih mudah mencapai tujuan organisasi, terutama dalam lingkungan yang dinamis seperti saat ini.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Definisi dan Konsep Dasar Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, tanggung jawab, hubungan dengan rekan kerja, serta imbalan yang diterima. Judge (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah dimensi penting yang mencakup bagaimana karyawan merasakan kepuasan terhadap tanggung jawab pekerjaannya, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja sering kali dipandang sebagai indikator penting yang mempengaruhi tingkat retensi dan produktivitas karyawan.

Para ahli memberikan pendapat tentang kepuasan kerja dalam sudut pandangnya masing-masing. Greenberg dan Baron (dalam Sari dan Wibowo, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Menurut Jex (dalam Fattah, 2017) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan positif karyawan yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaan. Dan McKenna (dalam, Fattah, 2017) kepuasan kerja berhubungan dengan seberapa baik ekspektasi pribadi karyawan ditempat kerja sesuai dengan hasil yang dicapai.

## **b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik mencakup tanggung jawab, peluang pengembangan, dan tantangan dalam pekerjaan. Sementara itu, faktor ekstrinsik meliputi kompensasi, keamanan kerja, dan kondisi kerja yang kondusif. Hakim et al. (2021) dalam penelitian karyawan di Indonesia menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan kerja yang mendukung dan memiliki pemimpin yang mendukung, lebih cenderung merasa puas dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Menurut Putri dan Hakim (2020), di Indonesia, faktor-faktor yang paling memengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- 1) Lingkungan Kerja : Kondisi fisik dan non-fisik dari tempat kerja, termasuk hubungan antar rekan kerja dan kenyamanan kerja, sangat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.
- 2) Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan, termasuk *Digital Leadership*, terbukti berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama dengan adanya komunikasi yang lebih baik melalui teknologi.
- 3) Imbalan dan Pengakuan: Karyawan yang merasa diberi kompensasi yang adil dan pengakuan atas kontribusi karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- 4) Pengembangan Karier: Karyawan yang diberikan peluang untuk berkembang dan berkarier dalam organisasi biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Di Indonesia, kepuasan kerja menjadi isu yang semakin penting, terutama di tengah perubahan cara kerja akibat adopsi teknologi digital. Penelitian oleh Putra et al. (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan teknologi dalam sistem kerja mereka, seperti platform kolaborasi digital dan sistem penilaian kinerja berbasis teknologi, cenderung memiliki karyawan yang lebih puas. Kepuasan

kerja di sini dipengaruhi oleh fleksibilitas yang diberikan teknologi dalam menjalankan tugas sehari-hari dan kemampuan karyawan untuk tetap produktif meskipun bekerja dari jarak jauh.

Penelitian lain oleh Yuniarti dan Prasetyo (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi merespons kebutuhan karyawan, seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang diberikan kebebasan untuk bekerja dengan fleksibel melalui teknologi digital melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada loyalitas karyawan terhadap organisasi.

### **3. Loyalitas Karyawan**

#### **a. Definisi Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan merujuk pada tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Menurut Meyer dan Allen (2020), loyalitas karyawan dapat diukur melalui keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, dan keinginan untuk berkontribusi lebih pada perusahaan. Karyawan yang loyal biasanya menunjukkan ciri-ciri seperti tingkat turnover yang rendah, produktivitas yang tinggi, dan kesetiaan terhadap perusahaan. Di Indonesia, loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, hubungan antar karyawan, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier.

Menurut Bambang dalam Agustin (2021) loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang yang hanya ingin bekerja pada suatu perusahaan sampai pensiun karena terdapat pengembangan karir dan kesejahteraan bagi karyawannya. Loyalitas karyawan sangat penting dan dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk menunjang kesuksesan dalam menjalankan tujuan perusahaan, karena manusia merupakan salah satu faktor produksi sebagai penggerak dalam pelaksanaan proses produksi dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menjadikan karyawan menjadi loyal, yaitu

kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi yang berikan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang bijak, lingkungan yang nyaman, terdapat pelatihan dan pengembangan karir, dan diberikannya tunjangan seperti jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja, serta jaminan hari tua.

Selanjutnya Hasibuan dalam Adil et al (2020) berpendapat bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang digambarkan dengan sikap bersedianya karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam organisasi maupun luar organisasi dari segala hal yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan dapat terlihat dari sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Sikap karyawan terhadap perusahaan terlihat pada perasaan dan kesediaannya untuk melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan, sedangkan perilaku karyawan terlihat pada segala tindakan yang dilakukan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Siagian (2014) berpendapat bahwa loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah bekerja ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat berpengaruh pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan.

Dari pembahasan diatas disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesetiaan karyawan pada suatu perusahaan dengan bersedia melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan dengan sikap dan tindakan yang positif karena mereka akan memberikan sikap timbal balik jika perusahaan tempat mereka bekerja memperhatikan segala aspek pendukung dalam pengembangan karir.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Menurut Putra et al. (2021), beberapa faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di Indonesia adalah:

- 1) Kepemimpinan yang Efektif: Karyawan cenderung lebih loyal terhadap pemimpin yang memberikan arahan yang jelas dan mendukung perkembangan karier mereka. Kepemimpinan yang

baik membantu menciptakan rasa keterikatan emosional dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

- 2) Kepuasan Kerja: Susanto et al. (2021) menyebutkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan loyalitas mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, seperti imbalan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, dan hubungan baik dengan rekan kerja, cenderung lebih loyal.
- 3) Keterlibatan dalam Organisasi : Penelitian oleh Yuniarti dan Hakim (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan perusahaan lebih cenderung memiliki loyalitas yang tinggi. Perusahaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi atau operasi perusahaan sering kali mendapatkan loyalitas yang lebih besar.

Penelitian yang dilakukan oleh Andriani et al. (2021) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di Indonesia sangat dipengaruhi oleh faktor budaya kerja dan hubungan interpersonal. Di Indonesia, ikatan emosional dan hubungan sosial di tempat kerja menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan. Hal ini berbeda dengan beberapa negara lain di mana loyalitas karyawan lebih sering didorong oleh faktor-faktor seperti kompensasi dan kesempatan karier.

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Metode yang Digunakan	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Novelty
1	Fattah et al., (2024)	Kuantitatif	Pengaruh Kepemimpinan Digital dan	Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan	Fokus penelitian pada industri manufaktur,

			Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur	Karyawan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Komitmen Organisasi.	sedangkan penelitian Anda berfokus pada sektor pendidikan dan pelatihan di Politeknik Siber Cerdika Internasional dan LSP Ditekindo.
2	Wibowo F., et al. (2022)	Kuantitatif	Pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.	Gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan, penelitian Anda melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
3	Purwanto A., et al. (2021)	Kuantitatif	Peran OCB, Transformational dan <i>Digital Leadership</i> Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi	Kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi kepemimpinan transformational tidak signifikan.	Fokus penelitian pada family business, sedangkan penelitian Anda fokus pada institusi pendidikan.
4	Kholikm S. N. (2024)	Kuantitatif	Pengaruh Kepemimpinan Digital, Pelatihan Online, dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan di Area Kerja Remote	Pelatihan online dan penggunaan teknologi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi kepemimpinan digital tidak.	Fokus pada pelatihan online dan area kerja remote, penelitian Anda fokus pada hubungan kepemimpinan digital dan loyalitas.

5	Legona R. B., & Effendi M. S (2024)	Kualitatif	Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada PT. Laboratorium Solusi Indonesia	Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan.	Fokus pada motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional, penelitian Anda pada kepemimpinan digital.
6	Indayanti, A. N., & Malik, A. (2023)	Kuantitatif	Pengaruh Kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja di Institusi Perguruan Tinggi	Kepemimpinan profetik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kinerja di perguruan tinggi.	Fokus pada kepemimpinan profetik, sedangkan penelitian Anda fokus pada kepemimpinan digital dan loyalitas karyawan.
7	Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022)	Kualitatif	Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan, tetapi loyalitas berpengaruh signifikan.	Fokus pada sektor bisnis, sedangkan penelitian Anda berfokus pada pendidikan.
8	Herliana, V., & Sumantoro, I. B. (2024)	Kuantitatif	Pengaruh Kompensasi, Job Security, dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Lampung Post	Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas, sementara kompensasi	Fokus pada kompensasi dan job security, penelitian Anda pada kepemimpinan digital dan loyalitas.

				memiliki pengaruh negatif.	
9	Rantauwati, E. A., et al. (2022)	Kualitatif	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	Kepemimpinan digital, pengembangan karir, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan melalui komitmen organisasi.	Fokus penelitian Anda lebih pada loyalitas karyawan, bukan hanya kinerja pegawai.
10	Sukaisih, D. (2022)	Kuantitatif	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Demak	Kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Fokus pada sektor pemerintahan, sedangkan penelitian Anda berfokus pada sektor pendidikan dan pelatihan di Politeknik Siber Cerdika Internasional dan LSP Ditekindo.
11	Fernando, L., et al. (2024)	Kuantitatif	Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	Kepemimpinan, pengembangan karir, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.	Fokus pada disiplin kerja dan pengembangan karir, penelitian Anda pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
12	Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022)	Kualitatif	Kepemimpinan Digital dalam Meningkatkan Kinerja	Kepemimpinan digital dan ICT berperan penting dalam	Fokus pada teknologi informasi dan komunikasi,

			Organisasi: Peran Teknologi Informasi dan Komunikasi	meningkatkan kinerja organisasi.	penelitian Anda fokus pada hubungan dengan loyalitas karyawan.
13	Awom, J. I. (2023)	Kualitatif	Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Penelitian serupa tetapi fokus Anda lebih pada kepemimpinan digital dan loyalitas karyawan.
14	Wicaksono, B. S., et al. (2024)	Kuantitatif	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo Bali	Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Fokus pada sektor pelabuhan, penelitian Anda lebih pada loyalitas di institusi pendidikan.
15	Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024)	Kualitatif	Peran Motivasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja	Motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut.	Fokus pada motivasi dan kinerja, penelitian Anda lebih menekankan pada loyalitas karyawan.

## C. Kerangka Penelitian

### 1. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan

*Digital Leadership*, yang memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan keterlibatan, komunikasi, dan produktivitas karyawan, dapat mendorong loyalitas yang lebih tinggi di antara para karyawan. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital dalam manajemen tim cenderung lebih mudah menciptakan keterlibatan karyawan. Hakim et al. (2021) menemukan bahwa karyawan yang merasa lebih terlibat dalam proses kerja dan pengambilan keputusan melalui platform digital menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Alat-alat digital seperti aplikasi kolaborasi dan platform komunikasi dapat membantu meningkatkan interaksi antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa keterikatan karyawan pada perusahaan.

Komunikasi yang efektif juga kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Dalam era digital, pemimpin yang menggunakan alat-alat komunikasi digital seperti platform perpesanan, video conference, atau media sosial untuk berinteraksi secara terbuka dan transparan dengan karyawan dapat membangun kepercayaan. Putra et al. (2021) menemukan bahwa karyawan yang merasa bahwa karyawan dapat berkomunikasi dengan mudah dengan pemimpin karyawan cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan. Hal ini juga disoroti oleh Susanto et al. (2021), yang menyebutkan bahwa kepemimpinan digital memungkinkan pemimpin untuk merespons kebutuhan karyawan dengan cepat melalui teknologi, menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan dan loyalitas jangka panjang.

Kepemimpinan digital memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada karyawan melalui alat kerja jarak jauh dan sistem manajemen waktu berbasis teknologi. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Yuniarti dan Hakim (2020) menemukan bahwa fleksibilitas kerja yang

diberikan oleh kepemimpinan digital, seperti bekerja dari rumah atau jam kerja fleksibel, membuat karyawan merasa lebih dihargai dan mendukung keterikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan.

Pemimpin yang mendorong pengembangan karyawan melalui teknologi digital, seperti pelatihan online, sertifikasi digital, dan e-learning, dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi. Putra et al. (2020) menekankan bahwa pemimpin yang menawarkan kesempatan pengembangan berkelanjutan melalui teknologi dapat memperkuat loyalitas, karena karyawan merasa dihargai dan melihat prospek pertumbuhan karier yang jelas.

Teknologi digital memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan yang lebih transparan dan berbasis data. Karyawan yang merasa bahwa keputusan yang diambil oleh manajemen didasarkan pada data yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan cenderung lebih percaya kepada organisasi. Sari dan Wibowo (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memahami proses pengambilan keputusan organisasi melalui teknologi merasa lebih terhubung dan loyal terhadap pemimpin mereka.

H1: *Digital Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

## **2. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam konteks kepemimpinan digital, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator kunci keberhasilan. Hakim et al. (2020) menemukan bahwa ada korelasi positif antara penerapan *Digital Leadership* dan tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan-perusahaan di Indonesia. Pemimpin yang menggunakan teknologi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memberdayakan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Teknologi digital memungkinkan karyawan untuk

bekerja dengan lebih fleksibel dan efisien, yang berkontribusi pada kepuasan mereka.

Selain itu, kepemimpinan digital juga dapat membantu mengurangi beban kerja administratif, memungkinkan pemimpin untuk lebih fokus pada pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja tim. Sari dan Wibowo (2020) menekankan bahwa pemimpin yang menggunakan teknologi untuk merampingkan proses bisnis dan memperbaiki komunikasi internal lebih mungkin menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan memuaskan bagi karyawan.

H2: *Digital Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Meyer dan Allen (2020) menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan karyawan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, tanggung jawab yang diberikan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan, akan lebih termotivasi untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian di Indonesia oleh Putra et al. (2021) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi, terutama yang didukung oleh kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, dan kesempatan untuk berkembang, dapat meningkatkan loyalitas karyawan secara signifikan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, karyawan akan lebih cenderung untuk tetap setia dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, Sari dan Wibowo (2020) menambahkan bahwa komunikasi yang efektif dari pemimpin serta fleksibilitas yang ditawarkan melalui teknologi digital juga meningkatkan kepuasan kerja, yang pada

gilirannya memengaruhi loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi dan akan lebih sulit untuk berpindah ke perusahaan lain.

H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

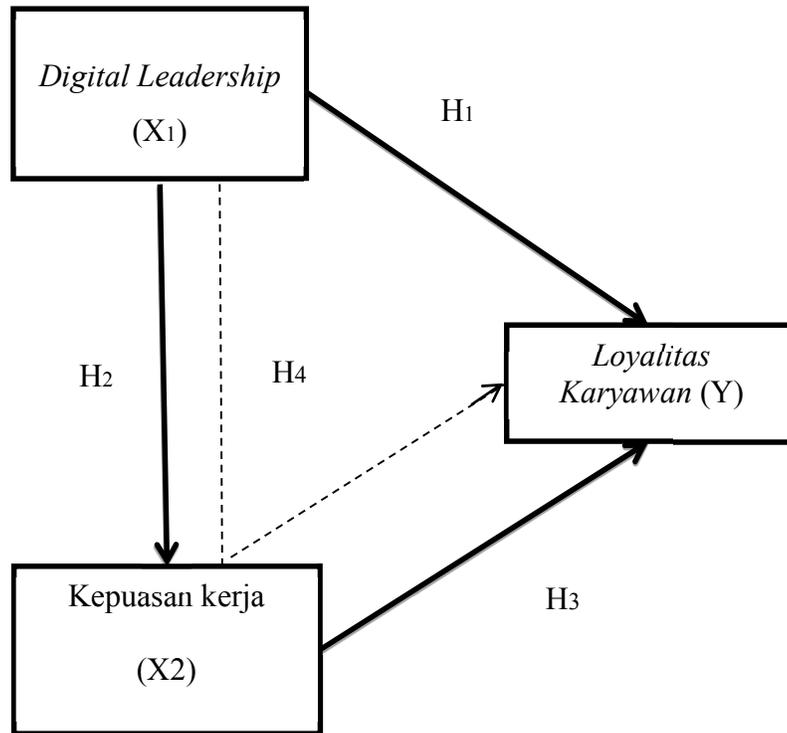
#### **4. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi antara Kepemimpinan Digital dan Loyalitas Karyawan**

Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai variabel mediasi antara *Digital Leadership* dan loyalitas karyawan. Dalam penelitian oleh Sari dan Wibowo (2020), ditemukan bahwa kepemimpinan yang menggunakan teknologi untuk memperbaiki proses komunikasi dan interaksi dengan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini, pada gilirannya, meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Studi oleh Susanto et al. (2021) mengungkap bahwa ketika karyawan merasa puas dengan penggunaan teknologi dalam proses kerja mereka, seperti pengelolaan tugas melalui alat digital atau fleksibilitas kerja jarak jauh, hal ini meningkatkan loyalitas mereka. Karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Kepemimpinan digital yang efektif mampu memanfaatkan teknologi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berikut adalah hipotesis yang diminta:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap loyalitas karyawan.



**Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran**

## DAFTAR PUSTAKA

- Adil, S. E., Sy, M. M., Adil, S. E., Sy, M. M., Suardi, S. E., & MM, A. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Loyalitas Karyawan Pada PDAM Kota Palopo. Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Loyalitas Karyawan Pada PDAM Kota Palopo, 4(2), 1439-1448.
- Agustin, D., Widyani, A. A. D., & Utami, N. M. S. (2021). Pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada CV. Era Dua Ribu Bangli. VALUES, 2(3).
- Al Hakim, L., Daylami, I., & Azmy, A. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Transformasi Teknologi di Organisasi: Studi Kasus di Sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 2(10), 1006-1026.
- Aliya, S., & Ardila, B. (2024). Determinasi fasilitas kerja, lingkungan kerja non-fisik, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. STL, Palembang. *EkuiInomi*, 6(3). <https://doi.org/10.36985/6n2jxr09>
- Andriani, R., et al. (2021). Budaya Kerja dan Loyalitas Karyawan di Indonesia: Kajian Empiris. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 11(3), 210-230.
- Avolio, B. (2020). *Digital Leadership: Leading in a Technological Era*. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 45-58.
- Azwanda, Y. E. H., Rustam, Salfen Hasri, & Sohiron. (2024). Model dua faktor Herzberg dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12).
- Bungin, Burhan. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Ed.2 Cet.7. Jakarta: Kencana.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2). <https://doi.org/10.55182/jtp.v4i2.482>
- Darmawan, Deni (2013). *Metodologi Penelitian*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Diah, H., Fauzi, A. ., Putri Aprillia, D. ., Dwi Handoko, F. ., Nabila, N. ., & Dwi Anjani, N. . (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(4), 854–861. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i4.141>
- Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies.
- Fattah (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 282-295.
- Fernando, L., Harsuti, H., & Lestari, H. D. (2024, August). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. In *Prosiding Seminar Teknologi, Akuntansi, Bisnis, Ekonomi, dan Komunitas (Vol. 4, pp. 299-312)*.
- Firdaus, M. A., & Kuswinarno, M. (2024). Strategi inovatif dalam pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era digital. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11). <https://doi.org/10.62281/2kzr6j28>
- Flora Irene Awom, J. U. D. I. T. H. (2023). Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Upt Cilegon (Doctoral dissertation, Univesitas Sultan Ageng Tirtayasa).
- Hakim, A. M., Sari, D. N., & Wibowo, A. (2020). *Digital Leadership* and Its Impact on Job Satisfaction in Indonesian Companies. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 65-80.
- Hardiyansyah, H., Koesharijadi, K., & Akbar, M. (2020, April). E-government policy, leadership commitment, apparatus resources development, and their implications on public service performance. In *3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019)* (pp. 74-78). Atlantis Press.

- Herliana, V., & Sumantoro, I. B. (2024). Pengaruh Kompensasi, Job Security, dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Lampung Post. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 8(2), 81-90.
- Hidayat, T., Irnawati, N., Amanda, S., Lalika, S. H., & Wati, Y. L. (2025). Manajemen sumber daya manusia sebagai pilar pengembangan karyawan di era hybrid work dan fleksibilitas kerja. *Jurnal Pendidikan Kreativitas Pembelajaran*, 7(1).
- Ismail, V. Y., & Sekarsari, M. (2022). Produktivitas remote working: Adaptasi karyawan terhadap technostress dan work life balance. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 1015–1025. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1328>
- Judge, T. A. (2020). Job Satisfaction and Employee Loyalty: The Role of Leadership. *Human Resource Management Review*, 30(3), 15-25.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2020). The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Kholik, S. N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital, Pelatihan Online dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan di Area Kerja Berbasis Remote: Mediasi Kepuasan Kerja (Studi di PT Intikom Berlian Mustika) (Doctoral dissertation, STIE Bank BPD Jateng).
- Koesharijadi, K., Merthayasa, A. A. A., & Nendi, I. (2022). Development of digital marketing strategy and service quality using social media towards digital economy. *Journal of Social Science*, 3(4), 799-804.
- Legona, R. B., & Effendi, M. S. (2024). Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada PT. Laboratorium Solusi Indonesia. *Ikraith-Ekonomika*, 7(1), 56-66.
- Lestari, L. I., Prayekti, & Kusuma, N. T. (2022). Pengaruh iklim organisasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman. *Jurnal Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship*, 4(2), 166-176. <https://doi.org/10.33476/jobs.v4i2.4179>

- Lestari, M., Daeli, M., & Damanik, A. S. (2024). Peran strategis sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan terhadap kinerja di sektor toko dan UMKM. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(9), 6363-6372.
- Lubis, R. A. ., & Adhitya, W. R. . (2024). Sistem Kontrak Kerja, Jenjang Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan PT. Prima Indonesia Logistik Medan Belawan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(1), 647-653. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i1.3340>
- Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 6(4), 3616-3624.
- Maulina, N., & Yulianti, E. (2024). The Influence of *Digital Leadership* on Millennial Employee Performance in East Java Mediated by Employee Creativity. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 73-82. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v12i1.12259>
- Meda, J., FoEh, J. E. H. J., & Niha, S. S. (2022). Pengaruh ketidakamanan kerja, iklim organisasi, dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Disiplin*, 1(2), 1-10. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2>
- Melliasari, H., Dwiyono, I., Purwadhi, P., & Widjaya, Y. R. (2024). *Digital Leadership* skill dan peranannya bagi kepemimpinan institusi pelayanan kesehatan di era digital. *Syntax Idea*, 6(9). <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i9.4485>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muchtar, T., Nur, H., Akbar, A. M., & Basri, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Teknologi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), 18122-18132.
- Muhammad. (2013). *Metode Penelitian Ekonomi Digital Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap peran vital kepemimpinan dalam manajemen SDM: Produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja yang berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(2), 9-19. <https://doi.org/10.62504/1nv76056>
- Munir, M. (2023). Hubungan antara keadilan organisasi, profesionalisme, dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1). <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i1.96>
- Ni'Am, M. M., Maharani, A., & Fauzi, A. (2021). Dinamika gaya kepemimpinan tangkas, motivasi, kinerja dan kepuasan kerja di perusahaan perkebunan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, 5(3), 2015. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2015>.
- Noor, Juliansyah. (2011). Metodologi Penelitian. Jakarta: Kencana.
- Prabawa, D. C., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Di Era Industri 5.0. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business (The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and *Digital Leadership* on Performance Through Mediation of Organizational Commitment in Family Business).
- Putri, D., & Hakim, R. (2020). Kepuasan Kerja dalam Konteks Kepemimpinan Digital di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 210-225.
- Putri, M., Anindita, P., & Safa, N. N. (2024). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kantor. *Komunika : Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 2(1), 92–105.
- Putra, A., Hakim, R., & Sari, D. (2021). Loyalitas Karyawan di Era Digital: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(2), 150-170.
- Rantauwati, E. A., Zulkifli, Z., & Putriana, L. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi: The Influence Of

- Digital Leadership Style, Career Development And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Commitment. Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 38-49.
- Riatmaja, D. S., Rahmi, S., Wulandari, F. W., Azizah, N., Sitopu, J. W., & Amrullah, Y. A. (2024). Fleksibilitas dan Ketangguhan:: Pandemi COVID-19 telah Mendorong Organisasi untuk Menjadi Lebih Fleksibel, dengan Menerapkan Opsi Kerja Jarak Jauh, Jam Kerja yang Lebih Fleksibel, dan Skema Kerja Hybrid. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 1155-1161.
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. (2017). *Digital mastery, Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rustikarini, R. D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(1), 94-107. <https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i1.10906>
- Safrida, Yafiz, M., & Lubis, F. A. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(02), 2683-2696. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9684>
- Saputra, N., Putri, A., Danaswati, S., & Putri, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Dukungan Organisasional terhadap Kepuasan dan Keterlekatan Kerja. *Journal of Business & Applied Management*, 15(2), 113-124. <https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.3658>
- Septiyani, R., & Indonesia, S. T. I. E. M. (2022). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Toko Dazzle Cabang Yogyakarta* (Doctoral dissertation, Universitas Cendekia Mitra Indonesia).
- Siregar, Syofian. (2014). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif, Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17, Ed. 1 Cet. 2*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 1725-1750. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i3.666>
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan: Kepuasan kerja, loyalitas pegawai dan komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467-478.
- Sukaisih, D. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 216-230.
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran motivasi, gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), 98-109.
- Sulastri, S., & Methasari, M. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM serta Dampaknya terhadap Produktivitas dan Kepuasan Pegawai. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 4034-4038.
- Sumarno, S., Karsim, K., Dwiyanto, D., Ekobelawati, F., & Christian, F. (2024). Kerja jarak jauh dan produktivitas karyawan: Mengevaluasi dampak jangka panjang dari telecommuting pasca Covid-19. *Journal of Management and Digital Business*, 4(3), 775-786.
- Susanto, Y., et al. (2021). Kepemimpinan Digital dan Kepuasan Kerja: Studi di Sektor Pendidikan Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Indonesia*, 12(3), 210-225.
- Sutrisno, S., Sriyono, S., Ambarwati, R., & Prapanca, D. (2024). Membangun Talenta Masa Depan: Menganalisis Kepemimpinan Inovatif, Pengembangan, Strategi Pemasaran, dan Komitmen Organisasi pada Retensi Karyawan Generasi Berbeda di Era Disrupsi. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(6), 4342-4369.

- Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi digital: Peran kepemimpinan digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).
- Wicaksono, A., & Utomo, B. (2021). *Digital Leadership* in Indonesian Higher Education Institutions. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 9(1), 55-70.
- Wicaksono, B. S., Murdani, K., & Widiana, I. N. W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo Cabang Bali. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 1360-1369.
- Wibowo, A. (2021). Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Organisasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 180-200.
- Wibowo, F., Setiyanto, S., & Bahtiar, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 2(3), 128-138.
- Wiyono, D. (2024). Penerapan teknologi dalam peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja di industri perhotelan. *Cakrawala Management Business Journal*, 7(1), 122-143. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v7i1.323>
- World Economic Forum. (2023), Future of Jobs Survey. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>
- Yuniarti, S., & Prasetyo, A. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja di Era Transformasi Digital. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(1), 105-120.