

RESEARCH ARTICLE

Strategi Meningkatkan Kepuasan Karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang melalui Pengelolaan Digital Overload dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi

Afrillya Margaretha Mangkawa^{1*}, Awanis Linati Haziroh², Aris Puji Purwatiningsih³, Tito Aditya Perdana⁴

^{1*,2,3,4} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro, Semarang, Indonesia.

Corresponding Email: 211202207551@mhs.dinus.ac.id^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 24 Januari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 20 Maret 2026; Diterima 10 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Mangkawa, A. M., Haziroh, A. L., Purwatiningsih, A. P., & Perdana, T. A. (2026). Strategi Meningkatkan Kepuasan Karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang melalui Pengelolaan Digital Overload dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2532-2543. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6412>.

Abstrak

Studi ini dimaksudkan untuk menyelidiki bagaimana digital overload memengaruhi kepuasan kerja karyawan di AirNav Indonesia Cabang Semarang, dengan komitmen organisasi sebagai mediasi serta budaya organisasi sebagai moderasi. Studi ini menggunakan metodologi kuantitatif yang berfokus pada rancangan kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat. Penelitian melibatkan 62 karyawan melalui teknik sampling jenuh, dan data dikumpulkan lewat kuesioner dengan skala Likert lima tingkat. Evaluasi data dilakukan dengan menerapkan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital overload memberikan kontribusi negatif namun tidak berada pada level yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, digital overload secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi ke arah negatif. Di sisi lain, komitmen organisasi teruji memberikan efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh digital overload terhadap kepuasan kerja disalurkan secara signifikan melalui komitmen organisasi. Adapun budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja, dan juga tidak berfungsi sebagai mediator atau moderator. Secara keseluruhan, hasil ini menekankan bahwa efek digital overload pada kepuasan kerja lebih kuat melalui dinamika perilaku kerja karyawan, terutama dalam hal komitmen organisasi.

Kata Kunci: Digital Overload; Komitmen Organisasi; Kepuasan Kerja; Budaya Organisasi; Navigasi Penerbangan.

Abstract

This study aims to investigate how digital overload affects employee job satisfaction at AirNav Indonesia Semarang Branch, with organizational commitment as a mediating factor and organizational culture as a reinforcing element. The approach used was quantitative with a causal design. The study involved 62 employees through a saturated sampling technique, and data were collected through a questionnaire with a five-level Likert scale. Analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4. The main findings indicate that digital overload has an insignificant negative impact on job satisfaction. However, digital overload significantly affects organizational commitment in a negative direction. On the other hand, organizational commitment is proven to have a significant positive influence on job satisfaction. Further analysis revealed that organizational commitment significantly mediates the relationship between digital overload and job satisfaction. Organizational culture, on the other hand, does not show a significant influence on job satisfaction, nor does it function as a mediator or moderator. Overall, these results emphasize that the effect of digital overload on job satisfaction is stronger through changes in employee work attitudes, especially in terms of organizational commitment.

Keyword: Digital Overload; Organizational Commitment; Organizational Culture; Job Satisfaction; Flight Navigation.

1. Pendahuluan

Era transformasi digital atau sering disebut sebagai era Industri 4.0 menuju 5.0, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor paling strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Meskipun teknologi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan semakin dominan, manusia tetap menjadi penggerak utama yang memastikan inovasi, adaptasi, dan pengambilan keputusan berjalan efektif (Ghobakhloo *et al.*, 2021). Hal ini semakin krusial pada organisasi dengan risiko operasional tinggi, seperti lembaga navigasi penerbangan, di mana ketelitian, kecepatan respon, dan stabilitas emosional karyawan berpengaruh langsung terhadap keselamatan dan kelancaran operasional (Okine *et al.*, 2026). Dalam konteks tersebut, kepuasan karyawan menjadi variabel kunci yang berperan besar dalam menjaga retensi tenaga kerja, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Bahrun, 2022). Karyawan yang merasa puas wajarnya memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih kuat, memiliki motivasi yang lebih tinggi, serta berupaya optimal dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Afuan *et al.*, 2023). Sebaliknya, tingkat kepuasan yang rendah sering berujung pada tingginya *turnover*, penurunan kinerja, dan menurunnya produktivitas (Ayudia Adiyanti *et al.*, 2023). Sehingga, memahami serta meningkatkan kepuasan karyawan yakni langkah strategis bagi setiap organisasi di era digital untuk mempertahankan daya saing dan mencapai keunggulan berkelanjutan. Akan tetapi, ketergantungan yang tinggi pada teknologi digital ini memunculkan sebuah konsekuensi yang perlu dikelola secara serius, yakni meningkatnya beban informasi, tekanan komunikasi daring, dan tuntutan respon cepat terhadap berbagai sistem digital. Fenomena tersebut dikenal dengan istilah *digital overload* atau kelebihan beban digital, yaitu di mana volume, kecepatan, dan kompleksitas informasi digital (seperti email, notifikasi, dan platform kolaborasi) melebihi kemampuan kognitif karyawan untuk memprosesnya (Tarafdar *et al.*, 2019). Literatur sebelumnya telah mengidentifikasi *digital overload* sebagai penyebab signifikan yang dapat menurunkan kesejahteraan, yang pada akhirnya mengurangi kepuasan kerja karyawan. Misalnya Tu *et al.* (2025) menemukan bahwasannya *technostress* dapat meningkatkan *burnout* dan menurunkan komitmen organisasi serta kepuasan karyawan. Hal sama juga terungkap oleh Abdulkareem *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan teknologi informasi secara substansial meningkatkan *digital overload*, yang dapat merusak otonomi kerja dan kepuasan kerja. Meskipun demikian, mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *digital overload* memengaruhi "kepuasan" masih perlu dieksplorasi lebih dalam. Tekanan untuk menangani informasi yang berlebihan dapat memicu kelelahan emosional dan menurunkan rasa keterikatan terhadap organisasi. Jika hal ini tidak dikelola dengan baik dapat membuat karyawan merasa tidak didukung oleh organisasi, yang pada akhirnya dapat mengikis komitmen mereka. Komitmen yang rendah inilah yang kemudian secara langsung memicu ketidakpuasan kerja (Costin *et al.*, 2023). Lebih lanjut, dampak dari *digital overload* terhadap kepuasan kerja cenderung tidak sama di semua lingkungan kerja. Organisasi dengan lingkungan kerja yang sehat dan menerapkan budaya yang supportif, dapat membuat karyawan merasa dihargai (Ayunda *et al.*, 2022). Akibatnya, ketika karyawan menghadapi beban teknologi yang berlebihan, mereka mampu menanganinya secara efektif. Sebaliknya, budaya kerja dengan lingkungan yang tidak sehat akan memperburuk dampak negatif dari *digital overload* itu sendiri (Zhang *et al.*, 2025). Studi tentang kepuasan karyawan telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen, dengan variabel seperti *overload* kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi yang sering diintegrasikan. Meskipun demikian, di tingkat nasional Indonesia, penelitian ini masih jarang dilakukan, terutama di sektor penerbangan, di mana *digital overload*, belum dilakukan penelitian secara mendalam. Secara spesifik, tidak ada penelitian empiris yang mengkaji strategi pengelolaan *digital overload* dengan komitmen organisasi sebagai mediator dan budaya organisasi sebagai moderator di populasi karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang. Celah populasi ini signifikan karena sektor navigasi penerbangan di Semarang memiliki karakteristik unik, seperti penggunaan sistem digital yang telah dimodernisasi, yang berbeda dari studi di sektor lain atau lokasi internasional. Dengan mengisi celah ini, akan memberikan wawasan praktis dan teoritis baru, termasuk rekomendasi strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan di konteks lokal tersebut, sehingga memperkaya literatur sumber daya manusia di industri penerbangan Indonesia. Untuk mengidentifikasi masalah secara kontekstual di AirNav Indonesia Cabang Semarang, sebuah studi pendahuluan (pra-

RESEARCH ARTICLE

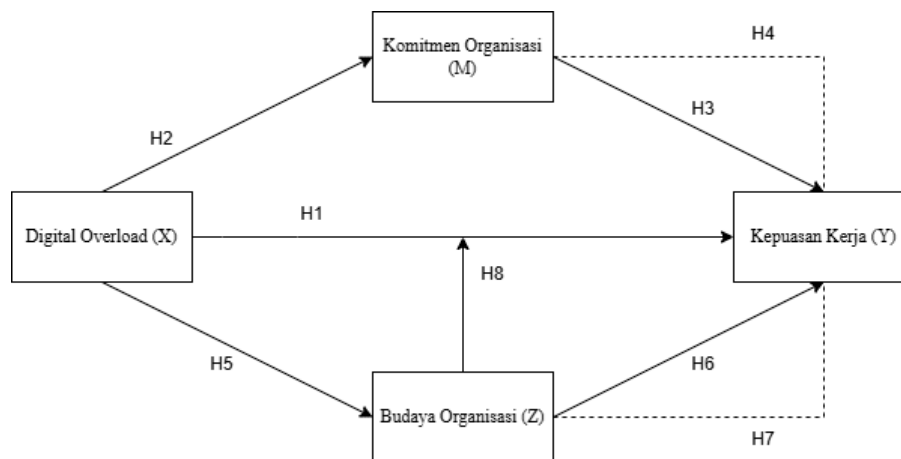
survei) dilakukan terhadap 10 karyawan. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa 60% responden tidak puas dengan posisi pekerjaan yang dijalani dan 50% tidak puas dengan perkembangan karier, meskipun 70% merasa puas terhadap fasilitas dan tunjangan, serta 100% menyatakan pekerjaan mendukung pengembangan keterampilan. Selain itu, *digital overload* dirasakan cukup tinggi, di mana 80% responden merasa lelah akibat penggunaan platform digital secara terus-menerus, serta 70% merasa terganggu, kewalahan, dan kehabisan energi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa ketidakpuasan kerja lebih dipicu oleh tekanan kerja digital dan ketidakjelasan jenjang karier dibandingkan oleh aspek fasilitas. Dari sisi komitmen organisasi, pra-survei menunjukkan adanya kontradiksi. Sebanyak 100% responden merasa bangga dan bertanggung jawab terhadap organisasi, namun 50% tidak memiliki niat untuk bertahan dalam jangka panjang. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi bersifat rapuh dan berpotensi gagal berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam menjaga kepuasan kerja di tengah tekanan digital. Selanjutnya, budaya organisasi dinilai positif dalam hal inovasi, kualitas kerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (100%), tetapi 60% responden menilai kerja sama antar rekan kerja belum berjalan dengan baik. Lemahnya kerja sama ini diduga memperlemah kemampuan budaya organisasi dalam meredam dampak negatif *digital overload* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang, celah penelitian, serta temuan pra-survei yang telah diuraikan, penulis bermaksud melakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji strategi meningkatkan kepuasan karyawan di AirNav Indonesia Cabang Semarang. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah pengelolaan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Secara lebih spesifik, penelitian ini akan mengkaji mekanisme tersebut dengan menguji komitmen organisasi sebagai mediator dan budaya organisasi sebagai moderator. Studi ini mempunyai tujuan memberikan pemahaman mendalam mengenai efektivitas pengelolaan beban teknologi, serta peran keterikatan psikologis dan lingkungan kerja, dalam membentuk model strategis untuk peningkatan kepuasan karyawan di konteks navigasi penerbangan.

2. Tinjauan Pustaka

Job Demands–Resources (JD-R) Theory (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker *et al.*, 2025) menjelaskan bahwa kesejahteraan dan motivasi karyawan dipatok oleh hubungan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan, seperti tekanan akibat penggunaan teknologi digital, dapat memicu kelelahan dan menurunkan kepuasan kerja, sedangkan sumber daya pekerjaan, seperti *support* organisasi, berperan meningkatkan komitmen dan kepuasan. Dalam konteks digital, *digital overload* diposisikan sebagai *job demands*, sementara budaya organisasi berfungsi sebagai *job resources* yang memoderasi dampaknya terhadap kepuasan kerja. Robbins & Judge, (2019) menerangkan bahwa kepuasan kerja muncul sebagai respons positif ketika karyawan menilai berbagai aspek dalam pekerjaannya secara baik. Seseorang dikatakan memiliki kepuasan kerja apabila ia memandang pekerjaannya secara positif, yang berdampak pada evaluasi terhadap tempat kerjanya, sedangkan ketidakpuasan biasanya memunculkan sikap negatif (Firahani Prastiwi *et al.*, 2025). Robbins & Judge, (2017) mengungkapkan dimensi kepuasan kerja terbagi menjadi 1) pekerjaan itu sendiri, 2) besaran imbalan, 3) jenjang karier, 4) supervisi, 5) rekan sejawat. Indikator dari kepuasan kerja pada studi ini mengacu pada pemikiran kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yang merefleksikan evaluasi positif karyawan terhadap tugas, tanggung jawab, pencapaian, dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. *Digital overload*, atau dalam istilah teknis disebut *techno-overload*, mengacu pada tekanan berlebih yang dialami oleh karyawan ketika volume, kecepatan, dan keragaman tuntutan digital melampaui kemampuan mereka untuk memproses dan mengelolanya secara efektif (Tarafdar *et al.*, 2007). Dalam perkembangannya fenomena ini tidak hanya terkait dengan kecepatan teknis, tetapi juga meliputi aspek *techno-distress*, yaitu respons psikologis negatif di mana individu merasa kewalahan secara mental akibat penggunaan sistem informasi (Tarafdar *et al.*, 2019). Beban digital yang berlebih ini sering kali bermanifestasi dalam bentuk kelelahan mental (*burnout*), gangguan fokus akibat interupsi digital yang terus-menerus (seperti notifikasi), serta adanya perasaan kehilangan kebebasan atau otonomi dalam bekerja karena tuntutan teknologi yang membatasi (Tarafdar *et al.*, 2011; 2019). Menurut Tarafdar

RESEARCH ARTICLE

et al., (2019) indikator *digital overload* yaitu 1) volume kerja, 2) banjir informasi, 3) kecemasan, 4) invasi waktu, 5) kelelahan mental, 6) digital presenteeism, dan 7) tuntutan kecepatan. Komitmen organisasi menggambarkan sikap individu yang berkeinginan mempertahankan status keanggotaan dalam organisasi, berupaya mendukung pencapaian tujuan, serta menerima prinsip yang dianut organisasi. Komitmen ini mencerminkan loyalitas dan keterlibatan berkelanjutan terhadap keberhasilan organisasi (Wardhana, 2024; Luthans & Doh, 2020). Indikator komitmen organisasi menurut Mowday *et al.*, (1979) yaitu 1) keyakinan pada nilai organisasi, 2) kemauan untuk berusaha maksimal, 3) tekad untuk tetap bertahan, 4) keterikatan emosional, dan 5) kesadaran akan tanggung jawab dan kewajiban. Budaya organisasi yakni pemrograman kolektif pada cara berpikir yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya (Hofstede, 2011). Pemrograman ini tidak bersifat bawaan sejak lahir, melainkan dipelajari dari lingkungan sosial dan pengalaman kerja di dalam organisasi. Setiap individu yang bergabung akan mempelajari dan menyesuaikan diri dengan “program” yang sudah ada, sehingga tercipta kesamaan cara berpikir di antara anggota. Mengacu pada Schein (2010) budaya organisasi yaitu sekumpulan asumsi mendasar yang dipelajari dan diwariskan kepada seluruh anggota ketika mereka berupaya menghadapi persoalan dari dalam maupun luar organisasi. Pola asumsi tersebut kemudian menjadi dasar nilai, keyakinan, serta cara berpikir yang mengarahkan perilaku individu di dalamnya. Sementara itu Robbins dan Judge (2017) memaparkan budaya organisasi yaitu kumpulan norma serentak yang dipegang oleh karyawan, yang berfungsi sebagai karakteristik unik yang membedakan satu perusahaan dari yang lain. Dalam perspektif model *Organizational Culture Assessment Questionnaire* (OCAQ) yang dikembangkan oleh Sashkin *et al.*, (2013), budaya organisasi diukur berdasarkan lima dimensi atau fungsi penting yang harus dijalankan organisasi agar dapat bertahan dan berhasil. Kelima dimensi tersebut antara lain pengelolaan perubahan, pencapaian target, koordinasi kerja tim, orientasi pelanggan, serta penguatan budaya internal. Budaya organisasi dalam penelitian ini difokuskan pada dimensi *managing change*, yaitu seberapa baik organisasi mampu beradaptasi dan menghadapi perubahan. Dimensi ini ditopang oleh indikator fleksibilitas dan adaptabilitas, dukungan organisasi selama proses perubahan, peran kepemimpinan, serta keterlibatan karyawan dalam perubahan. Dari hasil kajian literatur teoretis, dapat dikembangkan sebuah model kerja yang menunjukkan keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen. Maka dari itu, model kerja yang diperoleh adalah sebagai berikut



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Digital overload merepresentasikan kelebihan tuntutan digital sebagai sumber tekanan kerja, sedangkan *technostress* merupakan respons psikologis individu terhadap tekanan tersebut. Dalam *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *digital overload* diposisikan sebagai *job demands* yang meningkatkan beban kognitif dan emosional karyawan, yang selanjutnya memicu *technostress* dan kelelahan mental. Kondisi ini berkontribusi pada menurunnya komitmen organisasi yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja karyawan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *digital overload* memberikan efek negatif terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung atau melalui proses psikologis

RESEARCH ARTICLE

dalam diri karyawan. (Abdulkareem *et al.*, 2024; Tu *et al.*, 2025). H1: *Digital overload* akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan AirNav Indonesia cabang Semarang. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, karyawan membangun komitmen berdasarkan persepsi dukungan dan perlakuan organisasi (Blau, 2017). Ketika tekanan digital meningkat tanpa pengelolaan yang memadai, karyawan cenderung merasa kurang didukung, sehingga keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi melemah. Studi sebelumnya membuktikan bahwa *technostress* dan *digital overload* menurunkan komitmen organisasi (Hessari *et al.*, 2023; Choi, 2024). H2: *Digital overload* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi di kalangan karyawan AirNav Indonesia cabang Semarang. Komitmen organisasi menunjukkan ikatan emosional dan kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen kuat biasanya menampilkan pandangan positif tentang tugas mereka, yang terlihat dari tingkat kepuasan kerja yang lebih baik (Allen & Meyer, 1990). Temuan terdahulu memvalidasi bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor positif yang signifikan bagi tingkat kepuasan kerja (Rahmawati & Trisninawati 2022; Rahayu & Dahlia 2023). H3: Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja di antara karyawan AirNav Indonesia cabang Semarang.

Digital overload tak hanya mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga secara tak langsung melalui komitmen organisasi. Beban digital yang tinggi dapat mengikis keterikatan karyawan terhadap organisasi, lalu pada akhirnya merendahkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi bertindak sebagai jalur mediasi psikologis dalam koneksi antara *digital overload* dan kepuasan kerja (Abdulkareem, 2025). H4: Hubungan antara *digital overload* dan kepuasan kerja dimediasi oleh komitmen organisasi. Berdasarkan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *digital overload* dipandang sebagai *job demands* yang muncul akibat intensitas penggunaan teknologi digital yang tinggi dan tuntutan respons yang cepat (Tarafdar *et al.*, 2019). Studi terdahulu yang dilaksanakan oleh (Waruwu *et al.*, 2025) menunjukkan bahwasannya digitalisasi kerja memengaruhi budaya organisasi melalui perubahan pola komunikasi, cara kerja, serta pergeseran nilai dan kebiasaan kerja karyawan. Studi tersebut menemukan bahwa sistem digital meningkatkan efisiensi dan transparansi kerja, namun juga mengurangi interaksi tatap muka dan menuntut adaptasi budaya kerja yang lebih cepat. Kondisi ini menunjukkan bahwa tekanan digital yang berlebihan berpotensi membentuk ulang norma dan praktik organisasi. H5: *Digital overload* berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi. Dalam kerangka *JD-R Theory*, budaya organisasi dipandang sebagai bagian dari *job resources* yang berfungsi memberikan dukungan psikologis dan sosial bagi karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik, seperti adanya dukungan, kejelasan nilai, dan hubungan kerja yang harmonis, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Irfan, 2022). *Job resources* yang layak, dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja dan meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaannya. H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Tingginya tuntutan digital dapat menurunkan persepsi terhadap budaya organisasi, khususnya terkait dukungan, keterlibatan, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi. Melemahnya persepsi budaya organisasi tersebut selanjutnya berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Tarafdar *et al.*, (2019) menegaskan bahwa *digital overload* berkontribusi pada penurunan kepuasan kerja, sementara peran organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk respons karyawan terhadap tekanan teknologi. H7: Budaya organisasi memediasi hubungan antara *digital overload* dan kepuasan kerja. Selain sebagai mekanisme penjelas, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif dapat memperlemah dampak negatif tekanan digital terhadap sikap kerja karyawan (Abdulkareem, 2025). H8: Hubungan antara *digital overload* dan kepuasan kerja dimoderasi oleh budaya organisasi.

3. Metode Penelitian

Riset ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji relasi sebab-akibat antara *digital overload*, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan di AirNav Indonesia Cabang Semarang. Kelompok sasaran penelitian mencakup semua karyawan yang secara aktif memanfaatkan teknologi digital dalam tugas sehari-hari. Jumlah sampel yang

RESEARCH ARTICLE

dikumpulkan adalah 62 orang, diperoleh lewat mekanisme sampling jenuh yaitu pendekatan yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel dikarenakan ukurannya relatif sedikit atau untuk mengurangi risiko *error* (Sugiyono, 2019). Data utama diperoleh melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 tingkat, yang dibagikan secara langsung dari September hingga Desember 2025. Pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (PLS-SEM) via SmartPLS 4. Teknik ini dipilih sebab cocok untuk penelitian yang menekankan pembangunan teori dan prediksi, terutama saat model yang diuji kompleks dan mencakup konstruk formatif. Sepanjang proses pengumpulan data, semua aspek etika dijalankan, seperti menjaga kerahasiaan identitas peserta serta memastikan data hanya digunakan untuk kepentingan riset.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Kuesioner didistribusikan kepada seluruh sampel. Namun, dari total 62 penyebaran kuesioner, hanya 61 kuesioner yang berhasil dikumpulkan serta memenuhi kriteria guna dianalisa. Satu kuesioner dinyatakan tidak lengkap atau tidak kembali, sehingga analisis data selanjutnya hanya didasarkan pada 61 responden yang valid.

Tabel 1. Hasil Validitas Konvergen

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi (Z)	BO1	0,813	0.704	Valid
	BO2	0,882		Valid
	BO3	0,803		Valid
	BO4	0,846		Valid
	BO5	0,849		Valid
	DO1	0,801		Valid
	DO2	0,845		Valid
Digital overload (X)	DO3	0,796	0.635	Valid
	DO4	0,774		Valid
	DO5	0,828		Valid
	DO6	0,821		Valid
	DO7	0,707		Valid
Kepuasan Kerja (Y)	KK1	0,908	0,800	Valid
	KK2	0,895		Valid
	KK3	0,946		Valid
	KK4	0,824		Valid
Komitemen Organisasi (M)	KO2	0,867	0,819	Valid
	KO3	0,932		Valid
	KO4	0,936		Valid
	KO5	0,883		Valid

Pada variabel komitmen organisasi (M), indikator KO1 mempunyai nilai 0,068 yang berada dibawah batas minimum sehingga harus dihapus, dan analisis dilanjutkan dengan model yang telah direvisi. Indikator KO2, KO3, KO4, dan KO5 tetap diterapkan karena memenuhi kriteria validitas. Setelah dihapus, seluruh item mempunyai *loading factor* lebih dari 0.7 dan nilai AVE leboh dari 0.5, maka dengan demikian, bisa diambil kesimpulan bahwasannya semua variabel laten dalam model studi ini mencukupi standar validitas konvergen dan menunjukkan bahwa instrument pengukuran valid.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 2. Hasil Validitas Diskriminan (HTMT)

Variabel	Budaya Organisasi (Z)	Digital Overload (X)	Kepuasan Kerja (Y)	Komitmen Organisasi (M)
Digital Overload (X)	0,267	-	-	-
Kepuasan Kerja (Y)	0,328	0,362	-	-
Komitmen Organisasi (M)	0,228	0,366	0,503	-
Budaya Organisasi (Z) X Digital Overload (X)	0,419	0,183	0,128	0,059

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua nilai HTMT antar variabel < 0.9, bisa diambil kesimpulan bahwa validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)
Budaya Organisasi (Z)	0,897	0,922
Digital Overload (X)	0,906	0,924
Kepuasan Kerja (Y)	0,916	0,941
Komitmen Organisasi (M)	0,926	0,948

Uji reliabilitas pada di atas memperlihatkan semua konstruk > 0,7, sehingga instrumen penelitian dinilai konsisten serta sangat reliabel.

4.1.1 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Kategori moderat berlaku jika nilai tersebut berada di antara 0,33 hingga 0,67. Sementara itu, R2 digolongkan lemah jika nilainya di atas 0,19 tetapi masih dibawah 0,33 (Chin *et al.*, 1998).

Tabel 4. Hasil R-Square

Variabel	R-Square (R2)	Kriteria
Budaya Organisasi (Z)	0,062	Lemah
Kepuasan Kerja (Y)	0,297	Lemah
Komitmen Organisasi (M)	0,132	Lemah

Hasil uji R2 mengungkapkan bahwa model penelitian ini menjelaskan variasi Kepuasan Kerja (Y) sebesar 29,7%, Komitmen Organisasi (M) sebesar 13,2%, dan Budaya Organisasi (Z) sebesar 6,2%. Selebihnya, yaitu sebesar 70,3% untuk variabel Y, 86,8% untuk variabel M, dan 93,8% untuk variabel Z, terdampak oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model analisis ini.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital Overload (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0,150	-0,149	0,128	1,179	0,238
Digital Overload (X) -> Komitmen Organisasi (M)	-0,363	-0,383	0,095	3,806	0,000
Komitmen Organisasi (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,382	0,387	0,116	3,292	0,001
Digital Overload (X) -> Komitmen Organisasi (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0,138	-0,148	0,059	2,327	0,020

RESEARCH ARTICLE

Digital Overload (X) -> Budaya Organisasi (Z)	-0.249	-0.273	0.131	1.905	0.057
Budaya Organisasi (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.188	0.187	0.148	1.270	0.204
Digital Overload (X) -> Budaya Organisasi (Z) -> Kepuasan kerja (Y)	-0.047	-0.050	0.051	0.921	0.357
Budaya Organisasi (Z) X Digital Overload (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,042	0,048	0,147	0,287	0,774

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *digital overload* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun menunjukkan arah negatif ($\beta = -0,150$; $T = 1,179$; $p > 0,05$), sehingga H1 ditolak. Selanjutnya, *digital overload* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = -0,363$; $T = 3,806$; $p < 0,05$), sehingga H2 diterima. Hasil uji juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,382$; $T = 3,292$; $p < 0,05$), sehingga H3 diterima. Lebih lanjut, hasil uji pengaruh tak langsung memperlihatkan bahwa *digital overload* berpengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan kerja melalui komitmen organisasi ($\beta = -0,138$; $T = 2,327$; $p < 0,05$), sehingga H4 diterima, yang mengindikasikan bahwa pengaruh *digital overload* terhadap kepuasan kerja terjadi melalui perubahan tingkat komitmen organisasi. Sementara itu, hasil uji memperlihatkan bahwa *digital overload* tak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta = -0,249$; $T = 1,905$; $p > 0,05$), sehingga H5 ditolak. Selain itu, budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,188$; $T = 1,270$; $p > 0,05$), sehingga H6 ditolak. Sejalan dengan hasil tersebut, pengaruh tak langsung *digital overload* terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi tidak terbukti signifikan ($\beta = -0,047$; $T = 0,921$; $p > 0,05$), sehingga H7 ditolak. Terakhir, hasil uji interaksi menunjukkan bahwa budaya organisasi tak memoderasi hubungan antara *digital overload* dan kepuasan kerja, karena efek interaksi tidak signifikan ($\beta = 0,042$; $T = 0,287$; $p > 0,05$), maka H8 ditolak.

4.2 Pembahasan

Hasil studi menunjukkan bahwa *digital overload* berpengaruh negatif namun tak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan tidak adanya pengaruh langsung. Temuan ini memperlihatkan bahwa dampak *digital overload* terhadap kepuasan kerja terjadi melalui mekanisme sikap perantara, yaitu komitmen organisasi. Sesuai dengan skema *Job Demands–Resources (JD-R)*, *digital overload* sebagai tuntutan kerja tidak serta-merta menurunkan kepuasan, tetapi terlebih dahulu memicu strain psikologis yang menggerus sikap kerja karyawan. Dengan demikian, efek kognitif dan afektif *digital overload* mendahului evaluasi kepuasan kerja secara keseluruhan. Temuan ini tidak sejalan dengan Abdulkareem *et al.*, (2024); Tu *et al.*, (2025) yang mengutarakan adanya dampak negatif langsung yang signifikan. Tetapi hasil ini selaras dengan Ayyagari *et al.*, (2011) yang menjelaskan bahwa *technostress* memengaruhi *outcome* kerja melalui jalur strain. Selanjutnya, penelitian ini terbukti bahwa *digital overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gangguan notifikasi digital yang berulang terbukti menguras sumber daya kognitif dan emosional karyawan, sehingga melemahkan ikatan psikologis dan loyalitas terhadap organisasi. Hasil ini memperkuat temuan Hessari *et al.*, (2023) dan Choi, (2024) bahwa *technostress* merupakan ancaman serius terhadap keterikatan karyawan, bukan hanya pada produktivitas, tetapi juga pada relasi jangka panjang karyawan–organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan hubungan emosional yang mendalam dan kebanggaan tinggi terhadap perusahaan biasanya menilai tugas mereka lebih positif, serta bisa menangani tekanan kerja harian dengan efektif. Komitmen berperan sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat motivasi intrinsik dan makna pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Penemuan ini konsisten dengan Rahayu & Dahlia (2023) serta Rahmawati dan Trisninawati (2022). Lebih lanjut, hasil analisis mediasi memperlihatkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh negatif *digital overload* terhadap

RESEARCH ARTICLE

kepuasan kerja. *Digital overload* yang tinggi terlebih dahulu melemahkan komitmen afektif, yang kemudian berpengaruh pada rendahnya kepuasan kerja. Dengan kata lain, *digital overload* tidak menurunkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi melalui kerusakan ikatan emosional dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Temuan ini mendukung Abdulkareem (2025) yang menegaskan peran komitmen organisasi sebagai mekanisme penyalur utama dampak *technostress*. Hasil studi lain memperlihatkan bahwa *digital overload* tak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa tekanan digital lebih berdampak pada individu daripada nilai dan norma organisasi yang bersifat relatif stabil. Berbeda dengan Waruwu *et al.*, (2025) yang menyatakan digitalisasi berlebihan berpotensi membentuk ulang norma dan praktik organisasi, hasil riset ini menerangkan bahwa pengaruh *digital overload* terhadap budaya organisasi bersifat kontekstual. Dengan demikian, *digital overload* belum cukup kuat untuk mengubah budaya organisasi yang telah mengakar. Analisis selanjutnya yaitu budaya organisasi tak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Tidak signifikkannya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memperlihatkan bahwa budaya yang berlaku belum menjadi komponen utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan keterbukaan terhadap teknologi lebih berorientasi pada kepentingan organisasi, sementara kepuasan kerja terdampak oleh faktor yang lebih bersifat personal dan langsung. Selain itu, budaya yang sudah berjalan lama cenderung dianggap sebagai kondisi yang wajar, sehingga tidak lagi memberikan efek signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penemuan ini tidak selaras dengan Irfan, (2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, temuan ini konsisten dengan Kurniati *et al.*, (2025) yang memperlihatkan bahwa budaya organisasi bukan faktor yang signifikan bagi kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi tak terbukti memoderasi hubungan antara *digital overload* dan kepuasan kerja, sekaligus gagal berperan sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berfungsi sebagai mekanisme penjelas maupun sebagai faktor penyangga dalam hubungan tersebut. Ketika tuntutan kerja digital bersifat intens dan sangat mengganggu, seperti notifikasi yang terus-menerus, dampak *digital overload* terhadap kepuasan kerja cenderung terjadi secara langsung dan individual, tanpa melalui pembentukan persepsi budaya organisasi. Hal ini menandakan bahwa sumber daya organisasi yang bersifat umum belum cukup efektif untuk mengurangi dampak *digital overload*, sehingga diperlukan intervensi yang lebih spesifik, seperti pembatasan komunikasi digital yang tidak esensial, sebagaimana disarankan oleh Tarafdar *et al.*, (2011). Temuan ini selaras dengan Abdulkareem, (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi gagal menjelaskan secara penuh efek tidak langsung dari *digital overload* terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hasil ini juga tidak sepenuhnya sejalan dengan Tarafdar *et al.*, (2019) yang menekankan peran organisasi dalam meredam tekanan digital.

5. Kesimpulan

Studi ini menyimpulkan bahwa *digital overload* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berperan sebagai variabel mediasi yang menyalurkan pengaruh *digital overload* terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap *digital overload*, serta tidak terbukti memediasi maupun memoderasi hubungan antara *digital overload* dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dampak *digital overload* terhadap kepuasan kerja lebih banyak terjadi melalui perubahan sikap karyawan, khususnya komitmen organisasi, dibandingkan melalui mekanisme budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, saran bagi AirNav Indonesia Cabang Semarang diarahkan pada pemertahanan aspek yang sudah berjalan baik serta perbaikan pada aspek yang masih lemah. Gangguan notifikasi digital yang sering dirasakan karyawan perlu dikendalikan melalui pengaturan komunikasi kerja yang jelas dan berbasis urgensi, sementara kebebasan bekerja perlu dijaga agar teknologi tidak terasa membatasi. Rasa bangga karyawan sebagai bagian dari AirNav Indonesia perlu terus dipertahankan,

RESEARCH ARTICLE

namun keterlibatan karyawan dalam menyikapi permasalahan organisasi perlu ditingkatkan agar rasa memiliki semakin kuat. Budaya yang terbuka terhadap teknologi sudah baik dan perlu dijaga, tetapi harus diimbangi dengan pelatihan serta pendampingan TIK yang memadai agar teknologi tidak menjadi sumber tekanan kerja. Selain itu, kemauan karyawan untuk merekomendasikan pekerjaannya perlu dipertahankan, sementara rasa puas dan keberhasilan dalam bekerja perlu ditingkatkan melalui kejelasan peran, arahan kerja, umpan balik yang rutin, serta penguatan dukungan organisasi, keadilan kerja, dan sistem penghargaan. Sementara itu, penelitian berikutnya dianjurkan untuk menambahkan variabel lain seperti *perceived organizational support*, keadilan organisasi, dan *reward system*, serta menggunakan sampel yang lebih luas pada berbagai jenis industri agar temuan yang dihasilkan lebih komprehensif dan tidak terbatas pada satu konteks organisasi.

6. Referensi

- Abdulkareem, A. K. (2025). Bytes and bureaucracy: Unraveling the relationship between digital overload and job attitudes in the public sector. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2024-0122>.
- Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., Bello, M. L., & Adejumo, A. (2024). The dark side of digitalization: Examining the impact of digital overload on job autonomy and job satisfaction. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 22(3), 354–371. <https://doi.org/10.1108/JICES-07-2023-0091>.
- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2023). Peningkatan kinerja dan kepuasan kerja: Motivasi, dan komitmen organisasi (Studi literature review manajemen sumber daya manusia). <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>.
- Ayudia Adiyanti, S., & Minda Kusumah, R. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap turnover intention (Studi literature manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10(2).
- Ayunda, S., Adrian, A., Wulansari, N., & Artikel, I. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan di Favehotel Olo Padang. *Bogor Hospitality Journal*, 6(2). Retrieved from
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. Retrieved from
- Bahrin, K. (2022). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (Studi kasus pada PT. Interaktif Media Siber). *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 3(2). Retrieved from
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2025). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 34. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>.
- Chin, W., & Marcoulides, G. (1998). The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (Vol. 8).
- Choi, Y. (2024). The moderating effect of leader-member exchange on the relationship between technostress and organizational commitment. *Management Research Review*, 47(6), 928–942. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2023-0138>.

RESEARCH ARTICLE

- Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Firahani Prastiwi, S., Purwatiningsih, A. P., Haziroh, A. L., & Ulfa, A. K. (2025). [Title needed].
- Ghobakhloo, M., Fathi, M., Iranmanesh, M., Maroufkhani, P., & Morales, M. E. (2021). Industry 4.0 ten years on: A bibliometric and systematic review of concepts, sustainability value drivers, and success determinants. *Journal of Cleaner Production*, 302. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127052>.
- Hessari, H., Tech, V., & Daneshmandi, F. (n.d.). Investigating the effect of technostress on perceived organizational commitment by mediating role of individual innovation. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.07806>.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Irfan, M. (2022). Peran lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3). <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>.
- Kurniati, K. C., Kurniawan, I. S., & Lysander, M. A. S. (2025). [Title needed].
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2020). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill Education. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=oAtTzQEACAAJ>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M. D., McDade, T., & Krackhardt, D. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Okine, E. A., Zarei, E., Roggow, B. J., & Dehghan, N. (2026). Evolution of human factors research in aviation safety: A systematic review and bibliometric analysis of the intellectual structure. *Journal of Safety Science and Resilience*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100249>.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jesya*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>.
- Rahmawati, A. A. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (16th ed.). Jakarta: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior*. Pearson. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=_cwqtgEACAAJ.

RESEARCH ARTICLE

- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1990). *Organizational culture assessment questionnaire*. Marshall Sashkin.
- Schein, E. H. (2010). *Leadership and organizational culture*.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.; Sutopo, Ed.). Bandung: Alfabeta.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40398890>.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113–120. <https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>.
- Tu, L., Rao, Z., Jiang, H., & Dai, L. (2025). Technostress, burnout, and job satisfaction: An empirical study of STEM teachers' well-being and performance. *Behavioral Sciences*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/bs15070992>.
- Wardhana, A. (2024). Komitmen organisasional. *Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4628–4656.
- Waruwu, P. A., Lase, D., Hulu, F., & Gulo, H. (2025). Eksplorasi dampak digitalisasi pada budaya organisasi dan hubungan pegawai di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(4), 283–292. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i4.177>.
- Zhang, X., & Deng, G. (2025). Protecting work engagement from digital fatigue: The contingent roles of leadership style and network ties. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1645057>.