

PERAN *DIVERSITY MANAGEMENT* DALAM MEMEDIASI PENGARUH DIGITALISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI KOTA BATAM

Ridhayati Farid¹; Shintia Agnetha Siahaan²; Yuswardi³

Universitas Internasional Batam, Kota Batam^{1,2,3}

Email : ridhayati@uib.ac.id¹

ABSTRAK

Studi ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi dampak digitalisasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dengan peran *diversity management* sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian didasarkan pada meningkatnya transformasi digital di lingkungan kerja dan pentingnya pengelolaan keberagaman dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif, khususnya di Kota Batam yang merupakan pusat industri dan perdagangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan sektor industri dan jasa. Informasi diperoleh melalui survei online dan diolah dengan metode statistik untuk mengevaluasi keterkaitan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digitalization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *diversity management*, serta memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *employee satisfaction* melalui peran mediasi *diversity management*. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi digitalisasi yang dikombinasikan dengan praktik pengelolaan keberagaman yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Keberagaman dalam usia, gender, dan latar belakang budaya menjadi faktor penting yang memperkuat penerimaan terhadap teknologi baru di tempat kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan studi manajemen SDM berbasis digital serta rekomendasi praktis bagi organisasi dalam mengelola transformasi kerja yang inklusif dan berkelanjutan di era digital.

Kata Kunci : *Digitalization*; *Diversity Management*; Kepuasan Kerja; Transformasi Digital

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of digitalization on employee satisfaction with the role of diversity management as a mediating variable. The background is based on the increasing digital transformation in the workplace and the importance of managing diversity to create an inclusive and adaptive work environment, especially in Batam City, which is a center of industry and trade. This research uses a quantitative approach with a survey method targeting employees in the industrial and service sectors. Data were collected through online questionnaires and analyzed using statistical techniques to test the relationships between variables. The results show that digitalization has a positive and significant impact on diversity management and has both direct and indirect effects on employee satisfaction through the mediating role of diversity management. These findings indicate that digitalization strategies combined with effective diversity management practices can significantly improve employee satisfaction. Diversity in age, gender, and cultural background is an important factor that strengthens the acceptance of new technology in the workplace. This study provides theoretical contributions to the development of digital-based HR management studies and practical recommendations for organizations in managing inclusive and sustainable work transformation in the digital era.

Keywords : *Digitalization*; *Diversity Management*; *Employee Satisfaction*; *Digital Transformation*

PENDAHULUAN

Era digital telah merevolusi cara organisasi menjalankan operasional, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam ranah manajemen sumber daya manusia, digitalisasi berfungsi tidak hanya sebagai sarana peningkatan efektivitas kerja, tetapi juga sebagai faktor yang membentuk persepsi subjektif dan pengalaman kerja karyawan, yang pada akhirnya berkaitan dengan kepuasan kerja (Putra & Muafi, 2024). *Digitalization* di bidang SDM mencakup penggunaan teknologi otomatisasi dalam proses perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi. Transformasi ini di satu sisi mempercepat proses kerja, namun di sisi lain menimbulkan potensi tekanan psikologis, stres digital, dan resistensi teknologi, khususnya bagi karyawan yang belum terbiasa dengan penggunaan sistem digital (Shidqi et al., 2023).

Bersamaan dengan kemajuan teknologi, organisasi juga menghadapi dinamika keberagaman tenaga kerja yang semakin kompleks, baik dari sisi budaya, agama, usia, hingga *gender*. Hal ini menuntut diterapkannya praktik *diversity management* yang inklusif, guna menciptakan lingkungan kerja yang adil, mendukung, dan menghargai perbedaan (Laelawati, 2024). Penerapan manajemen keberagaman yang tepat tidak hanya memperkuat kohesi sosial di tempat kerja, tetapi juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan perilaku kerja positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (Maisyura & Amealiany, 2021).

Dalam konteks lokal, Kota Batam sebagai kawasan industri dan perdagangan strategis di Indonesia menjadi contoh nyata dari konvergensi antara digitalisasi dan keberagaman. Perusahaan-perusahaan di Batam tengah gencar mengadopsi teknologi digital dalam proses bisnis, namun sekaligus dihadapkan pada tantangan pengelolaan SDM yang sangat majemuk. Pada lanskap tenaga kerja yang didominasi generasi Z dan milenial, ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan suportif semakin tinggi. Studi (Farid & Satia, 2023) mengungkapkan bahwa generasi Z menuntut kepemimpinan yang adaptif terhadap isu keberagaman dan keadilan sosial. Sementara itu, temuan Yeo & Mon (2025) menekankan bahwa kepemimpinan yang responsif berperan sebagai mediator yang dapat memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan perilaku kerja yang positif.

Disamping itu, penelitian (Muhammad Donal Mon et al., 2024) memperlihatkan bahwa praktik manajerial SDM, motivasi kerja, dan kepemimpinan berperan dalam meningkatkan performa karyawan dengan komitmen kerja sebagai variabel yang menjembatani hubungan tersebut. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh (Nelson et al., 2025) yang mengidentifikasi bahwa inovasi organisasi dan praktik SHRM mampu meningkatkan ketahanan organisasi dengan mediasi resiliensi karyawan, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Integrasi temuan ini memperkuat argumen bahwa pendekatan digitalisasi dan *diversity management* dalam konteks penelitian ini perlu dipahami bersama faktor-faktor strategis SDM lain yang turut berkontribusi pada hasil organisasi secara menyeluruh. Sejalan dengan penelitian (Setyawan, 2021) yang menegaskan hubungan antara implementasi *talent management* dengan budaya organisasi dan performa institusi, sehingga aspek strategis dalam manajemen SDM menjadi faktor penting dalam peningkatan hasil organisasi.. Namun penelitian tersebut masih terbatas pada konteks tradisional tanpa mempertimbangkan faktor digitalisasi maupun keberagaman tenaga kerja. Sejalan dengan itu, penelitian ini memperkaya kajian sebelumnya dengan mengintegrasikan *diversity management* sebagai mekanisme mediasi dalam relasi antara transformasi digital dan kepuasan kerja.

Kajian sebelumnya telah banyak membahas secara terpisah pengaruh *digitalization* terhadap kepuasan kerja (Putra & Muafi, 2024), serta kontribusi *diversity management* terhadap kualitas lingkungan kerja (Maisyura & Amealiany, 2021). Namun, keterkaitan antara digitalisasi dan manajemen keberagaman sebagai dua dinamika kunci dalam lingkungan kerja modern masih jarang dianalisis secara integratif. Studi Shidqi et al. (2023) bahkan menyoroti adanya efek negatif digitalisasi berupa stres kerja, yang mengindikasikan perlunya pendekatan model mediasi atau moderasi untuk memahami hubungan tersebut secara lebih mendalam. Penelitian yang secara komprehensif menguji peran *diversity management* sebagai mediator antara *digitalization* dan kepuasan kerja karyawan terutama di wilayah dengan karakteristik demografis pluralistik seperti Kota Batam masih sangat terbatas dalam literatur akademik saat ini.

Penelitian ini menghadirkan pendekatan baru dengan mengintegrasikan tiga variabel utama *digitalization*, *diversity management*, dan *employee satisfaction* ke dalam satu kerangka model konseptual. Selain itu, studi ini juga menambahkan dimensi moderasi berupa usia dan *gender*, guna memahami lebih dalam pengaruh karakteristik individu dalam konteks hubungan digitalisasi dan manajemen keberagaman. Keunikan konteks geografis dan demografis Kota Batam memberikan kontribusi empiris yang relevan terhadap pengembangan teori manajemen SDM digital di wilayah industri berkembang.

Berdasarkan uraian latar belakang serta temuan kesenjangan penelitian, studi ini diarahkan untuk mengkaji pengaruh digitalisasi terhadap penerapan *diversity management* dan tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi yang tengah menjalani proses transformasi digital. Penelitian ini juga mengkaji peran *diversity management* sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *digitalization* terhadap *employee satisfaction*. Selain itu, penelitian ini secara khusus menelaah apakah karakteristik individu seperti usia dan *gender* turut memoderasi hubungan antara *digitalization* dan *diversity management*, sehingga dapat memberikan

pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengelolaan SDM di tengah keberagaman tenaga kerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM dengan menawarkan model integratif yang menggabungkan transformasi digital dan manajemen keberagaman dalam menjelaskan kepuasan kerja. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pengambil kebijakan organisasi di wilayah industri seperti Batam untuk merancang strategi digitalisasi dan *diversity management* yang lebih adaptif terhadap konteks demografis dan sosial yang kompleks di era transformasi digital. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen SDM berbasis digital sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam merancang strategi pengelolaan keberagaman yang responsif terhadap perubahan teknologi di konteks sosial industri seperti Kota Batam.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Digitalization

Digitalization merujuk pada proses transformasi organisasi melalui adopsi teknologi digital untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah dalam berbagai proses kerja, termasuk manajemen sumber daya manusia (Odazie et al., 2024). Dalam konteks ini, digitalisasi tidak hanya menghadirkan sistem otomatisasi untuk pekerjaan administratif, namun juga membuka ruang bagi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berbasis data serta menciptakan fleksibilitas kerja (Damaro & Phd, 2023). Dengan adopsi teknologi yang tepat, organisasi mampu meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional (Urbancová et al., 2020). Namun, dampak digitalisasi tidak selalu positif. Bila tidak dikelola secara strategis, digitalisasi dapat mengalihkan perhatian karyawan, menurunkan produktivitas, bahkan menimbulkan tekanan kerja baru, seperti stres digital dan alienasi sosial (Bolli & Pusterla, 2022). Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, organisasi perlu merancang struktur kerja yang responsif terhadap keberagaman kemampuan digital karyawan, sehingga potensi marginalisasi dapat dihindari (Odazie et al., 2024). Ketika digunakan secara strategis, digitalisasi memungkinkan akses informasi yang lebih luas dan *real-time*, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas keputusan dan produktivitas individu (Bolli & Pusterla, 2022).

Diversity Management

Diversity management merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang bertujuan mengelola perbedaan individu dalam lingkungan kerja, baik dari sisi budaya, etnis, usia, *gender*, hingga latar belakang kognitif, dengan cara yang inklusif dan berkeadilan (Giannoukou, 2023; Setyawan et al., 2023). Implementasi *diversity management* yang tepat berperan dalam membentuk iklim kerja yang positif, berkontribusi pada kesejahteraan psikologis individu, dan memperkuat komitmen karyawan. Lebih jauh, strategi *diversity management* juga memiliki peran penting dalam menjembatani kesenjangan adaptasi terhadap teknologi baru, dengan

menyediakan pelatihan yang sesuai dan pendekatan kerja yang mempertimbangkan latar belakang karyawan (Poquiz et al., 2023). Keberagaman gender, misalnya, berpotensi meningkatkan kinerja tim dengan memperkaya perspektif, mencegah "*groupthink*", dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih objektif (Liu et al., 2020). Dengan demikian, *diversity management* tidak lagi dipahami hanya sebagai aspek moralitas organisasi, tetapi sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan daya saing dan kemampuan institusional.

Employee Satisfaction

Employee satisfaction atau kepuasan kerja mencerminkan tingkat kecocokan antara harapan karyawan dengan realitas lingkungan kerja yang mereka alami (Fähndrich, 2023; Ji et al., 2023). Kepuasan kerja berperan sebagai variabel kunci dalam menciptakan perilaku kerja positif seperti loyalitas, semangat kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (Subroto et al., 2024). Dalam konteks digital, kepuasan meningkat ketika organisasi mampu memberikan dukungan adaptasi teknologi secara merata bagi seluruh karyawan, tidak hanya yang secara teknis unggul (Fähndrich, 2023). Ji et al. (2023) menekankan bahwa akomodasi terhadap perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan gaya kerja secara signifikan meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan kerja. Selain itu, keterlibatan aktif dan tanggung jawab individu dalam proses kerja juga menjadi pendorong penting bagi tercapainya kepuasan tersebut (Stamolampros et al., 2019). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018).

The Effect of Digitalization on Diversity Management

Digitalization membawa implikasi besar terhadap praktik *diversity management*, karena teknologi digital secara langsung mempengaruhi pola kerja, struktur komunikasi, serta partisipasi karyawan lintas latar belakang (Asari et al., 2023). Proses digitalisasi menyentuh aspek demografis, kognitif, hingga budaya dalam organisasi, yang menuntut penyesuaian terhadap kebijakan keberagaman (Calvin et al., 2023; Neslon et al., 2022). Ketika dirancang secara inklusif, teknologi dapat memperkuat kolaborasi lintas tim dan mendorong komunikasi yang setara di lingkungan kerja yang heterogen (Fahmi, 2024). Keberagaman dalam manajemen puncak, terutama gender, terbukti meningkatkan kinerja organisasi karena membawa keseimbangan dalam perspektif strategis (Rotenbornova, 2023). Selain itu, keberagaman usia memperkaya proses adopsi teknologi karena menciptakan kombinasi antara pengalaman dan inovasi (Huang et al., 2025). Namun demikian, perbedaan generasi juga berpotensi menjadi sumber konflik dan kesenjangan dalam pemanfaatan teknologi jika tidak dikelola secara inklusif

dan adaptif (Zhang et al., 2024). Berdasarkan uraian tersebut, Hipotesa 1 (H1) penelitian ini adalah *digitalization* memiliki pengaruh positif terhadap *diversity management* dalam organisasi.

The Effect of Diversity management on Employee Satisfaction

Praktik *diversity management* yang diterapkan secara efektif mampu meningkatkan rasa dihargai, keadilan persepsi, serta keterlibatan psikologis karyawan faktor-faktor yang sangat berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja (Wulandari & Noviana, 2024). Kepuasan ini berfungsi sebagai penyangga terhadap stres kerja, serta dapat menekan tingkat turnover dan memperkuat motivasi karyawan (A. Ananda et al., 2023; Ramadhan, 2024). Lingkungan kerja yang inklusif juga menjadi fondasi bagi inovasi organisasi dan memperkuat citra institusi di mata publik serta calon talenta (Adhami et al., 2024). Temuan Setyawan et al. (2023) mendukung bahwa kesejahteraan psikologis yang dihasilkan dari *diversity management* memiliki kontribusi yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja, khususnya dalam organisasi yang menerapkan prinsip kesetaraan dan penghargaan terhadap perbedaan. Berdasarkan uraian tersebut, Hipotesa 2 (H2) penelitian ini adalah *Diversity management* yang efektif memiliki hubungan positif dengan tingkat *employee satisfaction*.

The Effect of Digitalization on Employee Satisfaction

Implementasi teknologi digital dalam organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan fleksibel, sehingga memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja (Ananda, 2021; Putri et al., 2022). Dampaknya, pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat dilakukan, khususnya melalui sistem kerja hybrid dan otomatisasi proses administratif, yang mendukung produktivitas individu dan tim (Aranda & Suryanti, 2025). Studi yang dilakukan oleh Shidqi et al. (2023) menggambarkan bahwa proses digitalisasi memberikan implikasi langsung terhadap kondisi kepuasan kerja dan capaian kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja digital yang terstruktur dengan baik mendukung *work-life balance* serta memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, Hipotesa 3 (H3) penelitian ini adalah *Digitalization* memiliki pengaruh positif terhadap *employee satisfaction*.

The Role of Diversity management in Mediating the Relationship between Digitalization and Employee satisfaction

Diversity management berperan sebagai mekanisme mediasi penting dalam menjembatani hubungan antara *digitalization* dan *employee satisfaction* (Pratantia & Nasution, 2023). Digitalisasi yang diterapkan tanpa pendekatan keberagaman dapat menyebabkan eksklusivitas kelompok tertentu, namun ketika diintegrasikan dengan kebijakan keberagaman yang inklusif, dampak digitalisasi terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kuat dan positif (Hayati et al., 2024). Kepemimpinan digital dan pemberian otonomi kerja turut memperkuat efek ini dengan

menciptakan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi sesuai gaya dan ritme kerja masing-masing (Widosari et al., 2023). Keterlibatan aktif karyawan dan persepsi terhadap keadilan organisasi menjadi faktor pendorong utama terciptanya kepuasan kerja dalam proses transformasi digital Febrisa et al. (2023). Berdasarkan uraian tersebut, Hipotesa 4 (H4) penelitian ini adalah *Diversity management* secara positif memediasi hubungan antara *digitalization* dan *employee satisfaction*.

The Effect of Demographic Factors in Digitalization and Diversity management

Karakteristik demografis seperti usia dan *gender* memoderasi pengaruh *digitalization* terhadap *diversity management*, karena persepsi dan adaptasi terhadap teknologi sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan preferensi individu (Han, 2024). Karyawan dari generasi muda umumnya memiliki tingkat adaptabilitas teknologi yang lebih tinggi dibanding generasi lebih tua, yang dapat menimbulkan kesenjangan kompetensi digital dalam organisasi (Ningrum & Salendu, 2024). Selain itu, persepsi terhadap manfaat dan tantangan digitalisasi juga berbeda menurut *gender*, yang dapat mempengaruhi cara individu merespons kebijakan berbasis teknologi (Trisnawati et al., 2022). Irdawati et al. (2024) memperlihatkan bahwa penguasaan teknologi digital berdampak pada aspek kinerja dan kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu perencanaan digitalisasi perlu mengakomodasi perbedaan demografis agar tercapai keadilan dan kesetaraan di lingkungan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, Hipotesa 5 (H5) penelitian ini adalah Faktor demografis seperti usia dan *gender* memoderasi hubungan *digitalization* dan *diversity management*, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan pengembangan hipotesa diatas, model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini diterapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengkaji hubungan antarvariabel yang meliputi digitalisasi, manajemen keberagaman, dan kepuasan kerja. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya menghasilkan bukti empiris melalui pengolahan data kuantitatif yang akurat dan terukur (Hardani et al., 2020). Penelitian ini dilaksanakan di Kota Batam, yang dipilih sebagai lokasi studi karena posisinya sebagai salah satu kawasan industri dan perdagangan utama di Indonesia, dengan karakteristik demografis tenaga kerja yang beragam serta tingkat adopsi teknologi digital yang relatif tinggi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan di wilayah Batam, yang menjadi subjek utama dalam mengamati efek digitalisasi dan manajemen keberagaman terhadap kepuasan kerja.

Teknik sampling yang digunakan adalah random sederhana dengan prinsip bahwa seluruh anggota populasi mempunyai probabilitas yang sama untuk dipilih sebagai sampel

(Dinata, 2024). Jumlah minimum sampel ditentukan dengan rumus Slovin, sesuai acuan Hair et al. (2014), di mana jumlah item pertanyaan dalam kuesioner berjumlah 18, sehingga diperoleh kebutuhan minimal sebanyak 180 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data primer, dengan penyebaran dilakukan secara daring dan luring kepada karyawan tetap di berbagai sektor industri di Kota Batam.

Untuk memastikan kejelasan dan keterukuran masing-masing konsep, definisi operasional variabel dijabarkan secara sistematis. Variabel *digitalization* diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap perubahan proses kerja akibat penerapan teknologi digital, dengan indikator diadaptasi dari instrumen Pettersson et al. (2024), mencakup aspek digital *tools*, otomatisasi, dan efisiensi kerja. Diversity management dalam penelitian ini dipahami sebagai pendekatan strategis organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang setara, terbuka, dan menghormati keberagaman, dengan instrumen pengukuran yang disusun berdasarkan Bogilović et al. (2020) serta Odazie et al. (2024), mencakup aspek kebijakan inklusi, representasi kelompok minoritas, dan persepsi keadilan. Sementara itu, *employee satisfaction* merefleksikan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerja, hubungan sosial, serta peluang pengembangan diri di tempat kerja. Instrumen pengukurannya diadaptasi dari Odazie et al. (2024) dan diperkuat oleh indikator dari Subroto et al. (2024). Setiap pernyataan dalam instrumen penelitian dinilai menggunakan skala Likert dengan lima kategori respons, yang berkisar dari nilai 1 untuk “sangat tidak setuju” hingga nilai 5 untuk “sangat setuju”.

Data dianalisis dengan teknik SEM-PLS menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Proses analisis diawali dengan pemeriksaan model pengukuran, termasuk penilaian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan konsistensi internal konstruk (Aisyah et al., 2019; Amanda Putri & Silitonga, 2022; Amiruddin et al., 2021). Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai loading factor dari setiap indikator terhadap konstruknya dengan ambang batas $\geq 0,70$. Validitas diskriminan diuji melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan perbandingan *loading* antar konstruk, dengan nilai minimum $\geq 0,50$. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dengan nilai $\geq 0,70$ yang menunjukkan konsistensi internal indikator.

Setelah model pengukuran dinyatakan layak dan reliabel, tahapan berikutnya diarahkan pada evaluasi model struktural (*inner model*) guna menguji keterkaitan antarvariabel laten. Nilai *R-square (R²)* digunakan untuk melihat kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Interpretasi nilai *R²* mengacu pada kategori: kuat ($> 0,75$), sedang ($0,50-0,75$), dan lemah ($< 0,50$), sebagaimana diacu dalam penelitian (Alvin et al., 2023). Pengujian signifikansi dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada 5.000 resampling untuk memperoleh nilai *t-statistics* dan *p-values* dalam menguji hipotesis secara empiris. Hasil dari analisis ini diharapkan

memberikan pemahaman kuantitatif yang kuat mengenai dinamika pengaruh digitalisasi dan keberagaman terhadap kepuasan kerja karyawan di era transformasi digital.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan kuesioner elektronik yang diunggah melalui Google Form dan didistribusikan melalui kanal komunikasi daring, seperti grup WhatsApp dan media sosial lainnya. Pengisian kuesioner berlangsung dari Desember hingga Januari 2025, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.

Merujuk pada Tabel 1, jumlah partisipan dalam penelitian ini mencapai 198 orang, dengan komposisi responden didominasi oleh perempuan sebanyak 123 orang (62,1%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 75 orang (37,9%). Perbedaan komposisi *gender* ini menunjukkan bahwa perempuan mendominasi industri yang menjadi fokus studi ini. Secara teoritis, menurut Han (2024), digitalisasi dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan stres kerja melalui persepsi risiko pekerjaan dan pribadi, dengan perbedaan signifikan berdasarkan *gender*. Berikut ini Tabel 2 yang merupakan statistik deskriptif responden yang berdasarkan jenis kelamin.

Berdasarkan data pada Tabel 3, distribusi usia responden menunjukkan bahwa 40 orang (20,2%) berusia di bawah 27 tahun, 136 orang (68,7%) berada pada kelompok usia 28–43 tahun, dan 22 orang (11,1%) termasuk dalam rentang usia 44–61 tahun. Hal ini dapat dilihat bahwa mayoritas responden berdasarkan usia berasal dari usia 28–43 tahun. Jumlah responden dalam penelitian ini ada 198 orang, dan yang mewakili 100% dari sampel. Berikut ini Tabel 3 yang berdasarkan usia.

Tingkat pendapatan menjadi salah satu karakteristik yang dianalisis dalam penelitian ini. Sebanyak 7 responden (3,5%) mempunyai pendapatan di bawah Rp 2.500.000, sementara mayoritas responden, yaitu 167 orang (84,3%), berada pada kisaran Rp 2.500.000 hingga Rp 7.000.000. Adapun responden dengan pendapatan lebih dari Rp 7.000.000 berjumlah 24 orang (12,2%). Cesil (2024) menyatakan bahwa kompensasi berupa gaji, disertai motivasi kerja yang kuat dan budaya organisasi yang positif, berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selanjutnya, Tabel 4.4 menyajikan statistik deskriptif responden berdasarkan tingkat pendapatan.

Melihat karakteristik untuk tingkat pendidikan dalam penelitian ini sebanyak 1 responden (0,5%) di tingkat SMA/ sederajat, sebanyak 154 responden (77,8%) di tingkat sarjana, dan untuk di tingkat pascasarjana sebanyak 43 responden (21,7%). Dari segi pendidikan terlihat bahwa sebagian besar peserta dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan tingkat sarjana. Jumlah keseluruhan responden adalah 198 orang, yang

merepresentasikan 100% dari total sampel yang digunakan. Tabel 5 berikut menyajikan statistik deskriptif terkait karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.

Karakteristik responden ditinjau dari aspek pengalaman kerja menunjukkan bahwa dari 198 responden, mayoritas memiliki masa kerja empat hingga tujuh tahun. Kelompok dengan masa kerja di bawah tiga tahun berjumlah 48 orang (24,2%), masa kerja delapan hingga sepuluh tahun sebanyak 35 orang (17,7%), dan lebih dari sepuluh tahun hanya dua orang (1%). Hasil statistik deskriptif ditampilkan dalam Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 6, mayoritas responden berasal dari sektor industri. Jumlah responden dalam penelitian ini 198 orang dan yang mewakili 100% dari sampel. Berikut ini Tabel 6 yang menunjukkan statistik deskriptif responden berdasarkan sektor.

Berdasarkan Gambar 2, model struktur penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel-variabel yang diteliti, seperti variabel *Digitalization* yang mempengaruhi variabel *Diversity management*, kemudian mempengaruhi variabel *Employee satisfaction*. Model ini diolah menggunakan uji SmartPLS 4.1.0.9.

Hasil Uji Validitas

Dalam mengukur validitas konvergen, terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi, salah satunya melibatkan analisis terhadap nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Langkah awal dalam pengujian validitas konvergen adalah mengevaluasi nilai *outer loading* dari masing-masing indikator. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila setiap indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, serta nilai AVE melebihi 0,5 (Prasetyo et al., 2024). Hasil uji validitas konvergen pada model riset iniditampilkan pada Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, semua indikator menunjukkan nilai koefisien muatan di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria yang diperlukan. Selain itu, hasil dari uji nilai Average Variance Extracted (AVE) juga menunjukkan bahwa setiap struktur memiliki validitas konvergensi yang cukup, karena semua nilai AVE lebih dari 0,5. Dengan demikian, kita bisa menyimpulkan bahwa ketiga variabel yang diuji memenuhi syarat validitas konvergensi sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Uji Validitas Diskriminan

Untuk memastikan bahwa model penelitian memenuhi syarat validitas diskriminan yang memadai, terdapat dua tahapan yang perlu dilakukan, yaitu dengan melihat hasil *cross loading* dan hasil dari *Fornell-Larcker criterion* (Saputro & Oetomo, 2023). Berikut ini Tabel 8 adalah data *cross loading* dari berbagai indikator yang telah di analisis.

Tabel 8. menunjukkan hasil dari pengujian validitas diskriminan melalui teknik *cross loading* yang menilai hubungan antara indikator dan konstruk yang relevan. Dari tabel itu, dapat

dilihat bahwa indikator-indikator *Digitalization* (D1-D6) menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk *Digitalization* dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pola yang sama juga terdapat pada indikator-indikator *Diversity management* (DM1-DM6), yang menampilkan nilai *loading* paling tinggi pada konstruk *Diversity management*.

Uji Reliabilitas

Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai Composite Reliability (CR) berada di atas 0,70 dan koefisien Cronbach's Alpha melampaui angka 0,60 (Firmansyah, 2020). Uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada Tabel 9.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menerapkan dua indikator utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Nilai Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai tingkat konsistensi internal antar item dalam setiap konstruk. Merujuk pada Tabel 9, variabel *Digitalization* menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,944, *Diversity Management* sebesar 0,943, dan *Employee Satisfaction* sebesar 0,940.

Indirect Effect Result

Variabel mediasi menjelaskan cara atau alasan mengapa variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Febryaningrum et al., 2024). Oleh karena itu, hasil uji dapat dilihat pada Tabel 10 di bawah ini.

Berdasarkan hasil olah data Tabel 10 di bawah ini, menunjukkan bahwa hasil analisis *indirect effect* dari *Digitalization* terhadap *Employee satisfaction* melalui *Diversity management*. Nilai *Sample Mean* yang terukur sebesar 0,399 menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki *indirect effect* terhadap *Employee satisfaction* melalui peran *Diversity management* sebesar 0,399 satuan.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Besaran koefisien R-square dapat dikelompokkan ke dalam tiga tingkat kualitas model, yaitu nilai di atas 0,75 dikategorikan sebagai model dengan daya prediksi tinggi, nilai di atas 0,50 menunjukkan tingkat moderat, dan nilai di atas 0,25 mencerminkan kekuatan yang rendah (Alvin et al., 2023). Ringkasan hasil perhitungan R-square disajikan pada Tabel 11.

Berdasarkan data Tabel 11 di atas, hasilnya menunjukkan bahwa nilai R-Square di variabel *Diversity management* yaitu 0,931. Hasil nilai yang diperoleh menunjukkan bahwa persentase *Diversity management* dapat dijelaskan oleh *Digitalization* sebesar 93,1%. Selanjutnya, untuk nilai R-Square variabel *Employee Satisfaction* yaitu sebesar 0,954. Hasil nilai ini menunjukkan persentase sebesar 95,4% variasi dalam *Employee satisfaction* dapat dijelaskan oleh pengaruh *Digitalization* dan *Diversity management*.

Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Signifikansi hubungan antar konstruk laten pada uji path coefficient ditentukan oleh perbandingan nilai t-statistic dengan t-table, di mana hubungan dinyatakan bermakna secara statistik jika nilai t-statistic lebih besar dari nilai ambang yang ditetapkan (Budiarto et al., 2021). Hasil analisis tersebut ditampilkan dalam Tabel 12.

Variabel *Digitalization* memiliki koefisien jalur sebesar 0,965. Ini menunjukkan bahwa setiap kali *Digitalization* meningkat satu unit, *Employee satisfaction* akan meningkat sebanyak 0,965 unit. Nilai ini cukup signifikan, mengindikasikan bahwa *Digitalization* memiliki dampak yang kuat terhadap *Employee satisfaction*. Selain itu, nilai T-Statistic yang tercatat adalah 194,229 dengan P-Value 0,000 yang menjelaskan bahwa dampak ini bukan kebetulan, melainkan sangat signifikan secara statistik. Variabel *Diversity management* juga menunjukkan dampak positif dengan koefisien 0,571, meski tidak sekuat pengaruh *Digitalization*. Sementara itu, *Employee satisfaction* sendiri pun memiliki dampak positif dengan koefisien 0,414.

Pembahasan

Hipotesis pertama yang diuji, yaitu pengaruh *digitalization* terhadap *diversity management*, diterima dengan koefisien jalur sebesar 0,965, T-statistik 194,229, dan P-value 0,000 (Tabel 12). Temuan ini menegaskan bahwa penggunaan teknologi digital dalam organisasi tidak hanya memengaruhi aspek efisiensi, tetapi juga memperluas ruang untuk pengelolaan keberagaman. Hal ini mendukung studi Odazie et al. (2024), yang menekankan pentingnya digitalisasi dalam menciptakan struktur organisasi yang inklusif dan adil bagi semua kelompok kerja. Calvin et al. (2023) dalam penelitiannya yang juga sejalan dengan (Fahmi, 2024) mengemukakan bahwa digital tools memfasilitasi komunikasi lintas budaya dan generasi, serta memungkinkan organisasi merancang sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perbedaan. Selain itu, teknologi digital yang dirancang secara etis dan menyertakan prinsip keberagaman dapat mengurangi bias sistemik dalam pengambilan keputusan Güven et al. (2025).

Hipotesis kedua, yang menganalisis hubungan antara *diversity management* dan *employee satisfaction*, terbukti didukung oleh data dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,571, t-statistic 10,892, dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan pengelolaan keberagaman berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan Wulandari & Noviana (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang adil dan inklusif meningkatkan rasa dihargai dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan seperti ini mengurangi stres kerja, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat motivasi intrinsik karyawan (Ananda et al., 2023; Liu et al. (2023). Ini menunjukkan bahwa

diversity management bukan hanya sekadar pendekatan sosial, melainkan juga strategi manajemen SDM yang efektif dalam meningkatkan outcome positif di tempat kerja.

Pengujian hipotesis ketiga memperlihatkan bahwa hubungan antara digitalization dan employee satisfaction terbukti signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,414, t-statistic 7,938, dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui perbaikan alur kerja, peningkatan produktivitas, serta fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Aranda & Suryanti (2025) dan Putri et al. (2022). Menurut Omodeagbon (2024), Implementasi teknologi digital memberikan kemudahan dalam pelaksanaan tugas, mempercepat alur kerja, serta mendorong peningkatan kualitas komunikasi dan fleksibilitas kerja. Dalam konteks ini, *digitalization* juga mendukung *work-life balance* dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Bolli & Pusterla (2022).

Analisis jalur tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan hasil yang signifikan, ditunjukkan oleh nilai koefisien 0,399, t-statistic 7,872, dan p-value 0,000, yang mengonfirmasi keberterimaan hipotesis keempat. Hasil ini menunjukkan adanya dampak positif dari digitalisasi terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kuat ketika dikombinasikan dengan praktik manajemen keberagaman yang baik. Hal ini mendukung temuan Pratantia & Nasution (2023) dan Hayati et al. (2024), yang menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi. dengan keberagaman karakteristik individu dalam organisasi. Bano et al. (2024) juga menegaskan bahwa keberhasilan adopsi AI dan digitalisasi dalam proses SDM sangat dipengaruhi oleh komitmen terhadap prinsip *diversity & inclusion*.

Meskipun tidak dianalisis secara inferensial dalam model jalur, analisis deskriptif memberikan indikasi bahwa faktor usia dan *gender* berperan penting dalam hubungan antara *digitalization* dan *diversity management*. Mayoritas responden berasal dari kelompok usia produktif 28–43 tahun (68,7%) dan didominasi oleh perempuan (62,1%). Temuan ini sejalan dengan Ningrum & Salendu (2024), yang menyatakan bahwa karyawan muda cenderung lebih adaptif terhadap teknologi dibandingkan generasi yang lebih tua. Selain itu, (Han, 2024) menyatakan bahwa persepsi terhadap risiko digitalisasi dan stres kerja juga dipengaruhi oleh gender. Perempuan menunjukkan sensitivitas lebih tinggi terhadap ketidakadilan dalam lingkungan kerja digital, sehingga praktik *diversity management* yang adil menjadi sangat krusial dalam menjaga kepuasan kerja mereka. Irdawati et al. (2024) juga menemukan bahwa kompetensi digital dan kepuasan kerja saling mempengaruhi, dan keduanya sangat bergantung pada karakteristik demografis. Studi oleh Mairaj et al. (2024) juga menemukan bahwa karakteristik demografis seperti usia, *gender*, agama, dan pendidikan dapat memediasi efek

manajemen keberagaman terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini dalam merancang strategi digitalisasi yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan individu.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *digitalization* memiliki dampak besar pada kepuasan kerja staf, baik secara langsung maupun melalui pengaruh perantara dari pengelolaan keragaman. Penerapan digitalisasi yang dilakukan dengan cara yang sistematis dan inklusif tidak hanya meningkatkan efektivitas dan keluwesan dalam pekerjaan, tetapi juga memperkuat rasa keadilan, penghargaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan, terutama ketika keberagaman usia, *gender*, dan latar belakang budaya dikelola secara strategis. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen keberagaman ke dalam setiap proses digitalisasi. Data empiris memiliki dampak besar pada kepuasan kerja staf, baik secara langsung maupun melalui pengaruh perantara dari pengelolaan keragaman. Penerapan digitalisasi yang dilakukan dengan cara yang sistematis dan inklusif tidak hanya meningkatkan efektivitas dan keluwesan dalam pekerjaan, tetapi juga memperkuat karyawan di era digital perlu mengembangkan pendekatan terpadu antara adopsi teknologi dan praktik *diversity management* yang sensitif terhadap dinamika demografis.

Secara praktis, organisasi khususnya di sektor industri dan jasa di Kota Batam disarankan untuk merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang mengintegrasikan transformasi digital dengan penguatan manajemen keberagaman. Hal ini dapat diwujudkan melalui program pelatihan literasi digital lintas generasi, inisiatif peningkatan kesadaran multikultural di tempat kerja, serta pengembangan gaya kepemimpinan inklusif yang responsif terhadap keberagaman. Penyesuaian teknologi kerja dengan preferensi dan kemampuan kelompok karyawan yang berbeda, baik dari sisi usia maupun *gender*, juga perlu diakomodasi agar manfaat digitalisasi dapat dirasakan secara merata. Selain itu, organisasi perlu mendorong fleksibilitas kerja dan menciptakan ruang partisipasi inklusif untuk meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup studi terbatas pada satu wilayah geografis yaitu Kota Batam, sehingga generalisasi temuan ke wilayah atau sektor lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, analisis faktor demografis hanya dilakukan secara deskriptif tanpa pengujian moderasi secara inferensial, sehingga belum mampu mengungkap interaksi yang lebih kompleks antara variabel demografis dan hubungan utama dalam model. Ketiga, model penelitian ini belum mengakomodasi variabel

organisasi lain seperti budaya kerja, gaya kepemimpinan, atau iklim inovasi yang mungkin turut memengaruhi hubungan antara *digitalization*, *diversity management*, dan *employee satisfaction*.

Untuk penelitian di masa mendatang, disarankan agar analisis dilakukan pada sektor industri yang lebih bervariasi dan daerah geografis yang berbeda untuk mendapatkan wawasan yang lebih menyeluruh. Penelitian juga sebaiknya melibatkan variabel tambahan seperti *organizational culture*, *leadership style*, dan *digital readiness* sebagai faktor mediasi atau moderasi untuk menangkap kompleksitas dinamika manajemen SDM di era digital secara lebih utuh. Selain itu, penggunaan metode campuran (*mixed-method*) dapat menjadi alternatif untuk menggali wawasan kualitatif yang lebih mendalam terkait persepsi dan pengalaman karyawan terhadap digitalisasi dan keberagaman di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhami, A., Cantika, A., Kurniawan, B., Andiva, F., & Sari, V. N. (2024). Analisis Keberagaman Karyawan dalam Meningkatkan Kreativitas dan Inovatif Terhadap PT. Tiara Teluk Jaya. *JPMNT: Jurnal Pengabdian Masyarakat Nian Tana*, 2(3), 01–09. <https://doi.org/10.59603/jpmnt.v2i3.412>
- Aisyah, Risal, M., & Kasran, M. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Kota Palopo. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 17–24.
- Alvin, Nastiti, P., & Marsella, E. (2023). Edu Komputika Journal Identifikasi Faktor Loyalitas Pengguna pada Shopee Games Menggunakan Expectation-Confirmation Model (ECM). In *Edu Komputika* (Vol. 10, Issue 1). <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edukom>
- Amanda Putri, Y., & Silitonga, P. (2022). Meningkatkan Kualitas Produk dan Persepsi Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Di MCDONALD'S Kelapa Dua Depok. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 1, 1947–1961.
- Amiruddien, M., Widodo, A. P., & Isnanto, R. R. (2021). Evaluasi Tingkat Penerimaan Sistem Manajemen Aset Menggunakan Metode HOT-FIT. *J. Sistem Info. Bisnis*, 11(2), 87–96. <https://doi.org/10.21456/vol11iss2pp87-96>
- Ananda, A., Owen, C., Terisha, F., Chryshologus, G., & Sentosa, A. (2023). Analisa Cross Cultural Pada Perusahaan Microsoft. *Cidea Journal*, 2(2), 117–131. <https://doi.org/10.56444/cideajournal.v2i2.1313>
- Ananda, I. (2021). Literatur Review: Implementasi Strategi Transformasi Digital Pada Organisasi Internasional. *Computer Based Information System Journal*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.33884/cbis.v9i1.2473>
- Aranda, K., & Suryanti, F. I. (2025). Studi Literatur: Peran Elemen Komunikasi Internal dan Teknologi Digital dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia*, 4(2), 306–317. <https://doi.org/10.52436/1.jishi.206>
- Asari, A., Waworuntu, A., & Pratasik, S. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital* (M. A. Yaqin, Ed.). <https://www.researchgate.net/publication/371853874>
- Bano, M., Zowghi, D., Mourao, F., Kaur, S., & Zhang, T. (2024). *Diversity and Inclusion in AI for Recruitment: Lessons from Industry Workshop*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.06066>
- Bogilović, S., Bortoluzzi, G., Černe, M., Ghasemzadeh, K., & Žnidaršič, J. (2020). Diversity, climate and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24, 1502–1524. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0100>
- 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>

- Budiarto, A., Ramanudin, E., Widiyanto, T., & Riana, D. (2021). Kajian Keberhasilan Penggunaan Siskohatkes Bagi Pengelola Kesehatan Haji Dinas Kesehatan Provinsi. *Forum Ekonomi*, 23(1), 46–55. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI>
- Calvin, Kurnaedi, J., Lim, J., Ardiansyah, R., & Nelson, A. (2023). Analisa Strategi Diversity Analytic Pada Suatu Perusahaan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 4(2).
- Cesil. (2024). Pengaruh Gaji, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Citiglas Inova. *Emabi: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3, 1–16.
- Damaro, A., & Phd, O. (2023). Influence of Diversity on Employees' Satisfaction in Nigerian Tertiary Institutions. *Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.56943/jmr.v2.i1.253>
- Dinata, R. M. (2024). Optimasi Sampling Bersama Roulette-Wheel Sebagai Improve Metode Sample Random Sampling. *Jurnal Komputasi*, 12(2), 176–178. <https://doi.org/10.23960/komputasi.v12i2.268>
- Fahmi, T. (2024). Transformasi Digital dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Organisasi: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Manajemen Akuntansi Dan Ilmu Ekonomi*, 1, 101–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.705885/jumali.v1i2.46>
- Fähndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 34(1), 9–65. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>
- Farid, R., & Satia, A. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Batam. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 20(2), 162. <https://doi.org/10.30651/blc.v20i2.18585>
- Febriana, V. V., Zunaidah, Z., & Andriana, I. (2023). Pengaruh Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan Employee Engagement terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT Hindoli. *ManBiz: Journal of Management and Business*, 2(2), 245–265. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v2i2.2492>
- Febryaningrum, V., Vega Buana, A., Rohman, A. F., Rochmah, A. N., Soraya, A., & Suparta, I. M. (2024). Penggunaan Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Dengan PLS Untuk Menguji Pengaruh Variabel Intervening Terhadap Hubungan Variabel Independen Dan Variabel Dependen. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(6), 258–266. <https://doi.org/10.62017/jemb>
- Firmansyah, A. (2020). Pengaruh Produk, Harga dan Lokasi Kepuasan Konsumen Serta Niat Pembelian Ulang Pada Produk Gadai Emas IB Barokah Di Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 5(2), 182. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v5i2.1086>
- Giannoukou, I. (2023). *The Role of Employees' Personality Characteristics in Job Performance and Satisfaction during Digitization Years*. 6, 126–135. www.techniumscience.com
- Güven, Ç., Alishahi, A., Brighton, H., Nápoles, G., Olier, J. S., Šafář, M., Postma, E., Shterionov, D., De Sisto, M., & Vanmassenhove, E. (2025). *AI in Support of Diversity and Inclusion*. 1–14. <http://arxiv.org/abs/2501.09534>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).
- Han, S. (2024). Digitalization and Job Stress: Exploring The Mediating Roles Of Job and Personal Aversion Risk With Gender As A Moderator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1370711>
- Hardani, Ustiawaty, J., & Juliana Sukmana, D. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi, Ed.). CV. Pustaka Ilmu Group. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Hayati, F. A., Sularmi, L., & Rahmadini, S. (2024). Pengaruh Digitalisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada PT Bank Capital Indonesia. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 480–488.

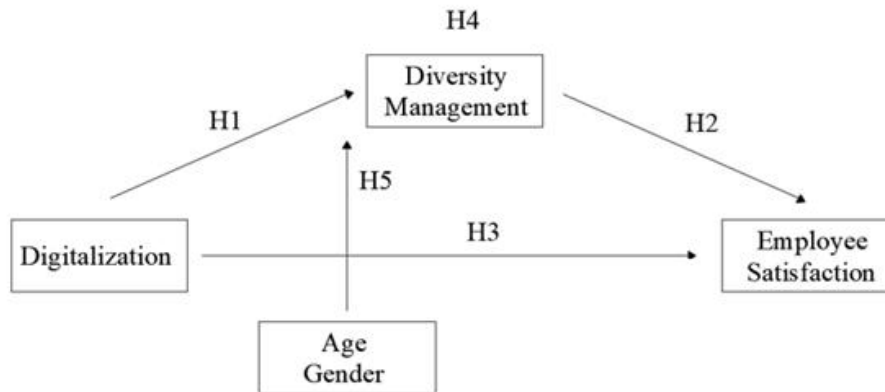
- Huang, H., Lu, Y., & Wang, L. (2025). Board age diversity and digital transformation: Evidence from China. *International Review of Economics and Finance*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104106>
- Irdawati, S. R. Y., & Rachmawati, B. (2024). Kompetensi Digital dan Inovasi Karyawan: Peran Moderasi Kepuasan Kerja (Studi Pada UKM Kuliner Kota Bekasi). *Paulus Journal of Accounting (PJA)*, 6, 69–81.
- Ji, Z., Zhou, T., & Zhang, Q. (2023). The Impact of Digital Transformation on Corporate Sustainability: Evidence from Listed Companies in China. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032117>
- Laelawati, K. (2024). Jurnal Mirai Management Keberagaman Dan Inklusi Di Tempat Kerja Digital: Strategi Manajemen Sdm Dalam Menghadapi Tenaga Kerja Global Yang Beragam. *Jurnal Mirai Management*, 9, 1137–1143.
- Liu, Y., Lei, L., & Buttner, E. H. (2020). Establishing the boundary conditions for female board directors' influence on firm performance through CSR. *Journal of Business Research*, 121, 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.026>
- Mairaj, S. M., Hasnain, S. M., Hasan, A., Khan, L. M., Batool, S., Fatima, A., Ilyas, J., & Khan, W. A. (2024). Enhancing Employee Retention through Ergonomic Practices: Examining the Moderating Effect of Work-Life Balance. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(3), 84–91. <https://doi.org/10.61506/01.00447>
- Maisyura, & Amealiany, N. (2021). Deversity Management dalam Organisasi/Perusahaan. *Negotium: Jurnal Administrasi Bisnis*, 04(01), 1–10.
- Muhammad Donal Mon, Jackson, & Adi Neka Fatyandri. (2024). The Important Role of Human Resource Management Practices, Worker Motivation, Leadership, Work Commitment, and Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 15(2), 372–392. <https://doi.org/10.15294/jdm.v15i2.10449>
- Nelson, A., Lie, W., & Setyawan, A. (2025). Do Organizational Innovation and SHRM Practices Improve Organizational Resilience? The Mediating Role of Employee Resilience. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 227–248. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.24797>
- Nelson, A., Revyani, D., & Setyawan, A. (2022). The Effect Of Multiculturalism and Cultural Diversity On Innovative Work Behavior With Cultural Intelligence As Mediation. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 9(2), 59–68. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i2.2676>
- Ningrum, R., & Salendu, A. (2024). Digital Leadership dan Digital Transformation: Peran Moderasi Affective Commitment to Change dan Digital Literacy Karyawan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi, Dan Kesehatan*, 5, 867–877.
- Odazie, C. D., Oluwafunmilayo, A. A., & Megbuwawon, T. (2024). Assessing the Perceived Organizational Support for Diversity and its Effects on Employee Job Satisfaction. *Innovations*, 1107–1122. www.journal-innovations.com
- Omodeagbon, Q. (2024). *Technology and Workplace Relationships: Implications for Diversity and Engagement*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23108.13440>
- Pettersson, F., Siljebo, J., Wolming, S., & Ferry, M. (2024). A validated questionnaire for measuring digitalization as sociocultural change in educational contexts. *International Journal of Information and Learning Technology*, 41(4), 359–370. <https://doi.org/10.1108/IJILT-08-2023-0149>
- Poquiz, M. R., Hassan, R., & Ahmed, S. (2023). Gender Diversity Management Practices in the Hotel Industry: An Analysis of Philippine Hotel Industry. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 41–50. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i1.12>
- Prasetyo, F., Warsito, B., & Sugiharto, A. (2024). Pengembangan Aplikasi Analisis PLS-SEM berbasis R Shiny dan Penerapan UTAUT2 untuk Evaluasi Penerimaan Sistem Informasi. *JST (Jurnal Sains Dan Teknologi)*, 13(1), 147–158. <https://doi.org/10.23887/jstundiksha.v13i1.68568>
- Pratantia, N. D., & Nasution, Y. (2023). Analisis Pengaruh Digitalisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi Otonomi Kerja. *Syntax*

- Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(9). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i9.13685>
- Putra, A. (s), & Muafi. (2024). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 19(1), 302–311.
- Putri, M., Bahas, R., & Yamit, Z. (2022). Pengaruh Digitalisasi terhadap Praktik Organisasi dan Kinerja Operasi pada PT . IGP Internasional Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa ...*, 01(03).
- Ramadhan, M. B. A. (2024). Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Manajemen Keanekaragaman dan Kinerja Karyawan Studi Kasus PT Tata Agathis Jakarta. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 3(6), 437–443. <https://doi.org/10.58344/locus.v3i6.2685>
- Rotenbornova, L. (2023). GENDER DIVERSITY IN TOP MANAGEMENT TEAMS: INDICATORS OF COMPANY FINANCIAL PERFORMANCE LITERATURE REVIEW. *EMI*, 15(2), 1805–353. www.emijournal.cz
- Saputro, A. W., & Oetomo, H. (2023). Pengaruh E-Service Quality Terhadap E-loyalty dengan Brand Image dan E-Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 203–212. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1750>
- Setyawan, A. (2021). the Effect of Knowledge Management and Talent Management on Organizational Performance With Organizational Culture As a Mediating Variable. *Manajemen Bisnis*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.22219/mb.v11i1.16300>
- Setyawan, A., Christini, J., Sandra, N., Clarissa, F., Vivianti, W., & Tina, T. (2023). Pengaruh Manajemen Keberagaman Terhadap Psychological Well – Being Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 9(2), 85–96. <https://doi.org/10.24967/jims.v9i2.2312>
- Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal OF Management*, 12(1), 1–8.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees'Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Subroto, S., Sudarmanto, E., & Sono, M. G. (2024). The Effect of Talent Management on Employee Satisfaction and Performance in Manufacturing Companies in Indonesia. *West Science Business and Management*, 2(03), 946–954. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1274>
- Trisnawati, I., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). Effects of Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction on Organizational Commitment (A Study on the Inspectorate Office of Merauke and Boven Digoel Regency). *Britain International of Humanities and Social Sciences (BioHS) Journal*, 4(2), 177–193. <https://doi.org/10.33258/biohs.v4i2.648>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12125020>
- Widosari, G. S. A., Rahmanie, W. N., & Dasmadi. (2023). Pengaruh Era Digital Pada Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Cahaya Mandalika (JCM)*, 3(2).
- Wulandari, L. E., & Noviana, D. (2024). Strategi Manajemen Diversitas Dalam Meningkatkan Kinerja Tim. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(2), 140–143. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i2.3368>
- Yeo, J. C., & Mon, M. D. (2025). Analysis of the Influence of Motivation, Job Satisfaction, Leadership, and OCB in the Manufacturing Industry of Batam City. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 16(1), 45–60. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v16i1.17946>

Zhang, B., Wang, S., & Zhou, R. (2024). Corporate digital transformation and rank and file employee satisfaction. *China Accounting and Finance Review*, 26(4), 485–511. <https://doi.org/10.1108/cafr-08-2023-0101>

Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/4118>

TABEL DAN GAMBAR



Gambar 1. *Conceptual Framework*

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Distribusi Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Jumlah respons kuesioner yang diterima	198
Jumlah respons yang tidak diisi secara lengkap	0
Jumlah respons yang tidak memenuhi kriteria penelitian	0
Jumlah respons yang layak dianalisis	198

Sumber: Data Primer

Tabel 2. Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	75	37,9%
Perempuan	123	62,1%
Total	198	100%

Sumber: Data Primer

Tabel 3. Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
<27 tahun	40	20,2%
28-43 tahun	136	68,7%
44-61 tahun	22	11,1%
Total	198	100%

Sumber: Data Primer

Tabel 4. Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan

Tingkat Pendapatan	Jumlah	Persentase
Rp <2.500.000	7	3,5%

Rp 2.500.000 - Rp 7.000.000	167	84,3%
Rp >7.000.000	24	12,2%
Total	198	100%

Sumber: Data Primer

Tabel 5. Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

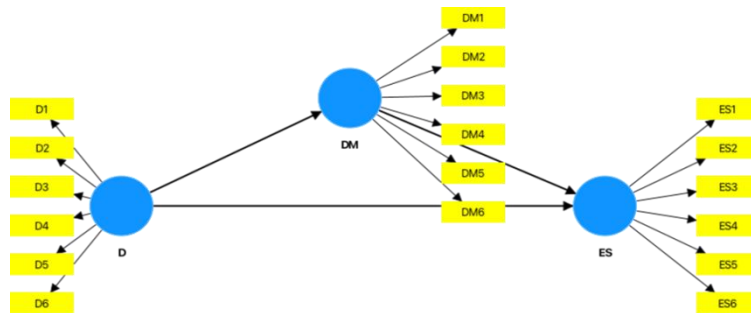
Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/ sederajat	1	0,5%
Sarjana	154	77,8%
Pascasarjana	43	21,7%
Total	198	100%

Sumber: Data Primer

Tabel 6. Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Masa Bekerja

Lama masa bekerja	Jumlah	Persentase
<3 tahun	48	24,2%
4-7 tahun	113	57,1%
8-10 tahun	35	17,7%
>10 tahun	2	1%
Total	198	100%

Sumber : Data Primer



Gambar 2. Model Struktur Penelitian

Sumber: Olahan Data Primer

Tabel 7. Outer Loading and AVE

Variable	Code	Loading	AVE
Digitalization	D1	0,880	0,781
	D2	0,886	
	D3	0,885	
	D4	0,883	
	D5	0,883	
	D6	0,887	
Diversity management	DM1	0,887	0,778
	DM2	0,857	
	DM3	0,900	
	DM4	0,886	
	DM5	0,882	
	DM6	0,879	
Employee satisfaction	ES1	0,872	0,770
	ES2	0,860	
	ES3	0,891	
	ES4	0,876	
	ES5	0,858	
	ES6	0,906	

Sumber: Olahan Data Primer

Tabel 8. *Discriminat Validiy (Cross Loading)*

Code	Digitalization	Diversity management	Employee satisfaction
D1	0,880	0,848	0,862
D2	0,886	0,864	0,866
D3	0,885	0,857	0,854
D4	0,883	0,839	0,853
D5	0,883	0,859	0,863
D6	0,887	0,849	0,849
DM1	0,854	0,887	0,858
DM2	0,836	0,857	0,836
DM3	0,865	0,900	0,860
DM4	0,857	0,886	0,864
DM5	0,852	0,882	0,847
DM6	0,842	0,879	0,843
ES1	0,853	0,843	0,872
ES2	0,830	0,825	0,860
ES3	0,863	0,867	0,891
ES4	0,861	0,833	0,876
ES5	0,822	0,834	0,858
ES6	0,880	0,880	0,906

Sumber: Olah Data Primer

Tabel 9. *Cronbach's Alpha and Composite Reliability (CR)*

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reability	Description
Digitalization	0,944	0,944	Reliable
Diversity management	0,943	0,943	Reliable
Employee satisfaction	0,940	0,940	Reliable

Sumber: Olah Data Primer

Tabel 10. *Indirect Effect Result*

Variable	Sample Mean	T-statistic	P-value
Digitalization -> Diversity management -> Employee satisfaction	0,399	7,872	0,000

Sumber: Olah Data Primer

Tabel 11. *R-Square*

Variable	R-square
Diversity management	0,931
Employee satisfacton	0,954

Sumber: Olah Data Primer

Tabel 12. *Path Coefficient*

Variable	Original Sampel (O)	Sample Mean	T-Statistic	P-Value	Result
Digitalization -> Diversity management	0,965	0,965	194,229	0,000	significant
Digitalization -> Employee satisfaction	0,571	0,572	10,892	0,000	significant
Diversity management -> Employee satisfaction	0,414	0,414	7,938	0,000	significant

Sumber: Olah Data Primer