

Peran kesiapan digital, *work-life balance*, dan stres kerja dalam kepuasan kerja karyawan era digital

Gabriel Christian Ivanlie Nistelrooy Palapa, Susanti Saragih*
Fakultas Hukum dan Bisnis, Universitas Kristen Maranatha, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: susanti.saragih@eco.maranatha.edu)

Abstract

Digital readiness and work-life balance are key factors in shaping employee job satisfaction amid the increasing digitalization of work. Although many studies have examined work-life balance, this study fills a gap by integrating digital readiness as a contextual variable in the digital era. This study aims to analyze the effects of digital readiness and work-life balance on employee job satisfaction and to examine the mediating role of work stress. This study employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected online via a survey of 105 employees in Bandung City who use digital technology in their work. The results indicate that digital readiness has a significant effect on employee job satisfaction. Similarly, work-life balance significantly affects employee job satisfaction. Meanwhile, work stress did not mediate these relationships. These findings suggest that organizational support, in the form of work-life balance policies and adequate digital facilities, can directly enhance employee job satisfaction without necessarily reducing work stress. Theoretically, these findings reinforce Social Exchange Theory in a digital context. In practice, this study recommends HR policies that leverage digital facilities and promote work-life balance for organizations.

Keywords: Digital Readiness, Work-Life Balance, Job Stress, Job Satisfaction, PLS-SEM

Abstrak

Kesiapan digital dan *work-life balance* menjadi faktor kunci dalam membentuk kepuasan kerja karyawan di tengah meningkatnya digitalisasi kerja. Meskipun banyak studi menguji *work-life balance*, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan mengintegrasikan kesiapan digital sebagai variabel kontekstual era digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesiapan digital dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan, serta menguji peran stres kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Survei dikumpulkan daring terhadap 105 karyawan di Kota Bandung yang memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas kerjanya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kesiapan digital berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, *work-life balance* signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, stres kerja tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi berupa kebijakan keseimbangan kerja dan penyediaan fasilitas digital yang memadai secara langsung mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan tanpa harus melalui penurunan tingkat stres kerja. Secara teoritis, temuan ini memperkuat Teori Pertukaran Sosial dalam konteks digital. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan kebijakan HR berbasis fasilitas digital dan *work-life balance* untuk organisasi.

Kata Kunci: Kesiapan Digital, Work-Life Balance, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, PLS-SEM

How to cite: Palapa, G. C. I. N., & Saragih, S. (2026). Peran kesiapan digital, work-life balance, dan stres kerja dalam kepuasan kerja karyawan era digital. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 359–379. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2759>



1. Pendahuluan

Organisasi di seluruh dunia saat ini memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja sebagai faktor kunci dalam membentuk lingkungan kerja yang berkinerja tinggi. Isu ini menjadi krusial karena transformasi digital membawa dinamika baru di organisasi, seperti beban pekerjaan yang semakin tinggi, tuntutan kesiapan keahlian baru, adaptasi dengan perubahan teknologi, dan cara bekerja yang berbeda (Gorski dkk, 2022). Tantangan ini membuat karyawan mempertanyakan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga, dan meningkatkan permintaan terhadap praktik organisasi yang lebih fleksibel dan mendukung keseimbangan hidup. Hal ini diperkuat oleh temuan Saragih dkk. (2021) yang menyatakan bahwa selama pandemi Covid-19, skema work from home (WFH) menjadi mandatori. dan walaupun WFH memberikan fleksibilitas, karyawan tetap menghadapi kendala dalam menjalankan perannya di kehidupan personal dan profesional. Tantangan ini membuat karyawan mempertanyakan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga, dan meningkatkan permintaan terhadap praktik organisasi yang lebih fleksibel dan mendukung keseimbangan hidup.

Konsep mengenai *work-life balance* telah banyak diteliti diberbagai konteks industri dan budaya. Di Indonesia, isu keseimbangan kehidupan kerja semakin genting karena lebih dari 32 juta pekerja dari tenaga kerja bekerja melampaui batas kerja yaitu 40 jam dalam satu minggu. Situasi ini tidak hanya mempengaruhi kinerja di tempat kerja tetapi juga kesehatan fisik dan kualitas hidup (Andini & Siregar, 2024). Susanto dkk. (2022) juga menemukan bahwa ketidakseimbangan peran di pekerjaan dan keluarga memberikan dampak negatif, seperti meningkatnya tingkat stres dan kelelahan emosional, menurunnya kepuasan kerja dan kepuasan hidup, munculnya konflik peran yang berkepanjangan, serta berkurangnya kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya temuan lain juga menjelaskan (Jaharuddin & Zainol, 2019) bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik akan cenderung lebih terikat dengan pekerjaan dan menurunkan niat untuk berpindah pekerjaan. Di sisi yang lain Gorski dkk. (2022) dan Dewi & Krisnadi (2023) menemukan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan peran akan cenderung memiliki kesejahteraan psikologis, dan situasi ini menciptakan rasa puas akan pekerjaan. Oleh karena itu, dampak dari ketidakseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin penting untuk diteliti.

Resiko lain dari ketidakseimbangan kehidupan adalah kondisi psikologis karyawan yang sering tidak terlihat dalam perilaku. Ketidakharmisan antara kehidupan kerja dan personal dapat meningkatkan risiko munculnya stres kerja, terutama ketika karyawan merasa tuntutan pekerjaan berbenturan dengan peran di luar pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Gorski dkk. (2022) bahwa situasi tersebut memberikan stres yang berkelanjutan, berdampak pada penurunan pengalaman kerja yang memuaskan, dan dalam jangka panjang berpotensi mendorong munculnya niat untuk berpindah kerja. Berdasarkan penjelasan ini, maka dapat dikatakan bahwa *work-life balance* akan meningkatkan rasa puas akan pekerjaan ketika karyawan dapat menekan tingkat stres.

Tantangan lain dalam dunia kerja era digital berkaitan dengan tuntutan kesiapan digital, yaitu kapasitas karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi digital optimal dalam mendukung efektivitas kerja. Kesiapan digital dipandang sebagai prasyarat utama bagi karyawan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem maupun pola kerja yang semakin berbasis teknologi (Han, 2024). Kebutuhan akan kesiapan ini terlihat dari studi Saragih dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa ketidaksiapan perusahaan dan keterbatasan perangkat pendukung selama penerapan skema kerja jarak jauh menjadi hambatan utama bagi karyawan. Sementara karyawan yang tidak siap bekerja dengan transformasi digital akan merasakan kecemasan dan stress. Hal ini sesuai dengan dengan temuan Pingali dkk. (2023) yang menjelaskan bahwa ketidaksiapan teknologi tidak hanya mempengaruhi efisiensi proses bisnis tetapi juga mempengaruhi kinerja individu. Stres yang timbul dari kondisi tersebut kemudian menjadi mekanisme yang menjelaskan mengapa ketidak seimbangan hidup dan pekerjaan dan ketidak kesiapan digital mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Demerouti dkk., 2001) yang menyatakan bahwa ketimpangan antara tuntutan kerja dan sumber daya karyawan akan memicu stres yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan tingkat stres karyawan dalam konteks organisasi modern juga dipengaruhi oleh keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta kesiapan digital.

Merujuk pada penjelasan ini, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kesiapan digital terhadap kepuasan kerja (pengaruh langsung) dan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi (tidak langsung). Meskipun banyak studi menguji *work-life balance*, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan mengintegrasikan kesiapan digital sebagai variabel kontekstual era digital dengan stres kerja sebagai mediator potensial berdasarkan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Demerouti dkk., 2001). Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu mengembangkan kerangka konseptual dan peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja di era digital. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat membantu organisasi menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih fleksibel, khususnya dalam menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, meningkatkan kesiapan digital karyawan, serta mengelola tingkat stres kerja untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja di era digital.

2. Tinjauan Pustaka

Kesiapan Digital

Kesiapan digital merujuk pada kemampuan dan kesiapan individu maupun organisasi untuk menerima, menggunakan, dan memaksimalkan teknologi digital secara efektif dan berkelanjutan. Menurut Michelotto & Joia (2024) kesiapan digital organisasi tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan teknologi, tetapi juga meliputi kemampuan sumber daya manusia (SDM), budaya kerja yang mendukung inovasi, serta proses bisnis yang siap bertransformasi. Trenerry dkk. (2021) menjelaskan bahwa kesiapan

digital pekerja dipengaruhi oleh sikap terhadap perubahan teknologi, kemampuan beradaptasi, keterampilan digital, dan kondisi kesejahteraan kerja mereka.

Kesiapan digital dapat menjadi pemicu konflik apabila tuntutan pemanfaatan teknologi di lingkungan kerja tidak disertai dengan kemampuan individu dan dukungan organisasi yang memadai. Michelotto & Joia (2024) menyatakan bahwa tingkat kesiapan digital sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia, peran dukungan organisasi, serta ketersediaan sarana teknologi yang layak. Selaras dengan temuan tersebut, Adeoye (2025) mengungkapkan bahwa keterbatasan literasi digital membuat karyawan kesulitan dalam menggunakan perangkat kerja berbasis teknologi, terutama ketika perubahan sistem terjadi secara cepat.

Work-life balance

Work-life balance merupakan situasi dimana seseorang mampu mengembangkan kepuasan kerja dan keterlibatan di tempat kerja karena adanya keseimbangan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Mwakyusa & Mcharo (2024) keseimbangan adalah cerminan kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan peran di kehidupan profesional dan personal. Dengan kata lain, keseimbangan ini penting agar individu dapat menjalankan kedua peran tersebut secara harmonis dan berkelanjutan. Rahmayati (2021) menambahkan bahwa ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat berdampak negatif, tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi lingkungan kerja secara keseluruhan.

Konflik keseimbangan beban kerja dan kehidupan sosial terjadi ketika tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi tidak dapat berjalan sejalan. Penelitian terdahulu menyebutkan ada beberapa faktor dominan yang menyebabkan munculnya ketidakseimbangan. Obrenovic dkk. (2020) menemukan bahwa beban kerja berlebih, *burnout*, serta jam kerja yang panjang secara signifikan meningkatkan *work family conflict* pada karyawan dari berbagai sektor. Maka dari itu Febrianti & Handayani, (2022) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja melalui motivasi internal sebagian besar bergantung pada keseimbangan antara aspek pekerjaan dan non-pekerjaan.

Stres kerja

Stres kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan dianggap lebih besar daripada kemampuan, dukungan, atau sumber daya yang dimiliki karyawan sehingga memunculkan tekanan secara mental maupun fisik. Chen dkk. (2022) menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan memberikan reaksi negatif ketika seseorang tidak bisa memenuhi tuntutan perannya atau menghadapi tekanan berlebihan, yang kemudian menurunkan kesehatan mental dan kepuasan kerja. Selain itu, Susanto dkk. (2022) juga menegaskan bahwa kelelahan kerja dapat muncul akibat tingginya beban kerja, konflik peran, dan ketidakjelasan tugas, yang mendorong individu mengalami tekanan dan kelelahan emosional.

Konflik yang berkontribusi terhadap tekanan beban kerja dapat muncul akibat tingginya beban kerja, tuntutan peran yang saling bertentangan serta lingkungan kerja yang menekan. Yusuf dkk. (2024) menegaskan bahwa konflik peran, beban kerja, dan

kondisi lingkungan kerja secara bersama-sama dapat memengaruhi tekanan mental kerja karyawan dan dapat berdampak besar terhadap kesejahteraan karyawan yang memicu tekanan psikologis berkepanjangan dan kelelahan emosional. Montuori dkk. (2022) juga menyatakan bahwa konflik keluarga dan stres pekerjaan sama-sama menjadi faktor signifikan penyebab stress kerja yang dapat mencapai puncak *burnout* seseorang.

Kepuasan kerja

Kepuasan terhadap peran pekerjaan dapat dimaknai sebagai cara karyawan menilai pekerjaannya secara keseluruhan, yang tercermin dari perasaan dan pandangan mereka mengenai sejauh mana pekerjaan tersebut mampu memberikan rasa senang dan kepuasan. Montuori dkk. (2022) berpendapat bahwa keadaan emosional yang menyenangkan dikenal sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang terjadi ketika karyawan percaya bahwa kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi. Sejalan dengan hal tersebut Judge dkk. (2017) memandang rasa puas terhadap pekerjaan sebagai bagian dari sikap kerja yang berkembang dari pengalaman kerja sehari-hari. Kepuasan kerja merupakan hasil dari kombinasi antara respons emosional dan penilaian rasional karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat digunakan sebagai indikator untuk melihat perubahan dan dinamika dari perkembangan sikap positif karyawan terhadap aktivitas profesional dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Kuntjoro dkk. (2023) tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh kejelasan peran dan ekspektasi kerja. Dalam konteks kerja yang semakin terdigitalisasi, kejelasan peran menjadi semakin penting karena karyawan tidak hanya dituntut menjalankan tugas inti, tetapi juga harus menguasai berbagai platform digital, aplikasi kerja, serta sistem pelaporan berbasis teknologi yang terus berkembang. Oleh karena itu di era digital pemahaman tentang kepuasan kerja perlu dilihat dari dukungan organisasi dalam mempersiapkan individu dan infrastruktur mengikuti digitalisasi

Berdasarkan riviui yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa studi tentang *work-life balance*, kesiapan digital, dan stres kerja dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa riset mendukung peran mediasi stress kerja, seperti di Puskesmas (Rominingsih dkk., 2025) dan karyawan BUMN (Pramesti & Piartrini, 2020). Studi lain menunjukkan hubungan langsung *work-life balance* dan kepuasan kerja kuat di perbankan dan WFH, tanpa SK bermediasi penuh (Hazami & Riyanto, 2022). Perbedaan ini karena konteks industri berbeda, tingkat WFH, intensitas digital, dan karakteristik karyawan. Oleh karena itu, masih ada celah riset untuk mengintegrasikan kesiapan digital dengan *WLB* di kota non-manufaktur seperti Bandung.

Pengaruh *Work-life balance* dan Kesiapan Digital terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Work-life balance terpenuhi ketika karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Pada kondisi kerja yang semakin terdigitalisasi saat ini kesiapan digital menjadi kunci utama sekaligus sejauh mana karyawan dapat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas kerja

untuk memenuhi ekspektasi kepuasan kerja. Dewi (2020) menjelaskan bahwa keselarasan antara peran kerja dan kebutuhan personal mencerminkan kemampuan individu dalam mengatur kedua aspek tersebut secara harmonis. Ketika keseimbangan antara hidup dan pekerjaan bagus karyawan dapat menjadi lebih fokus pada pekerjaannya dan cenderung mampu memusatkan perhatian pada pekerjaan dan psikologi sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Meylandari & Ahsani (2025) hal ini menegaskan bahwa keseimbangan *work-life balance* yang stabil dapat meningkatkan energi positif sehingga karyawan dapat bekerja lebih termotivasi sehingga menimbulkan kenyamanan psikologis yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Kesiapan digital adalah tingkatan dimana individu memiliki kemampuan, sikap, dan kepercayaan diri yang cukup untuk mengoptimalkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan harian mereka. Karyawan yang memiliki kesiapan digital yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien, dan merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tuntutan kerja berbasis digital (Pingali dkk., 2023). Kesiapan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan emosi kerja positif karena karyawan merasa kompeten dan tidak terbebani oleh perubahan teknologi yang terus berkembang.

Pengaruh tersebut dapat juga dijelaskan melalui *Social Exchange Theory (SET)* yang menekankan adanya hubungan yang menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang mendukung *work-life balance* dipersepsikan karyawan sebagai bentuk perhatian dan tanggung jawab perusahaan, yang kemudian terefleksi dalam munculnya emosi positif di tempat kerja seperti kepuasan dan keterikatan kerja. Selain kebijakan dan praktik SDM, kesiapan digital juga menjadi penentu kepuasan kerja di era digital. Hal ini selaras dengan penelitian Wulandari dkk. (2025) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa kompeten dalam bekerja, karyawan dapat memahami cara kerja digital, serta mengalami perkembangan keterampilan, kondisi-kondisi ini mendorong sikap positif terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya membuat orang lebih bahagia di tempat kerja. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Kesiapan digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh *Work-life balance*, Kesiapan Digital terhadap Stress kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan

Dukungan terhadap kesiapan digital yang memadai, penerapan digitalisasi pada lingkungan organisasi yang mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan tingkat stres karyawan. Menurut Valta dkk. (2024), karyawan dengan tingkat kesiapan digital yang tinggi mampu menghadapi tekanan teknologi dengan dampak negatif yang lebih rendah, menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang meningkat dan berkinerja lebih baik dibandingkan karyawan dengan kesiapan digital rendah. Kesiapan digital membantu karyawan mengendalikan tuntutan teknologi, mengurangi rasa tidak pasti, serta menekan stres kerja sehingga pengalaman kerja menjadi lebih positif.

Dari sudut pandang psikologi, hal ini dapat dijelaskan dengan konsep *self-efficacy*. *Self efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya sangat menentukan cara karyawan menghadapi tuntutan teknologi di tempat kerja. Kepercayaan karyawan dalam menggunakan perangkat digital dapat ditingkatkan dengan memiliki tingkat kesiapan digital yang tinggi, sehingga teknologi tidak lagi dipersepsikan sebagai ancaman atau sumber tekanan dan kondisi ini membantu menurunkan tekanan kerja yang memengaruhi kesejahteraan karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Suhada dkk. (2025) yang mendukung bahwa kemampuan digital yang dikombinasikan dengan kepercayaan diri (*digital self-efficacy*) berperan penting dalam meningkatkan kesiapan kerja di era digital. Hal ini terjadi karena keyakinan tersebut membuat individu lebih adaptif dan efektif dalam merespons tuntutan pekerjaan. Stres kerja akan cenderung berkurang melalui peningkatan *self-efficacy* karena karyawan cenderung lebih terlibat dan merasakan pencapaian dalam pekerjaannya.

Selain kesiapan digital, keseimbangan peran karyawan dalam kehidupan pribadi dan profesional juga berperan dalam membentuk tingkat stres yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Karyawan yang masih dapat menyeimbangkan waktunya untuk bekerja dan menikmati peran lain di keluarga, komunitas maupun hobi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah karena beban psikologis dari semua peran tersebut tidak saling tumpang tindih. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu tekanan emosional negatif, meningkatkan kelelahan kerja, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan *Conservation of Resources Theory (COR)* yang menyatakan bahwa individu yang mampu menjaga sumber daya psikologisnya, termasuk melalui keseimbangan peran hidup dan kerja, akan lebih terlindungi dari dampak negatif stres sehingga mampu mempertahankan kepuasan kerja yang lebih stabil. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai mediasi.

H4: Kesiapan digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai mediasi.

3. Metode Penelitian

Sampel

Sampling non-probability dengan metode *purposive* digunakan karena menurut Sugiyono (2019) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel yang menggunakan kriteria spesifik untuk tujuan penelitian, sehingga diharapkan sampel yang dikumpulkan akan menyalurkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Hair dkk. (2021) menyatakan bahwa ukuran sampel yang disarankan dalam penelitian kuantitatif adalah setidaknya lima kali lipat dari jumlah indikator yang digunakan. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini diambil dari individu yang berdomisili di Kota Bandung dan bekerja dengan memanfaatkan media digital dalam

aktivitas pekerjaannya. Karena ada 21 pertanyaan dalam penelitian ini, ukuran sampel minimum yang diperlukan adalah 105 responden (21×5).

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner secara daring, pengumpulan data dilakukan setelah peneliti memperoleh izin dari pihak manajemen perusahaan. Kuesioner disusun dalam bentuk digital dan terdiri atas beberapa bagian. Bagian pertama memuat pengantar serta penjelasan mengenai tujuan penelitian (lihat Lampiran A). Bagian kedua berisi informasi demografis responden yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, jabatan, masa kerja, status pernikahan, serta jenis teknologi yang paling sering digunakan. Selanjutnya, bagian ketiga memuat pertanyaan terkait kesiapan digital, bagian keempat membahas *work-life balance*, bagian kelima berisi pertanyaan mengenai stres kerja, dan bagian keenam mencakup pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan kerja responden.

Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini diukur dengan mengadopsi alat ukur dari penelitian sebelumnya. Penjelasan lebih lanjut mengenai setiap indikator variabel ditampilkan secara rinci pada Tabel 1, sementara itu kuisisioner original yang digunakan disajikan dalam appendix. Seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinilai menggunakan skala Likert lima tingkat sesuai dengan pernyataan (Sugiyono, 2019), dengan skor satu berarti sangat tidak setuju, sedangkan skor lima berarti sangat setuju.

Tabel 1. Instrumen Penelitian

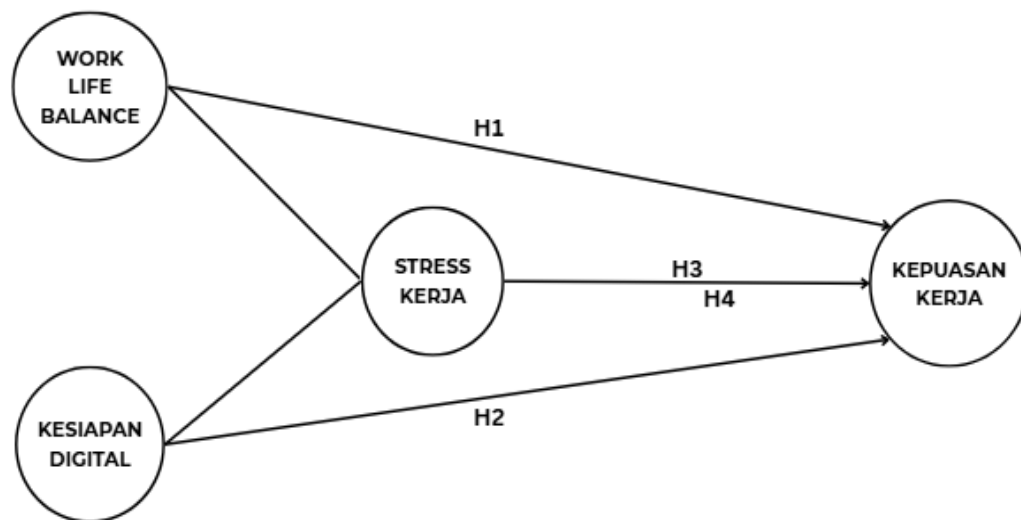
No	Variabel	Contoh Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan	Refrerensensi
1	Kesiapan digital	Saya mengerti cara menggunakan alat atau fitur dasar untuk membuat presentasi di tempat kerja	Sembilan Butir pertanyaan	Hong & Kim (2018)
2	<i>Work-life balance</i>	Saya memiliki cukup waktu untuk berkumpul dengan keluarga dan teman-teman	Tiga Butir pertanyaan	Talukder dkk. (2018)
3	Stress kerja	Belakangan ini, saya sering mengingat atau memikirkan hal-hal yang membuat saya merasa tidak nyaman	Empat Butir pertanyaan	Talukder dkk. (2018)
4	Kepuasan kerja	Saya menganggap pekerjaan saya sebagai sesuatu yang menyenangkan, layaknya hobi	Lima Butir pertanyaan	Talukder dkk. (2018)

Teknik Analisa Data

Data dianalisis dengan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Metode ini mencakup evaluasi model luar dan dalam. Inner model berfokus pada hubungan antar variabel laten sesuai dengan kerangka teori yang telah dikembangkan, sedangkan model luar menilai kelayakan indikator sebagai pengukur konstruk. Untuk memastikan kualitas pengukuran konstruk penelitian, evaluasi luar model melibatkan pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

Validitas konvergen diuji melalui nilai *loading factor* dengan batas minimum 0,70 serta *Average Variance Extracted (AVE)* minimal 0,50 yang menunjukkan kemampuan konstruk untuk memberikan penjelasan tentang varians indikatornya Ali dkk. (2022); Hair dkk. (2021). Validitas diskriminan dievaluasi melalui analisis *cross loading*, di mana korelasi indikator terhadap konstruknya harus lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain, serta didukung oleh nilai $AVE \geq 0,50$ (Hair dkk., 2021). Sementara itu, reliabilitas konstruk diuji menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai ambang batas di atas 0,70 yang menandakan konsistensi internal yang baik (Hair dkk., 2021).

Selain itu, kekuatan model struktural dianalisis melalui nilai *R Square (R²)* untuk mengetahui seberapa baik variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen dan nilai *F Square (F²)* untuk menentukan tingkat pengaruh setiap variabel eksternal. Kriteria pengaruh adalah kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35) (Hair dkk., 2021).



Gambar 1. Model Penelitian

Gambar 1 menunjukkan struktur model penelitian yang menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu kesiapan digital (KD), *work-life balance* (WLB), stres kerja (SK), dan kepuasan kerja (KK). Dalam model ini, kesiapan digital dan *work-life balance* berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, sementara stres kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh keduanya terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta kesiapan digital memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, serta melalui jalur perantara pengaruh terhadap tingkat stres kerja.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Karakteristik Responden

Secara total terdapat 105 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Adapun penjelasan tentang karakteristik responden disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	57	54,29%
	Laki-laki	48	45,71%
Usia	20–25 tahun	27	25,71%
	25–35 tahun	44	41,90%
	35–45 tahun	22	20,95%
	45–55 tahun	10	9,52%
	Lebih dari 55 tahun	2	1,90%
Pendidikan	SMA / SMK / Sederajat	20	19,05%
	Diploma (D1/D2/D3/D4)	27	25,71%
	Sarjana (S1)	44	41,90%
	Pascasarjana (S2)	14	13,33%
Lama bekerja	1–5 tahun	32	30,48%
	5-10 tahun	40	38,10%
	10–15 tahun	23	21,90%
	≥ 15 tahun	10	9,52%
Status pernikahan	Belum menikah	27	25,71%
	Menikah	65	61,90%
	Pernah menikah	13	12,38%
Frekuensi menerima pelatihan kesiapan digital (2 tahun terakhir)	Tidak Pernah	11	10,48%
	≤ 3 kali	63	60,00%
	≥ 3 kali	31	29,52%
Frekuensi pemanfaatan perangkat digital dalam pekerjaan	Cukup sering	9	8,57%
	Sering	78	74,29%
	Sangat sering	18	17,14%

Sumber: Hasil Pengolahan data (2025)

Berdasarkan Tabel 2 komposisi jenis kelamin responden menunjukkan distribusi yang jumlah wanita jauh lebih banyak daripada pria. Sebagian besar responden berusia antara 25 dan 35 tahun, yang mencerminkan mayoritas berada pada usia produktif. Kelompok usia 35–45 tahun dan 20–25 tahun juga memiliki proporsi yang cukup signifikan, sementara responden berusia di atas 55 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit. Secara keseluruhan, responden telah menerima pelatihan sebanyak kurang lebih 3 kali sebanyak 2 tahun terakhir.

Evaluasi Model Pengukuran

Pada bagian ini dibahas hasil evaluasi model pengukuran (*measurement model*) menggunakan metode (*SEM-PLS*) yang bertujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas setiap konstruk penelitian. Hasil pengujian tersebut disajikan secara sistematis dalam bentuk tabel berikut untuk membuat kesesuaian indikator dalam mengukur variabel penelitian menjadi lebih jelas.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif (tabel 3), variabel kesiapan digital menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,453 yang mengindikasikan bahwa tingkat kesiapan digital responden berada pada kategori tinggi, dengan sebaran data yang relatif simetris serta tingkat variasi jawaban yang rendah. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai mean sebesar 3,894 yang mencerminkan tingkat kepuasan kerja responden adalah yang paling rendah dibandingkan variabel lain. Selanjutnya,

variabel stres kerja memperoleh nilai rata-rata 4,083 yang menggambarkan tingkat stres kerja responden relatif tinggi. Sementara itu, variabel *work-life balance* mencatat nilai mean sebesar 4.388 yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja responden berada pada kategori baik.

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Median	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
KD	4,453	0,156	0,075	-0,49	-0,238
KK	3,894	0,178	0,103	0,508	-0,656
SK	4,083	0,422	0,121	0,949	-1,23
WLB	4,388	0,385	0,082	1,089	-1,248

Hasil pengujian model pengukuran (Tabel 4) menunjukkan bahwa variabel kesiapan digital diukur oleh sembilan indikator dengan nilai *outer loading* pada kisaran 0,720–0,859 sehingga memenuhi kriteria *validitas konvergen*, yang diperkuat oleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,929, *Composite Reliability* sebesar 0,941, dan *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0,640. Temuan ini menandakan konstruk ini memiliki *reliabilitas* dan *validitas* yang baik.

Tabel 4. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Item	Outer Loading	CA	CR	AVE
Kesiapan Digital	KD1	0,859	0,929	0,941	0,64
	KD2	0,849			
	KD3	0,72			
	KD4	0,803			
	KD5	0,782			
	KD6	0,806			
	KD7	0,796			
	KD8	0,817			
	KD9	0,761			
<i>Work-life balance</i>	WLB1	0,95	0,944	0,964	0,9
	WLB2	0,947			
	WLB3	0,949			
Stres kerja	SK1	0,899	0,937	0,955	0,84
	SK2	0,914			
	SK3	0,915			
	SK4	0,938			
Kepuasan kerja	KK1	0,797	0,892	0,92	0,698
	KK2	0,873			
	KK3	0,831			
	KK4	0,809			
	KK5	0,867			

Selain itu, variabel *work-life balance* diukur melalui tiga indikator dengan nilai *outer loading* yang sangat tinggi, yaitu 0,947–0,950, serta didukung oleh nilai *Cronbach's Alpha* 0,944, *Composite Reliability* 0,964, dan *AVE* 0,900, yang menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat kuat. Selanjutnya, variabel stres kerja direpresentasikan oleh empat indikator dengan nilai *outer loading* di atas 0,899 (nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,937, *Composite Reliability* sebesar 0,955, serta *AVE* sebesar 0,840), sehingga konstruk ini dinyatakan sangat *reliabel* dan *valid*. Sementara itu, variabel

kepuasan kerja diukur oleh lima indikator dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,797–0,873, serta didukung oleh nilai *Cronbach's Alpha* 0,892, *Composite Reliability* 0,920, dan *AVE* 0,698, yang mengindikasikan bahwa konstruk validitas konvergen dan reliabilitas yang dapat diterima telah terpenuhi oleh kepuasan kerja.

Tabel 5. *Cross Loading*

Variabel	KD	SK	WLB	KK
KD1	0,859	-0,194	-0,124	0,549
KD2	0,849	-0,131	-0,052	0,501
KD3	0,72	-0,24	-0,142	0,438
KD4	0,803	-0,11	0,007	0,527
KD5	0,782	-0,191	-0,087	0,48
KD6	0,806	-0,113	-0,032	0,594
KD7	0,796	-0,075	0,118	0,611
KD8	0,817	-0,151	-0,119	0,45
KD9	0,761	-0,116	-0,081	0,42
SK1	-0,154	0,899	0,547	0,025
SK2	-0,141	0,914	0,587	0,071
SK3	-0,157	0,915	0,571	0,013
SK4	-0,208	0,938	0,638	0,055
WLB1	-0,062	0,669	0,95	0,296
WLB2	-0,067	0,584	0,947	0,321
WLB3	-0,056	0,566	0,949	0,378
KK1	0,571	-0,011	0,276	0,797
KK2	0,518	0,055	0,304	0,873
KK3	0,523	0,07	0,333	0,831
KK4	0,474	0,107	0,284	0,809
KK5	0,586	-0,017	0,261	0,867

Setiap indikator pada Tabel 5 menunjukkan bahwa konstruk dengan beban tertinggi, berdasarkan hasil uji *cross-loading* yang ditampilkan pada tabel. Dibandingkan dengan konstruk stres kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja, indikator kesiapan digital (KD1–KD9) memiliki beban tertinggi pada konstruk kesiapan digital. Indikator stres kerja (SK1–SK4) juga memiliki beban tertinggi pada konstruk stres kerja, demikian pula indikator *work-life balance* (WLB1–WLB3). Selanjutnya, indikator kepuasan kerja (KK1–KK5) memiliki beban tertinggi pada konstruk kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing metrik memiliki kemampuan untuk mewakili konstruk yang diukur secara akurat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini valid, dan setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris.

Tabel 6. *R Square dan R Square Adjusted*

	R-square	R-square adjusted
KK	0,578	0,565
SK	0,43	0,419

Hasil pengujian model dalam tabel 6 menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian dapat menjelaskan 57,8% variasi kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,578. Sementara itu, 42,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang berada di luar

model penelitian. Nilai *R-square adjusted* sebesar 0,565 memberikan gambaran yang lebih konservatif mengenai kemampuan model dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja. Nilai *R-square* sebesar 0,430 dan *R-square adjusted* sebesar 0,419 menunjukkan bahwa 43% variasi stres kerja dapat dijelaskan oleh kesiapan digital dalam model penelitian ini, sedangkan 57% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Perbedaan yang relatif kecil antara nilai *R-square* dan *R-square adjusted* menunjukkan bahwa model yang digunakan cukup stabil dan tidak mengalami *overfitting*. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat dalam memprediksi kepuasan kerja dan stres kerja.

Tabel 7. *F Square*

Variabel	KD	WLB	KK	SK
KD			0,955	0,034
WLB			0,329	0,698
SK			0,03	
KK				

Berdasarkan hasil pengujian nilai *F square* pada tabel, dapat diketahui besarnya kontribusi Setiap variabel eksternal terhadap variabel endogen. Variabel kesiapan digital memiliki nilai *F square* 0,955 terhadap kepuasan kerja dan 0,034 terhadap stres kerja menunjukkan bahwa kesiapan digital berpengaruh sangat besar terhadap kepuasan kerja dan sedikit berkontribusi terhadap stres kerja. Variabel *work-life balance* memiliki nilai *F square* 0,329 terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan kerja. Sementara itu, stres di tempat kerja memiliki dampak yang lebih kecil terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa kesiapan digital merupakan faktor dominan dalam model penelitian, sedangkan *work-life balance* dan stres kerja juga memberikan kontribusi yang berarti terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 8. *Path Coefficients*

Variabel	Original	mean	SD	T statistics	P values
KD -> KK	0,647	0,657	0,082	7,88	0,00
KD -> SK	-0,14	-0,138	0,075	1,856	0,063
SK -> KK	-0,149	-0,14	0,103	1,441	0,15
WLB -> KK	0,487	0,476	0,121	4,025	0,00
WLB -> SK	0,632	0,643	0,082	7,748	0,00

Hubungan antarvariabel dalam model penelitian menunjukkan hasil yang berbeda baik dari sisi arah maupun signifikansinya, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengujian koefisien pada tabel. Dengan koefisien 0,647, statistik T 7,88, dan nilai P 0,000, kesiapan digital telah terbukti secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kematangan kesiapan digital yang lebih tinggi akan menciptakan rasa puas dalam bekerja. Hubungan antara kesiapan digital dan stres kerja menunjukkan koefisien negatif sebesar -0,14 dengan nilai statistik T 1,856 dan nilai P 0,063. Ini menunjukkan bahwa kesiapan digital yang lebih baik cenderung menurunkan tingkat stres kerja. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan

kerja juga bernilai negatif sebesar -0,149, namun tidak signifikan secara statistik (*T-statistics* 1,441; *P-values* 0,150), yang menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja cenderung menurunkan kepuasan kerja, tetapi pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk menjelaskan variasi kepuasan kerja. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,487, *T-statistics* 4,025, dan *P-values* 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada kesejahteraan mental yang lebih baik dan membentuk rasa puas terhadap pekerjaan. Pengaruh tidak langsung *work-life balance* terhadap kepuasan kerja melalui SK menunjukkan koefisien sebesar -0,094 dengan *T-statistics* 1,377 ($< 1,96$) dan *p-value* 0,168 ($> 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa stres kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Wasserstein & Lazar (2016) menyatakan bahwa signifikansi statistik bergantung pada perolehan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. Hasil yang menunjukkan nilai di atas 0,05 dianggap tidak mampu membuktikan adanya pengaruh antar variabel pada tingkat kepercayaan 95%.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
WLB -> KK (H1)	0,487	0,476	0,121	4,025	0,00
KD -> KK (H2)	0,647	0,657	0,082	7,88	0,00
WLB -> SK -> KK (H3)	-0,094	-0,088	0,068	1,377	0,168
KD -> SK -> KK (H4)	0,021	0,02	0,018	1,135	0,256

4.2 Pembahasan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh antarvariabel dalam model penelitian memiliki tingkat signifikansi yang berbeda pada masing-masing jalur. Hasil hipotesis pertama mengkonfirmasi bahwa harmoni antara peran profesional dan personal menjadi fondasi kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat seiring dengan sejauh mana tanggung jawab pekerjaan seimbang dengan kewajiban pribadi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Saeed & Farooqi (2014) yang menegaskan pentingnya *work-life balance* dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja di berbagai sektor untuk mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Dalam penelitian ini mayoritas responden sudah berstatus menikah dan memiliki peran ganda antara pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka.

Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa kesiapan digital yang matang memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih cerdas dan efisien karena kecukupan kompetensi, yang secara signifikan meningkatkan kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja modern. Sementara penelitian sebelumnya mengkaji kesiapan digital pada konteks industri manufaktur, penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kesiapan digital terhadap kepuasan kerja juga berlaku pada berbagai industri. Dari perspektif *self-efficacy*, kemampuan karyawan dalam memahami, menggunakan, dan menyesuaikan diri dengan teknologi digital meningkatkan keyakinan mereka terhadap kompetensi diri dalam menyelesaikan tugas kerja. Keyakinan tersebut membuat

karyawan merasa lebih mampu, percaya diri, dan nyaman dalam menghadapi tuntutan pekerjaan berbasis teknologi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zahra & Setiani (2025) yang menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk bekerja dengan teknologi membuat karyawan bekerja lebih efisien, meminimalkan hambatan teknis, serta meningkatkan kenyamanan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat rasa puas karyawan.

Hipotesis ketiga menguji peran stres kerja sebagai perantara dalam hubungan antara kepuasan kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak menghasilkan hasil yang signifikan. Penelitian ini mengindikasikan bahwa stres kerja belum berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang kuat, karena kepuasan kerja dalam kerja digital cenderung terbentuk secara langsung dari persepsi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik, tanpa harus didahului oleh penurunan tingkat stres kerja (Hipotesis tidak diterima). Selanjutnya hasil dari Hipotesis keempat juga tidak terbukti menunjukkan bahwa kesiapan digital tidak memiliki dampak yang dapat dikenali terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja. Meskipun kesiapan digital memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, penurunan stres kerja bukan merupakan jalur utama yang menjembatani hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan Gorski dkk. (2022) yang menyatakan bahwa dukungan teknologi dan kesiapan digital dapat secara langsung meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya tanpa melalui perubahan tingkat stres kerja.

Dalam penelitian ini, *work-life balance* belum terbukti mampu menurunkan tingkat stres kerja, namun tetap berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan masih menghadapi tekanan dalam pekerjaan, mereka tetap dapat menikmati peran di luar pekerjaan, seperti dalam keluarga, hobi, dan komunitas sosial. Kemampuan untuk mempertahankan pemenuhan peran personal ini memberikan pengalaman positif yang menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja tetap terbentuk meskipun tingkat stres kerja belum sepenuhnya berkurang.

Teori Pertukaran Sosial menekankan bahwa ada hubungan yang menguntungkan antara organisasi dan karyawan. Praktik organisasi yang mendukung WLB dan kesiapan digital dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan terhadap karyawan, mendorong peningkatan rasa puas akan pekerjaan secara langsung, tanpa melalui stress kerja sebagai mediator, sehingga stres kerja tidak selalu berperan sebagai mediator. Lebih tepatnya, keseimbangan kehidupan kerja dan kesiapan digital yang dirasakan secara langsung sudah cukup untuk membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini memberikan saran implikasi praktis. Temuan bahwa *work-life balance* dan kesiapan digital memberi pengaruh positif dan serius terhadap kepuasan kerja menekankan perlunya manajer memprioritaskan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, seperti fleksibilitas jam kerja,

pengaturan beban kerja yang realistis, serta perhatian terhadap kebutuhan personal karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Selain itu, pengaruh signifikan kesiapan digital menegaskan pentingnya penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai, sistem kerja berbasis digital yang mudah diakses, dan pelatihan berkelanjutan agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi. Hal ini meningkatkan produktivitas di tempat kerja serta kepuasan kerja. stres kerja tidak terbukti menjadi mediator yang signifikan, menunjukkan bahwa manajemen tidak selalu perlu fokus pada pengurangan stres semata, melainkan dapat langsung memperkuat faktor-faktor positif seperti *work-life balance* dan kesiapan digital.

Dari perspektif *Social Exchange Theory*, kebijakan *work-life balance* serta dukungan kesiapan dan fasilitas digital dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi, sehingga mendorong sikap yang positif dari karyawan terhadap pekerjaan mereka dan meningkatkan kepuasan kerja tanpa harus melalui penurunan stres. Selanjutnya, dari sudut pandang *Self-Efficacy*, kesiapan digital dan keseimbangan peran kerja dan kehidupan pribadi memperkuat keyakinan karyawan dalam mengelola tuntutan kerja dan personal secara bersamaan. Rasa mampu dan percaya diri tersebut menjadikan karyawan merasa nyaman pada saat bekerja, sehingga kepuasan kerja dapat terbentuk secara langsung meskipun tekanan kerja masih dirasakan.

5. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini untuk menyelidiki pengaruh kesiapan digital dan keseimbangan hidup kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi stres kerja. Secara khusus, studi ini berupaya memahami seberapa besar kesiapan digital dan keseimbangan kehidupan kerja dapat mendorong kepuasan kerja karyawan melalui pengelolaan tingkat stres yang dialami. Dengan demikian, penelitian ini menyediakan kerangka empiris untuk menjelaskan bagaimana faktor digital dan keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi kepuasan karyawan pada dinamika era digital.

Hasil analisis menunjukkan bahwa keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi dan kesiapan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung WLB terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja tidak signifikan. Demikian pula pengaruh tidak langsung kesiapan digital melalui stres kerja juga tidak ditemukan signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa stres kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini, karena efek tidak langsung yang diuji tidak didukung secara statistik.

Penting untuk dibedakan bahwa temuan tidak signifikan ini bukan berarti variabel tersebut tidak relevan. Peran mediasi yang tidak signifikan menunjukkan bahwa dalam konteks dan sampel penelitian ini, mekanisme peningkatan kepuasan kerja tidak berlangsung melalui jalur manajemen stres kerja. Namun, stres kerja tetap merupakan konstruk yang relevan dan dapat berperan dalam model penelitian yang berbeda. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dalam studi ini terjadi terutama melalui mekanisme pengaruh langsung, tanpa harus melalui penurunan tingkat stres kerja

sebagai perantara. Temuan ini sejalan dengan prinsip *Social Exchange Theory*, di mana dukungan organisasi melalui kebijakan keseimbangan kerja dan fasilitas digital dipersepsikan sebagai bentuk timbal balik positif yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

Meskipun demikian, penelitian ini mencakup sejumlah keterbatasan, terutama terkait jumlah sampel yang relatif terbatas dan fokus penelitian yang hanya mencakup satu wilayah. Oleh karena itu hasil temuan belum tentu sepenuhnya mencerminkan kondisi di daerah atau sektor industri lain. Karena itu penelitian selanjutnya diusulkan untuk memperluas cakupan responden, menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau motivasi intrinsik, serta mengkaji peran stres kerja dalam model yang lebih kompleks. Dari sisi praktis, manajemen diharapkan dapat memprioritaskan penerapan kebijakan *work-life balance* dan pengembangan kapabilitas digital sebagai strategi utama untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu dan kesediaannya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Referensi

- Adeoye, S. (2025). Advancing Smart Cities through Modern Technologies: A Holistic Review of Applications, Challenges, and Opportunities. *Advances in Internet of Things*, 15(02), 33–60. <https://doi.org/10.4236/ait.2025.152003>
- Ali, M. I., Idkhan, A. M., Kamin, Y., & Hasim, A. H. (2022). Implementation of Maximum Likelihood Estimation (MLE) in the Assessment of Pro-Environmental Tools Measurement Models for Engineering Students. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 12(4), 1632–1638. <https://doi.org/10.18517/ijaseit.12.4.16724>
- Andini, F. A. D., & Siregar, A. Y. M. (2024). Work hours and the risk of hypertension: the case of Indonesia. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20003-z>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work Stress, Mental Health, and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419809/>
- Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023). The Effects of Using Digitalization, Work Life Balance and Work Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT Waskita Karya Infrastruktur. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 1007–1017. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.12893>
- Dewi, S., & Ratnaningsih, Z. I. (2020). Hubungan Antara Work Life Balance dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pertani (Persero). *Empati*, 8(1), 27–32.

<https://doi.org/10.14710/empati.2019.23570>

- Febrianti, N., & Handayani, R. (2022). Work Life Balance dan Kepuasan Kerja: Mediasi Motivasi Intrinsik. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 4(1), 60–67. <https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i1.10734>
- Gorski, A. T., Gligorea, I., Gorski, H., & Oancea, R. (2022). Workforce and Workplace Ecosystem – Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 28(1), 187–194. <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0028>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1). Springer.
- 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(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1370711>
- Hazami, B., & Riyanto, S. (2022). Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Bjb KC S Parman. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(7), 591–595. <https://doi.org/10.59188/journalsostech.v2i7.366>
- Hong, A. J., & Kim, H. J. (2018). College Students' Digital Readiness for Academic Engagement (DRAE) Scale: Scale Development and Validation. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 27(4), 303–312. <https://doi.org/10.1007/s40299-018-0387-0>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kuntjoro, K. N., Cahya, Y. F., & Meilani, P. (2023). The Impact of Job Stress, Role Ambiguity, Work-Life Imbalance, Work Environment, and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment (Case Study Of Nurses At Private Hospital X In Central Jakarta During 2023). *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 488–496. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1764>
- Meylandari, N., & Ahsani, R. F. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Work Life Balance, dan Lingkungan Kerja Pada Karyawan Roti Kinasih. *Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 308–317. <https://doi.org/10.37479/jimb.v8i2.34326>
- Michelotto, F., & Joia, L. A. (2024). Organizational Digital Transformation Readiness: An Exploratory Investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3283–3304. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040159>
- Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., D'Angelo, D., Di Sarno, S., Pennino, F., Masucci, A., Triassi, M., & Nardone, A. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192114214>
- Mwakyusa, J. R. P., & Mcharo, E. W. (2024). Role ambiguity and role conflict effects

- on employees' emotional exhaustion in healthcare services in Tanzania. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2326237>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Pingali, S. R., Singha, S., Arunachalam, S., & Pedada, K. (2023). Digital readiness of small and medium enterprises in emerging markets: The construct, propositions, measurement, and implications. *Journal of Business Research*, 164(August 2022), 113973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>
- Pramesti, I. A. A. H., & Piartrini, P. S. (2020). Peran Mediasi Stres Kerja pada Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2663–2682. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i07.p10>
- Rahmayati, E. T. (2021). Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced). *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol*, 4(2), 129–141. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i2.11098>
- Rominingsih, E. S., Widodo, A. P., & Jondar, A. (2025). Mediasi Stres Kerja pada Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Puskesmas di Wilayah Kerja Kabupaten Lumajang. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(4), 122–134. <https://doi.org/10.55606/optimal.v5i4.7759>
- Saeed, K., & Farooqi, Y. A. (2014). Examining the Relationship between Work Life Balance, Job Stress and Job Satisfaction Among University Teachers. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(6), 9–15.
- Saragih, S., Setiawan, S., Markus, T., & Rhian, P. (2021). Benefits and Challenges of Telework During The Covid-19 Pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 129–135. <https://doi.org/10.21632/irjbs.14.2.129-135>
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Suhada, S., Idries, F. A., Wulandari, N. D., Oktariantara, I., Romandhani, A. O., & Riyadhho, A. (2025). Digital skills and work readiness: unveiling the mediating effect of digital self-efficacy. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 23(1), 11–26. <https://doi.org/10.36406/jam.v23i1.262>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor Support and Work-Life Balance: Impacts on Job Performance in the Australian Financial Sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

- Valta, M., Hildebrandt, Y., & Maier, C. (2024). Fostering the digital mindset to mitigate technostress: an empirical study of empowering individuals for using digital technologies. *Internet Research*, 34(6), 2341–2369. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2022-0766>
- Wasserstein, R. L., & Lazar, N. A. (2016). The ASA’s Statement on p-Values: Context, Process, and Purpose. *American Statistician*, 70(2), 129–133. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108>
- Yusuf, Y., Jusni, & Nurqamar, I. (2024). Pengaruh Konflik Peran Ganda, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan Perempuan. *Peradaban Journal of Economic and Business*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v3i1.157>
- Zahra, A., & Setiani, S. (2025). Work-Life Balance as A Mediator Between Digitalization, Burnout, and Job Satisfaction. *Dialektika : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 10(2), 350–359. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v10i2.5448>

Lampiran A. Kuesioner

A. Kesiapan Digital (Hong & Kim, 2018)

1. Saya mengerti cara menggunakan alat atau fitur dasar untuk membuat presentasi di tempat kerja
2. Saya mengerti cara menggunakan alat atau fitur dasar untuk membuat dan mengedit dokumen pekerjaan saya
3. Saya mengerti cara mengolah dan menganalisis data yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik
4. Saya mengerti cara mencari informasi yang relevan dengan pekerjaan saya lebih cepat dibanding rekan kerja lainnya
5. Saya mengerti cara membantu membantu rekan kerja mencari informasi dengan lebih efisien
6. Saya mengerti cara menentukan kata kunci atau cara pencarian yang tepat untuk menemukan informasi terkait pekerjaan
7. Saya mengerti cara berkomunikasi dengan rekan kerja secara langsung menggunakan alat komunikasi daring
8. Saya mengerti cara menyampaikan pendapat atau ide saya melalui media komunikasi internal Perusahaan
9. Saya mengerti cara berbagi dokumen (file) pekerjaan dengan rekan kerja secara daring
10. Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas melalui media digital

B. *Work-life balance* (Talukder dkk., 2018)

1. Saya memiliki cukup waktu untuk berkumpul dengan keluarga dan teman-teman
2. Saya memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan urusan pribadi saya
3. Saya memiliki cukup waktu untuk melakukan hal-hal yang saya minati

C. *Stres Kerja* (Talukder dkk., 2018)

1. Belakangan ini, saya sering mengingat atau memikirkan hal-hal yang membuat saya merasa tidak nyaman
2. Belakangan ini, saya sering memikirkan kembali hal-hal yang membuat saya sedih
3. Belakangan ini, saya sering merasa cemas atau khawatir terhadap sesuatu
4. Belakangan ini, saya berkali-kali memikirkan hal-hal yang tidak menyenangkan

D. *Kepuasan Kerja* (Talukder dkk., 2018)

1. Saya menganggap pekerjaan saya sebagai sesuatu yang menyenangkan, layaknya hobi
2. Pekerjaan saya cukup menarik sehingga saya jarang merasa bosan saat melakukannya
3. Saya lebih bahagia dengan pekerjaan saya dibandingkan kebanyakan orang
4. Saya merasa lebih menyukai pekerjaan saya dibandingkan kebanyakan rekan kerja
5. Saya benar-benar menikmati apa yang saya kerjakan setiap hari di tempat kerja