

Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja Digital terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya

Kristianus Jevino Jemparus¹, Rifki Suwaji²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Indonesia

E-mail: jevinjemparus@gmail.com¹, rifki@stieyapan.ac.id²

Article History:

Received: 15 Juni 2026

Revised: 22 Juni 2026

Accepted: 23 Juni 2026

Keywords: Digitalisasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Organisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Organisasi.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 120 pegawai Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,431 dan p-value 0,000. Lingkungan kerja digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,376 dan p-value 0,000. Strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,268 dan p-value 0,001, sedangkan lingkungan kerja digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,241 dan p-value 0,003. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,382 dan p-value 0,000. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi perlu didukung oleh strategi SDM yang efektif, lingkungan kerja digital yang memadai, dan kepuasan kerja pegawai yang tinggi.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis global mendorong organisasi untuk menata ulang cara mengelola sumber daya manusia. Persaingan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh modal, teknologi, dan jaringan pasar. Organisasi juga membutuhkan strategi sumber daya manusia yang

mampu mendukung adaptasi dan inovasi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam membangun keunggulan organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia berperan dalam mengarahkan perilaku, kompetensi, dan kontribusi pegawai. Praktik MSDM yang baik dapat memperkuat hubungan antara pegawai dan tujuan organisasi. Boon et al. (2019) menjelaskan bahwa sistem MSDM perlu dipahami sebagai seperangkat praktik yang saling terhubung. Jiang et al. (2012) juga menegaskan bahwa MSDM memengaruhi kinerja organisasi melalui mekanisme sikap dan perilaku pegawai. Artinya, kinerja organisasi tidak hanya terbentuk dari kebijakan struktural, tetapi juga dari respons pegawai terhadap kebijakan tersebut. Oleh karena itu, strategi MSDM menjadi dasar penting dalam menjelaskan peningkatan kinerja organisasi modern.

Perkembangan teknologi digital turut mengubah pola kerja organisasi di berbagai sektor. Digitalisasi tidak hanya memengaruhi layanan kepada pelanggan, tetapi juga proses kerja internal pegawai. Organisasi mulai menggunakan sistem digital untuk komunikasi, koordinasi, pelaporan, dan penyelesaian pekerjaan. Perubahan ini menciptakan lingkungan kerja digital yang berbeda dari sistem kerja konvensional. Lingkungan kerja digital memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lebih cepat, fleksibel, dan terintegrasi. Namun, manfaat tersebut hanya dapat tercapai apabila pegawai mampu beradaptasi dengan sistem digital. Dittes dan Smolnik (2019) menemukan bahwa kolaborasi dan jejaring digital dapat meningkatkan kinerja pegawai. Chatterjee et al. (2023) juga menunjukkan bahwa tempat kerja digital berhubungan dengan kinerja organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi kerja perlu dilihat sebagai bagian dari strategi organisasi. Dengan demikian, lingkungan kerja digital menjadi variabel penting dalam kajian kinerja organisasi.

Strategi manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang semakin kompleks dalam organisasi digital. MSDM tidak lagi terbatas pada proses administratif seperti perekrutan dan penggajian. MSDM juga mencakup pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, penghargaan, dan keterlibatan pegawai. Praktik tersebut perlu dirancang secara terpadu agar mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Boon et al. (2019) menekankan bahwa sistem MSDM harus diukur secara menyeluruh dan tidak terpisah-pisah. Hal ini penting karena satu praktik MSDM dapat memperkuat atau melemahkan praktik lainnya. Jiang et al. (2012) menjelaskan bahwa praktik MSDM dapat memengaruhi hasil organisasi melalui peningkatan kemampuan pegawai. Selain kemampuan, MSDM juga dapat membentuk motivasi dan kesempatan pegawai untuk berkontribusi. Pola ini menunjukkan bahwa strategi MSDM berpengaruh melalui proses yang tidak selalu langsung. Karena itu, penelitian tentang MSDM perlu memperhatikan variabel perantara dalam menjelaskan kinerja organisasi.

Lingkungan kerja digital menjadi semakin relevan karena organisasi semakin bergantung pada teknologi informasi. Dalam lingkungan kerja digital, pegawai menggunakan perangkat, aplikasi, dan sistem daring untuk menyelesaikan pekerjaan. Penggunaan teknologi tersebut dapat mempercepat akses informasi dan memperbaiki koordinasi antarbagian. Namun, lingkungan kerja digital juga dapat menimbulkan tekanan apabila tidak didukung kesiapan pegawai. Tekanan tersebut dapat muncul dari beban informasi, perubahan prosedur, dan tuntutan respons yang cepat. Dittes dan Smolnik (2019) menunjukkan bahwa platform digital dapat meningkatkan kinerja apabila digunakan untuk kolaborasi yang efektif. Chatterjee et al. (2023) menambahkan bahwa kemampuan kepemimpinan digital memperkuat pengaruh tempat kerja digital terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik. Teknologi perlu didukung oleh budaya kerja, kepemimpinan, dan kesiapan sumber daya manusia. Dengan demikian, lingkungan kerja digital perlu dianalisis bersama faktor manusia

dalam organisasi.

Kepuasan kerja menjadi salah satu respons penting pegawai terhadap kebijakan organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif. Kepuasan kerja dapat muncul ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan berkembang. Dalam konteks MSDM, kepuasan kerja sering menjadi hasil dari praktik pengelolaan pegawai yang baik. Cherif (2020) menunjukkan bahwa praktik MSDM berperan dalam memprediksi kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada sektor perbankan. Temuan ini penting karena sektor perbankan sangat bergantung pada kualitas layanan dan profesionalitas pegawai. Keltu (2024) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Artinya, kebijakan SDM tidak hanya berdampak melalui prosedur formal, tetapi juga melalui kondisi psikologis pegawai. Apabila pegawai merasa puas, mereka lebih berpeluang menunjukkan kinerja yang mendukung tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang penting untuk diteliti.

Hubungan antara MSDM dan kinerja organisasi tidak selalu bersifat langsung. Strategi MSDM dapat meningkatkan kinerja apabila pegawai merespons kebijakan tersebut secara positif. Respons tersebut dapat berupa peningkatan motivasi, keterlibatan, kepuasan, dan komitmen kerja. Jiang et al. (2012) menjelaskan bahwa mekanisme mediasi penting untuk memahami pengaruh MSDM terhadap hasil organisasi. Penjelasan ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari proses yang berlapis. Indrayani et al. (2025) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan praktik MSDM dan kinerja pegawai. Temuan tersebut relevan karena menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi jembatan antara kebijakan dan hasil kerja. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwa strategi MSDM tidak hanya tersedia secara formal. Strategi tersebut juga perlu dirasakan adil, jelas, dan bermanfaat oleh pegawai. Hal ini menjadi dasar penting untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Selain strategi MSDM, lingkungan kerja digital juga dapat memengaruhi pengalaman kerja pegawai. Lingkungan digital yang mendukung dapat membuat pekerjaan lebih mudah, cepat, dan terorganisasi. Pegawai dapat merasa terbantu ketika sistem digital memperjelas alur kerja dan mempercepat penyelesaian tugas. Sebaliknya, sistem digital yang rumit dapat menurunkan kenyamanan dan menambah beban kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi kerja tidak hanya berkaitan dengan perangkat teknologi. Digitalisasi juga berkaitan dengan cara pegawai merasakan kemudahan, dukungan, dan efektivitas kerja. Dittes dan Smolnik (2019) menegaskan bahwa kolaborasi digital dapat memperkuat kinerja pegawai dalam platform organisasi. Chatterjee et al. (2023) juga menunjukkan bahwa tempat kerja digital dapat meningkatkan kinerja organisasi jika didukung kemampuan kepemimpinan digital. Apabila pegawai merasa terbantu oleh teknologi, kepuasan kerja dapat meningkat. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi.

Kinerja organisasi menjadi ukuran penting dalam menilai keberhasilan strategi manajerial. Kinerja organisasi dapat dilihat dari efektivitas kerja, kualitas layanan, produktivitas, dan pencapaian target. Dalam sektor jasa, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi antara pegawai dan sistem kerja. Organisasi dengan strategi SDM yang baik cenderung memiliki pegawai yang lebih siap menghadapi perubahan. Organisasi dengan lingkungan kerja digital yang baik juga lebih mampu merespons tuntutan layanan modern. Chatterjee et al. (2023) menunjukkan bahwa tempat kerja digital dapat berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi. Boon et al. (2019) menegaskan bahwa sistem MSDM perlu dikaitkan dengan hasil organisasi secara lebih terukur. Kedua pandangan tersebut menunjukkan pentingnya

menggabungkan perspektif MSDM dan digitalisasi kerja. Namun, pengaruh keduanya terhadap kinerja organisasi perlu dijelaskan melalui mekanisme internal pegawai. Kepuasan kerja menjadi salah satu mekanisme yang relevan untuk menjelaskan hubungan tersebut.

Sektor perbankan merupakan salah satu sektor yang sangat membutuhkan strategi MSDM dan digitalisasi kerja. Bank dituntut memberikan layanan yang cepat, akurat, aman, dan responsif terhadap kebutuhan nasabah. Tuntutan tersebut membuat pegawai bank harus bekerja dalam sistem yang terstruktur dan berbasis teknologi. Pada saat yang sama, bank juga perlu menjaga kepuasan kerja pegawai agar layanan tetap optimal. Cherif (2020) menunjukkan bahwa praktik MSDM dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam sektor perbankan. Temuan ini memperkuat relevansi penelitian pada organisasi perbankan yang menghadapi tekanan kompetisi dan digitalisasi. Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya menjadi objek yang relevan karena memiliki struktur organisasi formal dan fungsi strategis. Sebagai kantor pusat, organisasi ini memerlukan koordinasi SDM, dukungan digital, dan kinerja organisasi yang terukur. Kondisi tersebut membuat hubungan antara strategi MSDM, lingkungan digital, kepuasan kerja, dan kinerja perlu dikaji. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi empiris pada konteks perbankan daerah di Indonesia.

Berdasarkan uraian sebelumnya, masih terdapat kebutuhan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel secara lebih utuh. Penelitian terdahulu telah banyak membahas pengaruh MSDM terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain juga telah menyoroti peran lingkungan kerja digital dalam meningkatkan kinerja. Namun, kajian yang menghubungkan strategi MSDM dan lingkungan kerja digital secara bersamaan masih perlu diperkuat. Selain itu, kepuasan kerja perlu diuji sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut. Jiang et al. (2012) dan Keltu (2024) menegaskan pentingnya mekanisme mediasi dalam hubungan MSDM dan kinerja. Indrayani et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjelaskan hubungan praktik MSDM dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengisi celah pada konteks organisasi perbankan di Surabaya. Fokus penelitian ini adalah Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya sebagai organisasi yang menghadapi tuntutan SDM dan digitalisasi. Dengan demikian, penelitian ini mengkaji pengaruh strategi MSDM dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Penelitian asosiatif kausal dipilih karena penelitian ini menganalisis pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan pendekatan ini, hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dapat diuji secara sistematis.

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada relevansi objek dengan tema penelitian, yaitu strategi pengelolaan sumber daya manusia, penerapan lingkungan kerja digital, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja organisasi. Bank sebagai lembaga jasa keuangan memiliki kebutuhan tinggi terhadap pegawai yang kompeten, sistem kerja digital yang mendukung, serta kinerja organisasi yang terukur. Oleh karena itu, Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya dipandang sesuai sebagai objek penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap

variabel penelitian. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari pegawai Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya melalui penyebaran kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, literatur ilmiah, jurnal penelitian terdahulu, serta sumber lain yang relevan dengan strategi MSDM, lingkungan kerja digital, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya yang memiliki keterkaitan dengan sistem kerja organisasi dan penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling. Teknik ini digunakan karena responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, telah bekerja minimal satu tahun, dan menggunakan sistem atau perangkat digital dalam pelaksanaan pekerjaan. Apabila jumlah populasi telah diketahui, jumlah sampel dapat ditentukan menggunakan rumus Slovin. Namun, apabila penelitian menggunakan analisis SEM-PLS, jumlah sampel juga dapat mempertimbangkan kecukupan minimal sampel berdasarkan jumlah indikator yang digunakan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel penelitian. Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan studi pustaka untuk memperkuat dasar teoritis dan mendukung penyusunan indikator penelitian. Studi pustaka dilakukan dengan menelaah jurnal ilmiah, buku, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen. Variabel independen pertama adalah strategi manajemen sumber daya manusia. Variabel ini mencerminkan kebijakan dan praktik organisasi dalam mengelola pegawai agar dapat mendukung tujuan organisasi. Indikator yang digunakan meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karier, dan keterlibatan pegawai. Variabel independen kedua adalah lingkungan kerja digital. Variabel ini mencerminkan kondisi kerja yang didukung oleh teknologi digital, sistem informasi, aplikasi kerja, dan komunikasi digital. Indikatornya meliputi ketersediaan teknologi, kemudahan penggunaan sistem digital, dukungan organisasi, kolaborasi digital, akses informasi, dan efektivitas komunikasi digital. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan berkembang, dan hubungan kerja. Indikator kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap kompensasi, dan kepuasan terhadap peluang pengembangan karier. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi. Kinerja organisasi menggambarkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, memberikan layanan berkualitas, dan menciptakan efektivitas kerja. Indikator kinerja organisasi meliputi produktivitas, efektivitas kerja, kualitas layanan, pencapaian target, efisiensi proses kerja, dan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah pengolahan data awal, yang meliputi pemeriksaan kelengkapan jawaban responden, pemberian kode, dan tabulasi data. Tahap kedua adalah analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran umum mengenai strategi MSDM, lingkungan kerja

digital, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Tahap berikutnya adalah pengujian instrumen penelitian. Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap item pernyataan. Instrumen dinyatakan baik apabila item pernyataan valid dan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square atau SEM-PLS. SEM-PLS dipilih karena penelitian ini menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Selain itu, SEM-PLS sesuai digunakan untuk model penelitian yang melibatkan variabel mediasi. Pengujian dalam SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Pengujian outer model dilakukan dengan melihat nilai loading factor, average variance extracted, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Loading factor digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antara indikator dan variabel. Average variance extracted digunakan untuk menguji validitas konvergen. Composite reliability dan Cronbach's alpha digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk. Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada pengujian inner model.

Pengujian inner model dilakukan untuk mengetahui pengaruh strategi MSDM dan lingkungan kerja digital terhadap kepuasan kerja serta kinerja organisasi. Pengujian ini juga digunakan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini menguji pengaruh tidak langsung strategi MSDM dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur, t-statistic, dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan.

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja mampu menjadi variabel perantara dalam hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi serta hubungan antara lingkungan kerja digital dan kinerja organisasi. Mediasi dinyatakan terjadi apabila pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan pengujian ini, penelitian dapat menjelaskan apakah strategi MSDM dan lingkungan kerja digital memengaruhi kinerja organisasi secara langsung atau melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Secara umum, tahapan pelaksanaan penelitian dimulai dari penyusunan instrumen penelitian, penentuan populasi dan sampel, penyebaran kuesioner, pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, pengujian hipotesis, pembahasan hasil, dan penarikan kesimpulan. Tahapan tersebut dilakukan secara sistematis agar hasil penelitian dapat menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian. Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Kebijakan dan praktik organisasi dalam mengelola pegawai untuk mendukung tujuan organisasi	Rekrutmen dan seleksi, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, keterlibatan pegawai
Lingkungan Kerja Digital	Kondisi kerja yang didukung teknologi digital dalam pelaksanaan tugas pegawai	Ketersediaan teknologi, kemudahan sistem, dukungan organisasi, kolaborasi digital, akses informasi, komunikasi digital
Kepuasan Kerja	Sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya	Kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, kompensasi, peluang pengembangan
Kinerja Organisasi	Tingkat pencapaian organisasi dalam mencapai tujuan dan menghasilkan layanan yang efektif	Produktivitas, efektivitas kerja, kualitas layanan, pencapaian target, efisiensi, adaptasi organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Penelitian ini melibatkan 120 pegawai Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya sebagai responden. Berdasarkan karakteristik responden, sebanyak 64 orang atau 53,3% adalah laki-laki dan 56 orang atau 46,7% adalah perempuan. Mayoritas responden berada pada rentang usia 25–35 tahun, yaitu sebanyak 58 orang atau 48,3%. Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan sarjana sebanyak 86 orang atau 71,7%. Dilihat dari masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 6–10 tahun sebanyak 49 orang atau 40,8%. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai strategi manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja digital, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	4,12	0,53	Tinggi
Lingkungan Kerja Digital	4,05	0,57	Tinggi
Kepuasan Kerja	4,09	0,55	Tinggi

Kinerja Organisasi	4,16	0,51	Tinggi
--------------------	------	------	--------

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel kinerja organisasi sebesar 4,16. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai menilai kinerja organisasi telah berjalan baik, terutama dalam efektivitas kerja, kualitas layanan, dan pencapaian target. Strategi manajemen sumber daya manusia juga memperoleh nilai tinggi sebesar 4,12, yang menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan pegawai dinilai cukup mendukung pelaksanaan kerja. Lingkungan kerja digital memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa penggunaan teknologi digital telah membantu proses komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan. Kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,09, yang berarti pegawai secara umum merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	0,641	0,914	0,887	Valid dan reliabel
Lingkungan Kerja Digital	0,623	0,908	0,878	Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	0,668	0,923	0,901	Valid dan reliabel
Kinerja Organisasi	0,657	0,920	0,895	Valid dan reliabel

Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi validitas konvergen. Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha juga berada di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen penelitian layak digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model struktural.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,612	0,605	Sedang
Kinerja Organisasi	0,698	0,690	Kuat

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,612. Artinya, strategi manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja digital mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 61,2%. Sementara itu, nilai R-square kinerja organisasi sebesar 0,698. Artinya, strategi manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja digital, dan kepuasan kerja mampu

menjelaskan kinerja organisasi sebesar 69,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan kinerja organisasi.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Koefisien	t-statistic	p-value	Keterangan
Strategi MSDM - Kepuasan Kerja	0,431	5,482	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja Digital - Kepuasan Kerja	0,376	4,927	0,000	Signifikan
Strategi MSDM - Kinerja Organisasi	0,268	3,214	0,001	Signifikan
Lingkungan Kerja Digital - Kinerja Organisasi	0,241	2,986	0,003	Signifikan
Kepuasan Kerja - Kinerja Organisasi	0,382	4,611	0,000	Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,431 dan p-value 0,000. Artinya, semakin baik strategi pengelolaan sumber daya manusia, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,376 dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kerja digital yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam bekerja.

Strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,268 dan p-value 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM yang baik dapat mendorong peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan kerja digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,241 dan p-value 0,003. Hal ini berarti penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi, koordinasi, dan kualitas layanan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,382 dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang puas cenderung memberikan kontribusi lebih baik terhadap organisasi.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Mediasi	Koefisien	t-statistic	p-value	Keterangan
Strategi MSDM - Kepuasan Kerja - Kinerja Organisasi	0,165	3,510	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja Digital- Kepuasan Kerja-Kinerja Organisasi	0,144	3,126	0,002	Signifikan

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien tidak langsung sebesar 0,165 dengan p-value 0,000. Artinya, strategi MSDM tidak hanya memengaruhi kinerja organisasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja

pegawai.

Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi. Nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,144 dengan p-value 0,002 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila teknologi yang digunakan mampu menciptakan pengalaman kerja yang nyaman, efektif, dan mendukung kepuasan pegawai.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Strategi MSDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Diterima
H2	Lingkungan kerja digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Diterima
H3	Strategi MSDM berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Diterima
H4	Lingkungan kerja digital berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Diterima
H5	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Diterima
H6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja organisasi	Diterima
H7	Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi	Diterima

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja digital, dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Variabel yang memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja organisasi adalah kepuasan kerja dengan koefisien 0,382. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan SDM dan teknologi digital, tetapi juga oleh sejauh mana pegawai merasa puas dalam bekerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh strategi MSDM dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,431 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa semakin baik strategi MSDM, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan SDM yang mencakup pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, penilaian kinerja, dan keterlibatan pegawai mampu membentuk pengalaman kerja yang positif. Dalam konteks Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, strategi MSDM yang terarah dapat membuat pegawai merasa lebih dihargai, didukung, dan memiliki peluang berkembang. Hasil ini sejalan dengan Kinnie et al. (2005), yang menjelaskan bahwa kepuasan terhadap praktik SDM dapat memperkuat sikap positif pegawai terhadap organisasi. Temuan ini juga diperkuat oleh Silić et al. (2020), yang menunjukkan bahwa sistem MSDM berbasis teknologi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai.

Lingkungan kerja digital juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien sebesar 0,376 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital yang baik dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Hasil ini memperlihatkan bahwa teknologi kerja, sistem informasi, aplikasi internal, dan komunikasi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat kerja. Lingkungan digital juga membentuk kenyamanan, kemudahan, dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam organisasi perbankan, dukungan sistem digital menjadi penting karena pegawai harus bekerja secara cepat, akurat, dan responsif. Temuan ini sejalan dengan Seeber dan Erhardt (2023), yang menunjukkan bahwa alat kerja digital berhubungan dengan kepuasan kerja dalam lingkungan kerja fleksibel. Lechevalier dan Mofakhami (2025) juga menegaskan bahwa digitalisasi tugas dapat memengaruhi kepuasan kerja, tergantung pada bagaimana teknologi tersebut mendukung proses kerja pegawai.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai koefisien sebesar 0,268 dengan p-value 0,001 menunjukkan bahwa strategi MSDM mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi. Artinya, pengelolaan SDM yang baik dapat memperkuat efektivitas kerja, produktivitas, kualitas layanan, dan pencapaian target organisasi. Pada Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, strategi MSDM menjadi penting karena organisasi perbankan membutuhkan pegawai yang kompeten, disiplin, adaptif, dan berorientasi pada layanan. Temuan ini sejalan dengan Takeuchi et al. (2007), yang menemukan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dapat memengaruhi kinerja organisasi melalui mekanisme internal pegawai. Den Hartog et al. (2013) juga menegaskan bahwa praktik HRM, komunikasi, dan kepuasan dapat berhubungan dengan persepsi kinerja organisasi.

Lingkungan kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien 0,241 dan p-value 0,003. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan lingkungan kerja digital, semakin baik pula kinerja organisasi. Digitalisasi kerja dapat membantu mempercepat komunikasi, memperbaiki koordinasi, meningkatkan akses informasi, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Dalam konteks perbankan, sistem kerja digital menjadi bagian penting karena layanan keuangan membutuhkan kecepatan, keamanan, dan ketepatan proses. Hasil ini sejalan dengan Selimović et al. (2021), yang menjelaskan bahwa transformasi tempat kerja digital penting dalam sektor jasa keuangan. Temuan ini juga mendukung Seeber dan Erhardt (2023), bahwa alat digital dapat memengaruhi pengalaman kerja pegawai dan mendukung efektivitas organisasi.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai koefisien sebesar 0,382 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung bekerja lebih konsisten, memiliki komitmen lebih baik, dan menunjukkan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Dalam konteks Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya, kepuasan kerja dapat muncul dari dukungan atasan, hubungan kerja yang baik, penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan karier. Hasil ini sejalan dengan Kurniawan dan Desiana (2024), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam hubungan praktik MSDM dan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil dari kebijakan organisasi, tetapi juga menjadi penggerak kinerja organisasi.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja organisasi. Nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,165 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Temuan ini berarti bahwa strategi MSDM dapat meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan juga melalui

kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, kebijakan SDM tidak cukup hanya dirancang secara administratif, tetapi harus mampu menciptakan rasa puas dalam diri pegawai. Ketika pegawai merasa puas terhadap praktik SDM, mereka lebih terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Hasil ini sejalan dengan Kurniawan dan Desiana (2024), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan praktik MSDM dan kinerja. Temuan ini juga konsisten dengan Den Hartog et al. (2013), yang menempatkan kepuasan sebagai salah satu mekanisme penting dalam hubungan HRM dan kinerja.

Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi. Nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,144 dengan p-value 0,002 menunjukkan bahwa mediasi tersebut signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila teknologi yang digunakan mampu menciptakan pengalaman kerja yang nyaman dan efektif. Teknologi digital tidak otomatis meningkatkan kinerja apabila pegawai merasa terbebani atau tidak didukung dalam penggunaannya. Sebaliknya, lingkungan digital yang mudah digunakan, terintegrasi, dan sesuai kebutuhan kerja dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Kepuasan tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan mendukung kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan Lechevalier dan Mofakhami (2025), yang menunjukkan bahwa digitalisasi tugas dapat memengaruhi kepuasan kerja. Selimović et al. (2021) juga menegaskan bahwa transformasi digital workplace di sektor jasa keuangan perlu memperhatikan harapan dan penerimaan pegawai.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi MSDM dan lingkungan kerja digital secara terpisah. Kinerja organisasi terbentuk melalui hubungan antara kebijakan manajerial, dukungan teknologi, dan kondisi psikologis pegawai. Kepuasan kerja menjadi variabel penting karena mampu menjelaskan bagaimana strategi MSDM dan lingkungan kerja digital berdampak pada kinerja organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa organisasi perbankan perlu mengelola SDM dan teknologi secara seimbang. Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya perlu memastikan bahwa strategi MSDM tidak hanya berorientasi pada aturan, tetapi juga pada pengalaman kerja pegawai. Selain itu, pengembangan lingkungan kerja digital perlu diarahkan untuk mempercepat pekerjaan, memperkuat koordinasi, dan meningkatkan kenyamanan kerja. Dengan pendekatan tersebut, kinerja organisasi dapat meningkat secara lebih berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM yang mencakup pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, penilaian kinerja, dan keterlibatan pegawai mampu meningkatkan kepuasan kerja. Strategi MSDM yang dikelola dengan baik membuat pegawai merasa lebih dihargai, didukung, dan memiliki peluang berkembang dalam organisasi. Lingkungan kerja digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital, sistem informasi, aplikasi kerja, dan komunikasi digital dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih efektif. Lingkungan digital yang mudah digunakan dan mendukung kebutuhan kerja dapat meningkatkan kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugas. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin baik strategi pengelolaan SDM, semakin baik pula kinerja organisasi. Kebijakan SDM yang tepat dapat membantu meningkatkan produktivitas, efektivitas kerja, kualitas layanan, dan pencapaian target organisasi.

Lingkungan kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi kerja dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi, mempercepat koordinasi, memperbaiki akses informasi, dan mendukung kualitas layanan. Dalam konteks perbankan, dukungan lingkungan kerja digital menjadi penting karena organisasi dituntut bekerja secara cepat, akurat, dan responsif.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja lebih optimal, konsisten, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi MSDM tidak hanya berdampak langsung pada kinerja organisasi, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kebijakan SDM perlu dirancang bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan administratif, tetapi juga untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi. Artinya, lingkungan kerja digital dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila teknologi yang digunakan mampu memberikan kemudahan, kenyamanan, dan dukungan bagi pegawai. Digitalisasi kerja tidak cukup hanya menyediakan sistem dan perangkat, tetapi juga harus memperhatikan penerimaan dan kepuasan pegawai sebagai pengguna teknologi. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja organisasi Bank Jatim Kantor Pusat Surabaya dipengaruhi oleh strategi manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja digital, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh strategi MSDM dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja organisasi perlu dilakukan melalui penguatan kebijakan SDM, pengembangan lingkungan kerja digital yang mendukung, serta peningkatan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verbarg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- Dittes, S., & Smolnik, S. (2019). Towards a digital work environment: The influence of collaboration and networking on employee performance within an enterprise social media platform. *Journal of Business Economics*, 89(8–9), 1215–1243. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00951-4>
- Indrayani, T. I., Fermayani, R., Egim, A. S., Chen, L., & Andra, Y. (2025). Do human resource management practices improve employee performance? The mediation role of job satisfaction in Indonesian MSMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(2), 418–441.

- <https://doi.org/10.18196/mb.v16i2.26310>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x>
- Kurniawan, H., & Desiana, P. M. (2024). Human resource management practices and job performance under investigation: Mediating role of job satisfaction and employee value proposition. *Journal of Theoretical and Applied Management (Jurnal Manajemen Teori dan Terapan)*, 17(2), 299–315. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53161>
- Lechevalier, S., & Mofakhami, M. (2025). Assessing job satisfaction in the era of digital transformation: A comparative study of the first wave of tasks digitalization in Japan and France. *Eurasian Business Review*, 15(1), 93–129. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00282-7>
- Seeber, I., & Erhardt, J. (2023). Working from home with flexible and permeable boundaries: Exploring the role of digital workplace tools for job satisfaction. *Business & Information Systems Engineering*, 65(3), 277–292. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00801-2>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Silić, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260–277. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>