



Implementasi Aplikasi ULTIMA, Nilai Inti Perusahaan, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Samsul Bahri¹⁾; Marnoto²⁾; Cahyani Tunggal Sari³⁾; Achmad Junaidi⁴⁾
E-mail Korespondensi : sambaking31@gmail.com

Magister Manajemen, Universitas Sains Teknologi Ekonomi Digital Indonesia, Semarang, Indonesia^{1,2)}

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 20/07/2026

Diterima: 26/08/2026

Dipublikasikan: 28/07/2026

Akreditasi oleh
Kemdiktisaintek
No.295/C/C3/KPT/2026

ABSTRAK

Transformasi digital mendorong organisasi mengimplementasikan aplikasi internal untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA dan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan dengan menguji peran mediasi nilai inti perusahaan dan beban kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4. Data diperoleh dari 96 responden melalui probability sampling pada salah satu perusahaan penyedia layanan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan Aplikasi ULTIMA dan kualitas layanan internal tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, nilai inti perusahaan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh positif terhadap beban kerja, sedangkan kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap nilai inti perusahaan dan beban kerja. Nilai inti perusahaan memediasi hubungan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja memediasi hubungan penggunaan Aplikasi ULTIMA dan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian terletak pada objek tunggal dan desain *cross-sectional*. Penelitian mendatang disarankan memperluas objek, responden, dan variabel penelitian untuk menguji generalisasi temuan.

Kata Kunci :

Aplikasi ULTIMA; Kualitas Layanan Internal; Nilai Inti Perusahaan; Beban Kerja; Kinerja Karyawan

Abstract

Digital transformation encourages organizations to implement internal applications to improve work effectiveness and employee performance. This study examines the effects of ULTIMA application use and internal service quality on employee performance by testing the mediating roles of core organizational values and workload. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. Data were collected from 96 respondents through probability sampling at an information and communication technology service company in Indonesia. The results show that ULTIMA application use and internal service quality do not directly affect employee performance. In contrast, core organizational values and workload have positive and significant effects on employee performance. ULTIMA application use positively affects workload, while internal service quality positively affects both core organizational values and workload. Core organizational values mediate the relationship between internal service quality and employee performance, whereas workload mediates the relationships of ULTIMA application use and internal service quality with employee performance. The study is limited by its single-organization setting and cross-sectional design. Future research should broaden organizational settings, respondents, and relevant variables to test the generalizability of the findings.

Keywords:

ULTIMA Application; Internal Service Quality; Core Organizational Values; Workload; Employee Performance



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi mendorong organisasi memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan efektivitas operasional dan mendukung kinerja karyawan. Transformasi digital tidak hanya mengubah teknologi yang digunakan organisasi, tetapi juga dapat memengaruhi pekerjaan, sikap, dan kapasitas psikologis karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Namun, pengaruh transformasi digital terhadap hasil kerja tidak selalu berlangsung secara sederhana atau langsung karena dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan infrastruktur yang mendukung penggunaan teknologi. Oleh karena itu, transformasi digital perlu dipahami bukan hanya sebagai proses implementasi sistem, tetapi juga sebagai perubahan dalam mekanisme kerja dan kondisi organisasi yang menyertai penggunaan teknologi.

Sebagai perusahaan penyedia layanan teknologi informasi dan komunikasi, PT Aplikanusa Lintasarta mengembangkan ULTIMA (*Unified Lintasarta Ticketing Management and Automation with AI*) sebagai *super apps* yang mendukung integrasi pengelolaan tiket layanan, pemantauan progres pekerjaan, koordinasi antarunit, dan layanan internal perusahaan. Implementasi aplikasi tersebut diharapkan dapat mendukung percepatan penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan efektivitas proses bisnis. Namun, berdasarkan laporan *Service Level*

Agreement (SLA) internal pada periode 2023–2024, capaian layanan masih mengalami fluktuasi pada beberapa periode. Evaluasi internal juga menunjukkan bahwa sebagian aduan pelanggan masih disampaikan melalui media di luar sistem tiket resmi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi teknologi dan konsistensi proses layanan. Dengan kata lain, keberadaan aplikasi belum tentu secara langsung menjamin peningkatan efektivitas layanan maupun kinerja karyawan. Data mengenai capaian SLA dan evaluasi layanan tersebut bersumber dari dokumen internal perusahaan yang bersifat nonpublik.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi atau pemanfaatan teknologi dan kinerja karyawan dapat melibatkan mekanisme antara. Bakry et al., (2024), misalnya, secara khusus menguji pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan melalui peran infrastruktur teknologi sebagai variabel mediasi. Sementara itu, penelitian mengenai transformasi digital dan tenaga kerja menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memengaruhi karakteristik pekerjaan serta sikap dan kapasitas karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa teknologi tidak selalu bekerja sebagai faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi dapat menghasilkan pengaruh melalui perubahan pada proses kerja dan kondisi organisasi. Dengan demikian, hubungan antara penggunaan aplikasi digital dan kinerja perlu dianalisis dengan mempertimbangkan faktor organisasi yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut.

Selain penggunaan teknologi, kualitas layanan internal merupakan faktor yang relevan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Kualitas layanan yang diterima karyawan dari unit atau fungsi internal dapat memengaruhi kemampuan mereka dalam memperoleh dukungan, informasi, dan layanan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Aydemir dan Kıpçak, (2024) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal, khususnya dimensi *responsiveness* dan *assurance*, memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Elibol, (2024) juga secara khusus menguji hubungan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan serta peran mediasi transformasi digital. Selain itu, Yuniarto dan Setiawan, (2024) menemukan bahwa kualitas layanan internal memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan berkontribusi terhadap kinerja melalui mekanisme tersebut. Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dapat berhubungan dengan kinerja secara langsung maupun melalui mekanisme tertentu.

Hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja juga masih membuka ruang untuk dikaji melalui variabel mediasi. Kıpçak dan Çalik, (2024) secara khusus menempatkan kualitas layanan internal dan kinerja karyawan dalam model yang melibatkan variabel perantara. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh layanan internal terhadap hasil kerja tidak selalu harus dipahami sebagai hubungan langsung. Dalam konteks transformasi digital, mekanisme tersebut menjadi semakin relevan karena penggunaan teknologi dan kualitas dukungan internal dapat secara bersama-sama membentuk kondisi kerja yang dihadapi karyawan.

Penelitian ini selanjutnya memposisikan nilai inti perusahaan dan beban kerja sebagai dua mekanisme organisasi yang dapat menjelaskan hubungan antara penggunaan aplikasi digital, kualitas layanan internal, dan kinerja karyawan. Nilai inti perusahaan berperan sebagai pedoman yang mengarahkan perilaku dan cara individu menjalankan aktivitas kerja. Nazhari dan Winarno, (2023) menunjukkan bahwa *company core values* dapat berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara program organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan pentingnya keselarasan antara nilai personal dan nilai inti organisasi dalam sistem manajemen kinerja. Dengan demikian, nilai inti perusahaan tidak hanya dapat diposisikan sebagai karakteristik budaya organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang dapat menjelaskan bagaimana kebijakan, sistem, dan praktik organisasi diterjemahkan ke dalam perilaku kerja.

Di sisi lain, beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang harus dikelola oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara beban kerja dan kinerja. Jannah dan Sumartik, (2023) menemukan adanya pengaruh beban kerja terhadap kinerja, sedangkan Prihatin dan Haerani, (2023) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada konteks yang berbeda. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja dapat bergantung pada konteks pekerjaan serta bagaimana beban kerja

dioperasionalkan. Dalam penelitian ini, konstruk beban kerja diukur melalui persepsi karyawan mengenai keterkelolaan jumlah pekerjaan, target, tekanan waktu, dan kemampuan menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, hubungan antara beban kerja dan kinerja dalam penelitian ini perlu dipahami berdasarkan operasionalisasi konstruk tersebut.

Berdasarkan penelitian terdahulu, studi mengenai transformasi digital, kualitas layanan internal, nilai inti perusahaan, dan beban kerja telah memberikan bukti mengenai hubungan antarvariabel tersebut. Namun, sebagian penelitian masih memfokuskan pada hubungan antarvariabel secara parsial atau menggunakan mekanisme mediasi yang berbeda. Penelitian Bakry et al., (2024) menempatkan infrastruktur teknologi sebagai mediator transformasi digital dan kinerja, Elibol, (2024) menguji transformasi digital sebagai mediator dalam hubungan kualitas layanan internal dan kinerja, sedangkan Nazhari dan Winarno, (2023) menguji *company core values* sebagai mekanisme perantara dalam konteks program organisasi dan kinerja. Berdasarkan perbedaan fokus tersebut, masih terdapat ruang untuk mengintegrasikan penggunaan aplikasi digital dan kualitas layanan internal sebagai faktor awal, serta nilai inti perusahaan dan beban kerja sebagai mekanisme mediasi dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi penggunaan aplikasi digital dan kualitas layanan internal dalam satu model empiris yang menguji dua mekanisme organisasi secara simultan, yaitu nilai inti perusahaan dan beban kerja. Penelitian ini tidak hanya menguji apakah penggunaan Aplikasi ULTIMA dan kualitas layanan internal berhubungan dengan kinerja karyawan, tetapi juga menguji bagaimana hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui internalisasi nilai inti perusahaan dan pengelolaan tuntutan pekerjaan. Posisi penelitian ini berbeda dari studi terdahulu yang menggunakan mediator tunggal, seperti infrastruktur teknologi, transformasi digital, atau *company core values*.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA dan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran nilai inti perusahaan dan beban kerja sebagai variabel mediasi pada PT Applikanusa Lintasarta.

KAJIAN PUSTAKA

Penggunaan Aplikasi ULTIMA

Penggunaan Aplikasi ULTIMA merupakan bentuk pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung aktivitas dan integrasi layanan internal perusahaan melalui satu platform. Dalam penelitian ini, penggunaan aplikasi dipahami sebagai pengalaman karyawan dalam memanfaatkan sistem untuk mendukung penyelesaian pekerjaan, terutama dari aspek kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan. Pendekatan tersebut selaras dengan perspektif *Technology Acceptance Model* (TAM), yang menempatkan *perceived ease of use* dan *perceived usefulness* sebagai faktor penting dalam penerimaan teknologi. Penelitian Manacika dan Ariyanto (2023) menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi berkaitan dengan penerimaan teknologi dan kinerja karyawan, sedangkan Mandayuni et al. (2025) menguji peran kemudahan penggunaan dan kegunaan teknologi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penggunaan Aplikasi ULTIMA dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai keberadaan aplikasi, tetapi juga sebagai tingkat pemanfaatannya dalam aktivitas kerja. Konstruk ini mencerminkan sejauh mana aplikasi mudah digunakan, memberikan manfaat, dan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kualitas Layanan Internal

Kualitas layanan internal merupakan kemampuan organisasi dalam menyediakan dukungan dan layanan antarunit agar proses kerja dapat berjalan secara efektif. Dalam konteks ini, karyawan dapat berperan sebagai pengguna layanan yang membutuhkan dukungan, informasi, dan respons dari unit internal lainnya. Dimensi kualitas layanan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Martin et al. menunjukkan bahwa

reliability, assurance, responsiveness, dan empathy merupakan dimensi penting dalam layanan internal.

Kualitas layanan internal yang baik dapat mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan melalui ketersediaan informasi, keandalan layanan, dan respons terhadap kebutuhan internal. Aydemir dan Kıpçak (2024) juga menggunakan kualitas layanan internal untuk menjelaskan pengaruh kondisi layanan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kualitas layanan internal dalam penelitian ini diposisikan sebagai bentuk dukungan organisasi yang dapat berkaitan dengan nilai organisasi, pengelolaan tuntutan pekerjaan, dan kinerja karyawan.

Nilai Inti Perusahaan

Nilai inti perusahaan (*company core values*) merupakan seperangkat prinsip yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan, mengambil keputusan, dan berinteraksi di lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini, nilai inti perusahaan merujuk pada ICARE (*Innovation, Collaboration, Agility, Resilience, dan Ethics*) yang diterapkan di PT Aplikanusa Lintasarta. Nilai tersebut diposisikan sebagai pedoman yang perlu dipahami dan diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Penelitian Nazhari dan Winarno (2023) menunjukkan bahwa *company core values* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dalam konteks organisasi. Selain itu, penelitian mengenai keselarasan nilai individu dan nilai organisasi menunjukkan bahwa integrasi nilai ke dalam praktik manajemen dapat mendukung perilaku dan pencapaian kerja. Dengan demikian, nilai inti perusahaan dalam penelitian ini dipahami sebagai mekanisme organisasi yang mengarahkan perilaku kerja dan mendukung pencapaian kinerja.

Beban Kerja

Beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang harus dikelola karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu, target, kompleksitas pekerjaan, dan kapasitas individu. Hubungan antara beban kerja dan kinerja dapat menunjukkan hasil yang berbeda bergantung pada konteks pekerjaan dan cara konstruk tersebut dioperasionalkan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja, sedangkan penelitian lain menemukan bahwa tuntutan kerja yang dapat dikelola secara proporsional dapat mendukung pencapaian kinerja (Coryka & Wibawa, 2023; Nafiudin et al., 2023; Lisna, 2024).

Dalam penelitian ini, beban kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan mengenai keterkelolaan tuntutan pekerjaan, meliputi kesesuaian jumlah pekerjaan dengan waktu, ketercapaian target, kesesuaian tugas dengan kemampuan, pengelolaan tekanan waktu, dan kemampuan menjaga kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, skor yang lebih tinggi mencerminkan tuntutan pekerjaan yang lebih dapat dikelola, bukan semata-mata kondisi *work overload*.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mendukung tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta inisiatif dan kerja sama. Pengukuran tersebut menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan sekaligus memenuhi target dan tanggung jawab pekerjaannya.

Penelitian mengenai kinerja menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan karakteristik pekerjaan. Aydemir dan Kıpçak (2024) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki keterkaitan dengan *employee performance*, sedangkan Manacika dan Ariyanto (2023) mengaitkan penggunaan sistem informasi dengan kinerja karyawan melalui penerimaan dan pemanfaatan teknologi. Dengan demikian, kinerja karyawan dalam penelitian ini diposisikan sebagai hasil kerja individual yang dapat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi, kualitas dukungan internal, nilai organisasi, dan keterkelolaan tuntutan pekerjaan.

Pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan

Pemanfaatan aplikasi digital dapat mendukung penyelesaian pekerjaan melalui kemudahan akses informasi, koordinasi, dan penyederhanaan proses. Namun, pengaruh teknologi terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung. Manacika dan Ariyanto (2023) menunjukkan keterkaitan penggunaan sistem informasi dengan kinerja melalui mekanisme penerimaan teknologi, sedangkan Mandayuni et al. (2025) menunjukkan bahwa hubungan *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, dan kinerja dapat melibatkan faktor *task interdependence*. Dengan demikian, penggunaan ULTIMA diperkirakan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan melalui pemanfaatannya dalam aktivitas kerja.

H1. Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas layanan internal menyediakan dukungan, informasi, dan respons antarunit yang diperlukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Layanan internal yang andal dan responsif dapat mengurangi hambatan koordinasi dan mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Penelitian Aydemir dan Kıpçak (2024) serta Elibol (2024) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik kualitas layanan internal yang diterima karyawan, semakin besar kemungkinan peningkatan kinerja yang dihasilkan.

H2. Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Nilai Inti Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan

Nilai inti perusahaan berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan perilaku karyawan dalam bekerja, berkolaborasi, beradaptasi, dan mengambil keputusan. Ketika nilai organisasi diinternalisasikan dalam aktivitas kerja, perilaku karyawan diharapkan menjadi lebih selaras dengan tujuan dan standar organisasi. Penelitian Nazhari dan Winarno (2023) menunjukkan bahwa *company core values* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin kuat penerapan nilai ICARE dalam perilaku kerja, semakin tinggi kinerja karyawan yang diharapkan.

H3. Nilai Inti Perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja mencerminkan tuntutan pekerjaan yang harus dikelola karyawan dalam mencapai target dan menyelesaikan tugas. Hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak selalu bersifat negatif karena tuntutan pekerjaan dapat dipersepsikan sebagai *challenge* yang mendorong usaha dan pencapaian. Van Laethem et al. (2019) menunjukkan bahwa *challenge job demands*, termasuk *workload* dan tuntutan kognitif, memiliki hubungan positif dengan *job performance*. Hasil empiris lainnya juga menunjukkan bahwa beban kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ketika tuntutan pekerjaan masih dapat dikelola secara proporsional (Sundari et al., 2023; Shidqy & Susilowati, 2026).

H4. Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Nilai Inti Perusahaan

Pemanfaatan teknologi digital dapat mengubah pola interaksi, koordinasi, dan praktik kerja dalam organisasi. Perubahan tersebut berpotensi berkaitan dengan pembentukan dan penguatan budaya organisasi apabila penggunaan teknologi terintegrasi dengan praktik dan nilai kerja perusahaan. Kajian Reisberger et al. (2025) menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara transformasi digital dan budaya organisasi. Dalam konteks penelitian ini, penggunaan ULTIMA diperkirakan dapat mendukung penerapan nilai ICARE melalui perubahan dan integrasi proses kerja.

H5. Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh positif terhadap Nilai Inti Perusahaan.

Pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Beban Kerja

Pemanfaatan teknologi digital dapat mengubah cara karyawan mengelola tugas, informasi, dan koordinasi pekerjaan. Zacher dan Rudolph (2024) menemukan adanya hubungan antara digitalisasi di tempat kerja dan perubahan beban kerja, yang menunjukkan bahwa penerapan teknologi dapat memengaruhi tuntutan serta pengelolaan aktivitas kerja. Selain itu, Bakry et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital berperan dalam mendukung proses kerja dan kinerja karyawan melalui pemanfaatan infrastruktur teknologi. Apriliani et al. (2023) juga menjelaskan bahwa beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, kondisi kerja, dan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas. Dalam konteks penelitian ini, penggunaan Aplikasi ULTIMA diharapkan dapat membantu mengintegrasikan informasi dan proses kerja sehingga aktivitas serta tuntutan pekerjaan dapat dikelola secara lebih terstruktur.

H6. Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh positif terhadap Beban Kerja.

Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Nilai Inti Perusahaan

Kualitas layanan internal terbentuk melalui interaksi, komunikasi, koordinasi, dan perilaku antaranggota organisasi. Ketika layanan internal berlangsung secara konsisten dan didukung oleh pola kerja yang kolaboratif, pengalaman tersebut dapat memperkuat praktik serta budaya organisasi. Martin et al. (2022) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berkaitan dengan perilaku proaktif, adaptif, dan kompetensi karyawan dalam memberikan layanan kepada rekan kerja. Selain itu, Abdullah et al. (2021) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki pengaruh terhadap kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan yang selanjutnya berkaitan dengan kinerja. Oleh karena itu, pengalaman positif dalam layanan internal diperkirakan dapat mendukung penerapan nilai ICARE dalam aktivitas kerja.

H7. Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif terhadap Nilai Inti Perusahaan.

Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Beban Kerja

Kualitas layanan internal dapat memengaruhi cara karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan melalui ketersediaan informasi, bantuan, dan respons dari unit lain. Sutantio dan Meilani (2023) secara empiris menguji kualitas layanan internal dan *workload* dalam satu model serta menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dan beban kerja merupakan faktor penting dalam pengalaman kerja karyawan. Ketika dukungan internal berjalan dengan baik, hambatan koordinasi dan keterlambatan informasi dapat diminimalkan sehingga tuntutan pekerjaan lebih mudah dikelola. Oleh karena itu, kualitas layanan internal diperkirakan berpengaruh terhadap keterkelolaan beban kerja.

H8. Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif terhadap Beban Kerja.

Nilai Inti Perusahaan memediasi Pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan

Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga dapat mengubah pola kerja dan budaya organisasi. Reisberger et al. (2025) menunjukkan adanya keterkaitan antara transformasi digital dan budaya organisasi, sedangkan penelitian mengenai penggunaan sistem informasi menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dapat berkaitan dengan kinerja melalui mekanisme organisasi dan perilaku pengguna. Dengan demikian, penggunaan ULTIMA diperkirakan dapat mendukung penerapan nilai ICARE dalam aktivitas kerja, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H9. Nilai Inti Perusahaan memediasi pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai Inti Perusahaan memediasi Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas layanan internal menciptakan pengalaman kerja melalui interaksi, koordinasi, dan dukungan antarunit. Pengalaman tersebut dapat membentuk perilaku kerja yang selaras dengan norma dan nilai organisasi. Martin et al. (2022) menunjukkan bahwa kompetensi, adaptivitas,

dan proaktivitas karyawan memiliki peran dalam peningkatan layanan internal, sedangkan Abdullah et al. (2021) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dapat memengaruhi kondisi kerja karyawan dan kinerja melalui mekanisme mediasi. Dengan demikian, nilai inti perusahaan diperkirakan dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja karyawan.

H10. Nilai Inti Perusahaan memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan.

Beban Kerja memediasi Pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan

Penggunaan teknologi digital dapat memengaruhi kinerja melalui perubahan dalam pengelolaan tuntutan pekerjaan. Zacher dan Rudolph (2024) menunjukkan hubungan antara digitalisasi tempat kerja dan beban kerja, sedangkan Anggraini dan Wulandari (2026) menemukan bahwa *digital workload* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perubahan lingkungan kerja digital dapat memengaruhi hasil kerja melalui perubahan pengalaman terhadap tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini beban kerja diperkirakan menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh penggunaan ULTIMA terhadap kinerja.

H11. Beban Kerja memediasi pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan.

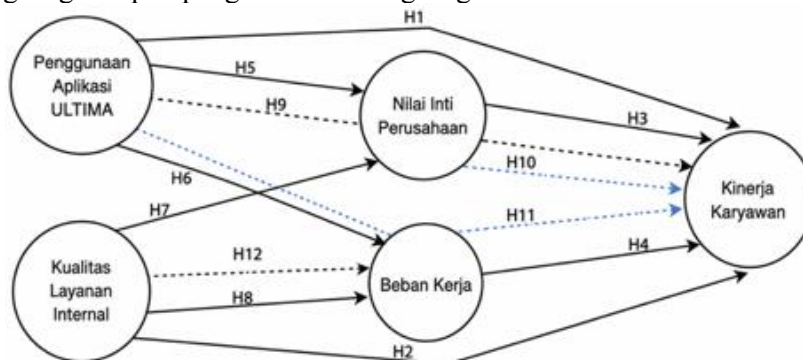
Beban Kerja Memediasi Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas layanan internal dapat memengaruhi kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan melalui dukungan informasi, koordinasi, dan respons antarunit. Sutantio dan Meilani (2023) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dan beban kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan pengalaman kerja karyawan, sementara Abdullah et al. (2021) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dapat meningkatkan kinerja melalui mekanisme tidak langsung yang berkaitan dengan kondisi karyawan. Dengan demikian, ketika kualitas layanan internal membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih efektif, beban kerja berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan pengaruh kualitas layanan internal terhadap kinerja.

H12. Beban Kerja memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan.

Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis, kerangka penelitian disusun untuk menggambarkan hubungan antarvariabel dalam model penelitian secara visual. Variabel independen terdiri atas Penggunaan Aplikasi ULTIMA dan Kualitas Layanan Internal, variabel mediasi terdiri atas Nilai Inti Perusahaan dan Beban Kerja, sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan. Sebanyak dua belas hipotesis (H1–H12) dikembangkan untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA dan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan, dengan nilai inti perusahaan dan beban kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah salah satu perusahaan penyedia layanan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap dan tenaga *outsourcing* yang aktif pada saat penelitian dilaksanakan, dengan jumlah populasi sebanyak 1.534 karyawan. Data jumlah populasi diperoleh dari data administrasi kepegawaian yang dikelola oleh *Human Capital Management* (HCM) perusahaan pada periode pengumpulan data penelitian.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *probability sampling* dengan pendekatan *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang untuk menjadi responden penelitian. Penentuan jumlah minimum sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%. Tingkat kesalahan tersebut dipilih dengan mempertimbangkan keterjangkauan responden yang tersebar pada berbagai unit dan wilayah kerja serta keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data. Dengan tingkat kesalahan 10%, penelitian tetap memperoleh jumlah responden yang memadai untuk merepresentasikan populasi dalam konteks penelitian dan memungkinkan pengumpulan data dilakukan secara realistis sesuai dengan kondisi penelitian. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh kebutuhan minimum sebanyak 94 responden. Dalam proses pengumpulan data, diperoleh sebanyak 96 kuesioner yang memenuhi kriteria untuk dianalisis.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing konstruk, yaitu penggunaan Aplikasi ULTIMA, kualitas layanan internal, nilai inti perusahaan, beban kerja, dan kinerja karyawan. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder berupa dokumen dan informasi internal perusahaan yang relevan untuk mendukung deskripsi konteks penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha* untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

Tabel 1. Definisi Operational Variabel

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Kode	Sumber
Penggunaan Aplikasi ULTIMA (X1)	Kemudahan penggunaan	Aplikasi ULTIMA mudah dipelajari dan digunakan dalam pekerjaan sehari-hari.	X1.1	Mandayuni et al., 2025)
		Menu dan fitur dalam ULTIMA mudah dipahami oleh pengguna.	X1.2	
	Kegunaan aplikasi	Penggunaan ULTIMA membantu saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.	X1.3	
		ULTIMA meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja saya.	X1.4	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Kode	Sumber
	Integrasi layanan	ULTIMA mendukung peningkatan kualitas hasil kerja saya.	X1.5	Mandayuni et al., (2025)
Kualitas Layanan Internal (X2)	<i>Tangibles</i>	Layanan internal perusahaan diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	X2.1	Abdullah et al. (2021), dan Wu et al. (2021)
	<i>Responsiveness</i>	Permintaan atau keluhan saya ditangani dengan cepat oleh unit terkait.	X2.2	
	<i>Reliability</i>	Layanan internal perusahaan diberikan secara konsisten dan dapat diandalkan.	X2.3	
	<i>Assurance</i>	Petugas layanan internal memiliki kompetensi yang memadai.	X2.4	
	<i>Empathy</i>	Layanan internal perusahaan memperhatikan kepentingan dan kenyamanan karyawan.	X2.5	
Nilai Inti Perusahaan (Z1)	<i>Innovation</i>	Perusahaan mendorong inovasi dalam cara bekerja.	Z1.1	Lintasarta (n.d.)
	<i>Collaboration</i>	Kerja sama dan kolaborasi antar karyawan berjalan dengan baik.	Z1.2	
	<i>Agility</i>	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan sistem dan kebijakan kerja.	Z1.3	
	<i>Resilience</i>	Saya tetap mampu bekerja secara optimal meskipun menghadapi tekanan kerja.	Z1.4	
	<i>Ethics</i>	Saya bekerja dengan menjunjung tinggi etika dan integritas.	Z1.5	
Beban Kerja (Z2)	Beban kerja fisik	Jumlah pekerjaan yang saya terima sesuai dengan waktu kerja yang tersedia.	Z2.1	Apriliani et al. (2023), dan Ahmad et al. (2023)
	Kompleksitas tugas	Target kerja yang diberikan masih dapat dicapai secara realistis.	Z2.2	
	Tuntutan pekerjaan	Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian saya.	Z2.3	
	Tekanan waktu	Tekanan waktu dalam pekerjaan masih dapat saya kelola dengan baik.	Z2.4	
	Beban kerja mental	Beban kerja yang saya terima tidak mengganggu kualitas hasil kerja saya.	Z2.5	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja	Hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.	Y1	Ariyanto (2023),

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Kode	Sumber
	Kuantitas kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	Y2	dan Gelle-Jimenez et al. (2023)
	Ketepatan waktu	Saya menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu.	Y3	
	Tanggung jawab	Saya bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang saya lakukan.	Y4	
	Kerja sama/Inisiatif*	Saya menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.	Y5	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 96 responden yang terdiri atas karyawan tetap dan karyawan outsourcing pada salah satu perusahaan penyedia layanan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 94 responden. Namun, selama proses pengumpulan data diperoleh 96 kuesioner yang memenuhi kriteria penelitian dan dapat diolah, sehingga seluruh data digunakan dalam analisis SEM-PLS. Penggunaan jumlah responden yang melebihi kebutuhan minimum diharapkan dapat meningkatkan representativitas data serta memberikan hasil analisis yang lebih baik. Karakteristik responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, unit kerja, lama bekerja, lokasi kerja, usia, dan status karyawan. Ringkasan karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	76	79,2
	Perempuan	20	20,8
Pendidikan	SMA/SMK	12	12,5
	D3	10	10,4
	S1	66	68,8
	S2	8	8,3
Unit Kerja	<i>Commerce</i>	36	37,5
	<i>Customer Operation</i>	31	32,3
	<i>Operation</i>	29	30,2
Lama Bekerja	< 3 Tahun	26	27,2
	3–6 Tahun	20	20,8
	6–8 Tahun	13	13,5
	> 8 Tahun	37	38,5
Lokasi Kerja	Pusat/Jabodetabek	24	25,0
	WRO	11	11,5
	CRO	32	33,3
	ERO	29	30,2

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Usia	< 20 Tahun	2	2,0
	21–30 Tahun	42	43,8
	31–40 Tahun	38	39,6
	> 41 Tahun	14	14,6
Status Karyawan	Tetap	46	47,9
	Outsourcing	50	52,1

Sumber: Data primer yang telah diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026.

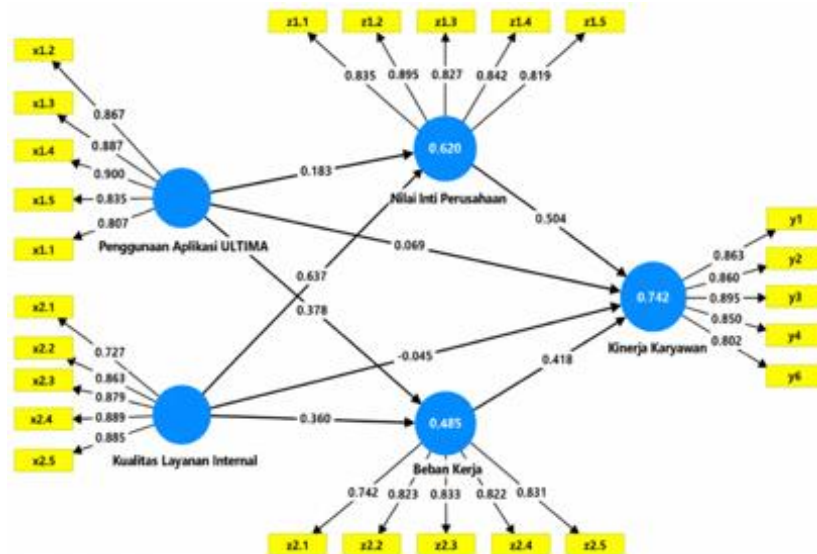
Berdasarkan Tabel 2, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 76 orang (79,2%). Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 66 orang (68,8%). Pada karakteristik unit kerja, responden paling banyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%).

Berdasarkan lama bekerja, kelompok responden yang paling dominan adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 8 tahun sebanyak 37 orang (38,5%). Berdasarkan lokasi kerja, mayoritas responden berasal dari CRO sebanyak 32 orang (33,3%). Selanjutnya, berdasarkan usia, kelompok 21–30 tahun merupakan kelompok terbesar dengan 42 responden (43,8%). Sementara itu, berdasarkan status karyawan, responden outsourcing sedikit lebih dominan dibandingkan karyawan tetap, yaitu sebanyak 50 orang (52,1%).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil pengujian model pengukuran (*outer model*) menggunakan metode PLS-SEM. Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator pada variabel Penggunaan Aplikasi ULTIMA, Kualitas Layanan Internal, Nilai Inti Perusahaan, Beban Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70. Nilai *outer loading* pada variabel Penggunaan Aplikasi ULTIMA berkisar antara 0,807–0,900, Kualitas Layanan Internal 0,727–0,885, Nilai Inti Perusahaan 0,805–0,842, Beban Kerja 0,742–0,833, serta Kinerja Karyawan 0,802–0,895. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat korelasi yang kuat terhadap konstruk yang diukurnya sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Selain itu, hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu Penggunaan Aplikasi ULTIMA sebesar 0,733, Kualitas Layanan Internal 0,721, Nilai Inti Perusahaan 0,682, Beban Kerja 0,658, dan Kinerja Karyawan 0,730. Dengan demikian, setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya, sehingga model pengukuran dinyatakan memenuhi persyaratan validitas konvergen.



Sumber: Data primer yang telah diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Gambar 2. Outer Model

Tabel 2. Nilai AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penggunaan Aplikasi ULTIMA	0,733	0,932	0,908	Valid dan Reliabel
Kualitas Layanan Internal	0,721	0,928	0,902	Valid dan Reliabel
Nilai Inti Perusahaan	0,682	0,915	0,883	Valid dan Reliabel
Beban Kerja	0,658	0,905	0,869	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan	0,730	0,931	0,907	Valid dan Reliabel

Sumber: Data primer yang telah diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50, yaitu berkisar antara 0,658 hingga 0,733, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *Composite Reliability* seluruh konstruk berada pada rentang 0,905–0,932 dan nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,869–0,908, yang seluruhnya melebihi batas minimum 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten serta menguji hipotesis penelitian. Evaluasi ini dilakukan menggunakan nilai *Adjusted R-Square* (R^2) untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, *Predictive Relevance* (Q^2) untuk menilai kemampuan prediksi model, *Effect Size* (f^2) untuk mengetahui besarnya pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen, serta *bootstrapping* untuk menguji signifikansi hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R*² untuk Nilai Inti Perusahaan sebesar 0,612, Beban Kerja sebesar 0,473, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,731. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Penggunaan Aplikasi ULTIMA dan Kualitas Layanan Internal mampu menjelaskan variasi Nilai Inti Perusahaan sebesar 61,2% dan Beban Kerja sebesar 47,3%, sedangkan Kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebesar 73,1% oleh Penggunaan Aplikasi ULTIMA, Kualitas Layanan

Internal, Nilai Inti Perusahaan, dan Beban Kerja. Selain itu, nilai *Predictive Relevance* (Q^2) sebesar 0,938 (> 0) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik, sehingga model penelitian dinilai memiliki relevansi prediktif yang kuat dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Model Struktural

Variabel Endogen	Adjusted R^2	Keterangan
Nilai Inti Perusahaan	0,612	Baik
Beban Kerja	0,473	Sedang
Kinerja Karyawan	0,731	Baik
<i>Predictive Relevance</i> (Q^2)	0,938	Sangat Baik

Sumber: Data primer yang telah diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Effect Size (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Mengacu pada Hair et al. (2022), nilai *effect size* dikategorikan sebagai tidak ada efek apabila $f^2 < 0,02$, efek kecil apabila $0,02 \leq f^2 < 0,15$, efek sedang apabila $0,15 \leq f^2 < 0,35$, dan efek besar apabila $f^2 \geq 0,35$. Hasil pengujian *effect size* pada penelitian ini disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai *Effect Size*

Pengaruh Antar Variabel	Nilai f^2	Kategori Efek
Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Nilai Inti Perusahaan	0,034	Efek Kecil
Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Beban Kerja	0,109	Efek Kecil
Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Kinerja Karyawan	0,006	Tidak Ada Efek
Kualitas Layanan Internal → Nilai Inti Perusahaan	0,419	Efek Besar
Kualitas Layanan Internal → Beban Kerja	0,099	Efek Kecil
Kualitas Layanan Internal → Kinerja Karyawan	0,002	Tidak Ada Efek
Nilai Inti Perusahaan → Kinerja Karyawan	0,337	Efek Sedang
Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0,314	Efek Sedang

Sumber: Data primer yang telah diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Tabel 4. Nilai *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa Kualitas Layanan Internal memberikan efek besar terhadap Nilai Inti Perusahaan. Sementara itu, Nilai Inti Perusahaan dan Beban Kerja memberikan efek sedang terhadap Kinerja Karyawan. Adapun pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Nilai Inti Perusahaan dan Beban Kerja, serta pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Beban Kerja termasuk dalam kategori efek kecil. Sebaliknya, pengaruh langsung Penggunaan Aplikasi ULTIMA dan Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan tidak menunjukkan efek yang berarti. Hasil ini mengindikasikan bahwa Nilai Inti Perusahaan dan Beban Kerja merupakan variabel yang memiliki kontribusi lebih besar dalam menjelaskan Kinerja Karyawan dibandingkan pengaruh langsung kedua variabel eksogen.

Tahap selanjutnya dalam evaluasi model struktural adalah menguji signifikansi hubungan antarvariabel melalui analisis *path coefficient*. Pengujian dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mengetahui besarnya *path coefficient*, nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value*. Pada penelitian ini, suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis *Path Coefficient Bootstrapping*

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
<i>Direct Effect</i>					
H1	Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Kinerja Karyawan	0.069	0.787	0.432	Ditolak
H2	Kualitas Layanan Internal → Kinerja Karyawan	-0.045	0.417	0.677	Ditolak
H3	Nilai Inti Perusahaan → Kinerja Karyawan	0.504	4.958	0.000	Diterima
H4	Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0.418	4.940	0.000	Diterima
H5	Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Nilai Inti Perusahaan	0.183	1.697	0.090	Ditolak
H6	Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Beban Kerja	0.378	3.121	0.002	Diterima
H7	Kualitas Layanan Internal → Nilai Inti Perusahaan	0.637	6.563	0.000	Diterima
H8	Kualitas Layanan Internal → Beban Kerja	0.360	3.018	0.003	Diterima
<i>Indirect Effect</i>					
H9	Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Nilai Inti Perusahaan → Kinerja Karyawan	0.092	1.564	0.118	Ditolak
H10	Kualitas Layanan Internal → Nilai Inti Perusahaan → Kinerja Karyawan	0.321	3.746	0.000	Diterima
H11	Penggunaan Aplikasi ULTIMA → Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0.158	2.667	0.008	Diterima
H12	Kualitas Layanan Internal → Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0.151	2.691	0.007	Diterima

Sumber: Data primer yang telah diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Pembahasan

Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan(H1)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Penggunaan Aplikasi ULTIMA tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H1 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi digital belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan ini. Mayoritas responden berada pada rentang usia 21–30 tahun sebanyak 42 orang (43,8%), sedangkan kelompok dengan masa kerja lebih dari 8 tahun merupakan kelompok terbesar sebanyak 37 orang (38,5%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki karakteristik pengalaman kerja yang beragam, sehingga pemanfaatan aplikasi kemungkinan tidak menjadi satu-satunya faktor yang menentukan pencapaian kinerja. Bagi karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang panjang, penyelesaian pekerjaan juga dapat didukung oleh pengalaman, pengetahuan terhadap proses kerja, dan pola koordinasi yang telah terbentuk.

Temuan ini didukung oleh Apriliana dan Kusdiyanto (2024) yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, Manacika dan Ariyanto (2023) menunjukkan bahwa hubungan penggunaan sistem informasi dengan kinerja dipengaruhi oleh bagaimana sistem tersebut dimanfaatkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, Mandayuni et al. (2025) menunjukkan bahwa kemudahan

penggunaan dan kegunaan teknologi memiliki keterkaitan dengan kinerja, tetapi pengaruhnya dapat berbeda sesuai dengan konteks pekerjaan dan karakteristik pengguna. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan Aplikasi ULTIMA belum secara langsung meningkatkan Kinerja Karyawan karena manfaat teknologi dapat bergantung pada cara aplikasi tersebut dimanfaatkan dan diintegrasikan ke dalam proses kerja.

Kualitas Layanan Internal berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan(H2)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Kualitas Layanan Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan internal belum secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan tersebut. Responden paling banyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%), sedangkan responden dengan status karyawan outsourcing sedikit lebih dominan, yaitu sebanyak 50 orang (52,1%). Kondisi ini menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap layanan internal dan pola pemanfaatannya dapat berbeda berdasarkan fungsi pekerjaan dan status kepegawaian. Kualitas layanan yang diterima belum tentu memberikan dampak yang sama terhadap pencapaian kinerja karena setiap unit memiliki karakteristik pekerjaan, target, serta kebutuhan koordinasi yang berbeda.

Selain itu, kualitas layanan internal dapat lebih berperan sebagai faktor pendukung yang membantu kelancaran proses kerja dibandingkan sebagai faktor yang secara langsung menentukan kinerja individual. Aydemir dan Kıpçak (2024), Elibol (2024), serta Kıpçak dan Çalık (2024) menemukan adanya hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja karyawan, meskipun hasil dan mekanisme pengaruhnya dapat berbeda konteks organisasi dan variabel yang terlibat. Perbedaan dengan hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh kualitas layanan internal terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat bergantung pada karakteristik pekerjaan, mekanisme koordinasi, dan faktor organisasi lainnya. Dalam penelitian ini, indikasi tersebut diperkuat oleh hasil pengujian hubungan tidak langsung, yaitu kualitas layanan internal memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui Nilai Inti Perusahaan dan Beban Kerja.

Nilai Inti Perusahaan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan(H3)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Nilai Inti Perusahaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat internalisasi nilai inti perusahaan dalam aktivitas kerja, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan dan standar organisasi. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan tersebut. Kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 37 orang (38,5%), sedangkan mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 66 orang (68,8%). Masa kerja yang relatif panjang dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk lebih memahami pola kerja, nilai, dan budaya yang diterapkan dalam organisasi, sementara latar belakang pendidikan dapat mendukung pemahaman terhadap standar dan tuntutan pekerjaan.

Nilai inti perusahaan berperan sebagai pedoman perilaku yang dapat mengarahkan cara karyawan mengambil keputusan, berkolaborasi, dan melaksanakan tanggung jawab kerja. Ketika nilai organisasi diinternalisasikan secara konsisten, perilaku kerja karyawan menjadi lebih selaras dengan tujuan organisasi dan dapat mendukung pencapaian kinerja. Temuan ini konsisten dengan Inasoria (2025) yang menunjukkan bahwa nilai inti dan budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Gelle-Jimenez et al. (2023), yang menekankan pentingnya keselarasan antara nilai individu dan nilai inti organisasi dalam mendukung sistem manajemen kinerja. Selain itu, Nazhari dan Winarno (2023) menemukan bahwa nilai inti perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks PT Aplikasi Lintasarta, hasil tersebut mengindikasikan bahwa internalisasi nilai ICARE dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung perilaku kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja.

Beban Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Beban Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H4 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola secara proporsional dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan efektif dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan ini. Responden paling banyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%), yang merupakan unit dengan karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian target, koordinasi, dan penyelesaian berbagai aktivitas kerja. Selain itu, kelompok usia 21–30 tahun merupakan kelompok terbesar sebanyak 42 orang (43,8%), yang menunjukkan dominasi responden pada kelompok usia produktif. Kondisi tersebut dapat memberikan konteks bahwa tuntutan pekerjaan yang dikelola secara proporsional dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Dalam penelitian ini, beban kerja tidak semata-mata dipahami sebagai tingginya jumlah pekerjaan, tetapi sebagai kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan sesuai dengan waktu, kemampuan, target, dan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, semakin baik tuntutan pekerjaan dapat dikelola, semakin besar kemungkinan karyawan mencapai kinerja yang optimal. Temuan ini konsisten dengan Zulfa et al. (2025) yang menunjukkan adanya hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Prihatin dan Haerani (2023) yang menemukan bahwa beban kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, Coryka dan Wibawa (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, dengan mekanisme organisasi tertentu yang dapat turut menjelaskan hubungan tersebut. Secara keseluruhan, ketiga penelitian tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa pengelolaan beban kerja yang sesuai dengan tuntutan dan kapasitas karyawan dapat mendukung peningkatan Kinerja Karyawan.

Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh langsung terhadap Nilai Inti Perusahaan (H5)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Penggunaan Aplikasi ULTIMA tidak berpengaruh signifikan terhadap Nilai Inti Perusahaan, sehingga H5 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pemanfaatan aplikasi digital belum secara langsung mampu memperkuat internalisasi nilai inti perusahaan. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan tersebut. Kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 37 orang (38,5%). Kondisi ini dapat mengindikasikan bahwa pemahaman dan internalisasi nilai organisasi pada sebagian responden telah terbentuk melalui pengalaman kerja, interaksi dengan lingkungan organisasi, serta proses adaptasi yang berlangsung selama masa kerja. Oleh karena itu, penggunaan aplikasi digital belum tentu menjadi faktor utama yang menentukan kuat atau lemahnya internalisasi nilai inti perusahaan.

Nilai inti perusahaan berkembang melalui pengalaman kerja, interaksi antarindividu, serta praktik organisasi yang berlangsung secara konsisten. Reisberger et al. (2025) menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi digital dan budaya organisasi memiliki keterkaitan yang kompleks serta dipengaruhi oleh berbagai kondisi organisasi. Selanjutnya, Gelle-Jimenez et al. (2023) menekankan pentingnya keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi dalam membangun perilaku serta sistem manajemen kinerja. Sementara itu, Zaman et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital membawa perubahan terhadap pengalaman dan cara kerja karyawan, tetapi implementasi teknologi tetap membutuhkan dukungan faktor organisasi dan manusia. Dengan demikian, ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa teknologi digital dapat mendukung perubahan organisasi, tetapi internalisasi nilai inti tidak serta-merta terbentuk hanya melalui penggunaan teknologi. Dalam konteks PT Aplikasi Lintasarta, penggunaan Aplikasi ULTIMA dapat berfungsi sebagai sarana pendukung aktivitas dan koordinasi kerja, sedangkan penguatan nilai ICARE tetap memerlukan praktik kerja, interaksi, dan konsistensi penerapan nilai dalam aktivitas sehari-hari.

Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh langsung terhadap Beban Kerja (H6)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Penggunaan Aplikasi ULTIMA terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja, sehingga H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi digital berpengaruh terhadap kemampuan karyawan dalam mengelola aktivitas dan tuntutan pekerjaan melalui proses kerja yang lebih terstruktur, terintegrasi, dan berbasis sistem. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan tersebut. Responden paling banyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%), sementara kelompok usia 21–30 tahun merupakan kelompok terbesar sebanyak 42 orang (43,8%). Karakteristik tersebut dapat menunjukkan adanya kebutuhan terhadap koordinasi, pengelolaan informasi, dan penyelesaian aktivitas kerja secara efisien, sehingga penggunaan aplikasi yang terintegrasi dapat membantu responden dalam mengatur dan mengelola tuntutan pekerjaan.

Temuan ini didukung oleh Apriliani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, kondisi kerja, dan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas. Selanjutnya, Zacher dan Rudolph (2024) menunjukkan adanya hubungan antara digitalisasi di tempat kerja dan perubahan beban kerja. Sementara itu, Bakry et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan melalui mekanisme dan infrastruktur teknologi yang mendukung proses kerja. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa penerapan teknologi digital dapat memengaruhi proses dan tuntutan pekerjaan, meskipun mekanisme pengaruhnya dapat berbeda sesuai dengan konteks organisasi.

Kualitas Layanan Internal berpengaruh langsung terhadap Nilai Inti Perusahaan (H7)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Kualitas Layanan Internal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Nilai Inti Perusahaan, sehingga H7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas layanan internal tidak hanya berperan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan nilai-nilai organisasi. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan tersebut. Kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun merupakan kelompok terbesar sebanyak 37 orang (38,5%), sementara responden outsourcing juga sedikit lebih dominan sebanyak 50 orang (52,1%). Kondisi tersebut menunjukkan adanya responden dengan pengalaman kerja yang beragam serta kebutuhan terhadap koordinasi dan dukungan antarunit dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, pengalaman terhadap layanan internal yang konsisten dapat memberikan ruang bagi penerapan nilai organisasi dalam interaksi kerja sehari-hari.

Temuan ini didukung oleh Wu et al. (2021) yang menunjukkan bahwa pengelolaan kualitas layanan internal berkaitan dengan komunikasi, koordinasi, dan hubungan antarunit dalam organisasi. Selanjutnya, Martin et al. (2022) menunjukkan bahwa peningkatan layanan internal berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam beradaptasi, bersikap proaktif, dan menjalankan peran kerja secara efektif. Selain itu, Gelle-Jimenez et al. (2023) menunjukkan bahwa keselarasan antara nilai personal dan nilai organisasi dapat didukung melalui sistem dan praktik organisasi yang mendorong penerapan nilai secara konsisten. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa kualitas interaksi dan dukungan internal dapat menciptakan kondisi organisasi yang mendukung internalisasi nilai inti perusahaan. Dalam konteks PT Aplikasi Lintasarta, hasil ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung penerapan nilai ICARE melalui pengalaman kerja, koordinasi, dan interaksi antarunit.

Kualitas Layanan Internal berpengaruh langsung terhadap Beban Kerja (H8)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Kualitas Layanan Internal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja, sehingga H8 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berperan dalam mendukung kemampuan karyawan mengelola aktivitas dan tuntutan pekerjaan melalui koordinasi, komunikasi, serta penyediaan informasi yang lebih efektif. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap temuan tersebut. Responden paling banyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%), sedangkan responden outsourcing sedikit lebih dominan, yaitu sebanyak 50 orang (52,1%). Kondisi ini menunjukkan

adanya kebutuhan terhadap dukungan dan koordinasi antarunit dalam menyelesaikan pekerjaan. Kualitas layanan internal yang baik dapat membantu mengurangi hambatan dalam proses kerja sehingga tuntutan pekerjaan dapat dikelola secara lebih terstruktur.

Temuan ini didukung oleh Wu et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berkaitan dengan sistem manajemen, komunikasi, dan koordinasi antarunit. Selanjutnya, Sutantio dan Meilani (2023) menunjukkan bahwa *internal service quality* dan *workload* merupakan aspek yang berkaitan dalam lingkungan kerja dan dapat memengaruhi pengalaman karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, Martin et al. (2022) menunjukkan bahwa peningkatan layanan internal didukung oleh kemampuan karyawan untuk beradaptasi, bersikap proaktif, dan menjalankan peran kerja secara efektif. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa dukungan layanan internal yang baik dapat membantu memperlancar proses kerja dan mendukung pengelolaan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik Kualitas Layanan Internal, semakin baik pula kemampuan karyawan dalam mengelola Beban Kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Nilai Inti Perusahaan memediasi pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan (H9)

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, Nilai Inti Perusahaan tidak mampu memediasi pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H9 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa penggunaan Aplikasi ULTIMA belum dapat memperkuat internalisasi nilai inti perusahaan yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hasil tersebut konsisten dengan pengujian hubungan langsung sebelumnya, yaitu Penggunaan Aplikasi ULTIMA tidak berpengaruh signifikan terhadap Nilai Inti Perusahaan (H5), meskipun Nilai Inti Perusahaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H3). Dengan demikian, salah satu jalur yang diperlukan untuk membentuk hubungan mediasi, yaitu pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Nilai Inti Perusahaan, belum terbukti secara empiris.

Karakteristik responden memberikan konteks terhadap hasil tersebut. Kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 37 orang (38,5%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pemahaman terhadap nilai organisasi dapat lebih banyak terbentuk melalui pengalaman kerja dan interaksi dalam lingkungan organisasi dibandingkan melalui penggunaan aplikasi digital. Temuan ini didukung oleh Reisberger et al. (2025) yang menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi digital dan budaya organisasi bersifat kompleks serta dipengaruhi oleh berbagai proses organisasi. Selanjutnya, Gelle-Jimenez et al. (2023) menunjukkan pentingnya keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi dalam mendukung penerapan nilai dalam sistem kerja. Selain itu, Inasoria (2025) menunjukkan bahwa nilai inti dan budaya organisasi berkaitan dengan produktivitas karyawan. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa teknologi digital belum tentu secara langsung membentuk internalisasi nilai organisasi. Oleh karena itu, penggunaan Aplikasi ULTIMA belum menjadi mekanisme yang cukup kuat untuk memperkuat nilai ICARE dan menghasilkan pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai Inti Perusahaan memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan (H10)

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, Nilai Inti Perusahaan terbukti memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H10 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan tidak hanya berlangsung melalui dukungan terhadap proses kerja, tetapi juga melalui penguatan Nilai Inti Perusahaan. Hasil tersebut sejalan dengan pengujian hubungan langsung sebelumnya, yaitu Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Nilai Inti Perusahaan (H7), sedangkan Nilai Inti Perusahaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H3). Dengan demikian, kedua hubungan tersebut membentuk mekanisme tidak

langsung yang menjelaskan bagaimana kualitas layanan internal dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui internalisasi nilai inti perusahaan.

Karakteristik responden memberikan konteks terhadap hubungan tersebut. Kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 37 orang (38,5%), sementara mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 66 orang (68,8%). Pengalaman kerja yang relatif panjang memberikan kesempatan bagi responden untuk terlibat dalam berbagai pola koordinasi dan interaksi antarunit, sedangkan latar belakang pendidikan dapat mendukung pemahaman terhadap standar dan proses kerja organisasi. Dalam kondisi tersebut, pengalaman terhadap layanan internal yang andal dan responsif dapat menjadi bagian dari lingkungan kerja yang mendukung penerapan nilai organisasi secara lebih konsisten.

Temuan ini didukung oleh Wu et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berkaitan dengan sistem manajemen, komunikasi antarunit, dan lingkungan kerja kolaboratif. Selanjutnya, Gelle-Jimenez et al. (2023) menunjukkan bahwa keselarasan nilai individu dan organisasi dapat didukung melalui praktik dan sistem organisasi yang mendorong penerapan nilai secara konsisten. Selain itu, Inasoria (2025) menunjukkan bahwa nilai inti dan budaya organisasi berkaitan dengan produktivitas karyawan. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa kualitas lingkungan dan dukungan internal dapat menciptakan kondisi yang mendukung internalisasi nilai organisasi, yang selanjutnya berkaitan dengan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Kualitas Layanan Internal dapat memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan melalui penguatan dan internalisasi nilai ICARE dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Beban Kerja memediasi pengaruh penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan (H11)

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, Beban Kerja terbukti memediasi pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H11 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Penggunaan Aplikasi ULTIMA tidak secara langsung meningkatkan Kinerja Karyawan, tetapi memberikan kontribusi secara tidak langsung melalui kemampuan karyawan dalam mengelola aktivitas dan tuntutan pekerjaan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil pengujian sebelumnya, yaitu Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja (H6), sedangkan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H4). Dengan demikian, Beban Kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana penggunaan aplikasi dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap hubungan tersebut. Mayoritas responden berada pada kelompok usia 21–30 tahun sebanyak 42 orang (43,8%), sedangkan responden terbanyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%). Karakteristik pekerjaan tersebut dapat melibatkan kebutuhan koordinasi, pengelolaan informasi, serta penyelesaian pekerjaan berdasarkan target dan waktu tertentu, sehingga penggunaan aplikasi yang terintegrasi dapat membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih terstruktur.

Temuan ini didukung oleh Zacher dan Rudolph (2024) yang menunjukkan adanya hubungan antara digitalisasi di tempat kerja dan perubahan beban kerja. Selanjutnya, Bakry et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme dan infrastruktur teknologi yang mendukung proses kerja. Selain itu, Zulfa et al. (2025) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa teknologi digital tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi dapat memengaruhi proses dan tuntutan pekerjaan yang selanjutnya berkaitan dengan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat temuan H1 bahwa penggunaan Aplikasi ULTIMA belum secara langsung meningkatkan Kinerja Karyawan, tetapi manfaatnya dapat muncul melalui mekanisme Beban Kerja, yaitu ketika aplikasi membantu karyawan mengelola aktivitas, informasi, waktu, dan tuntutan pekerjaan secara lebih efektif.

Beban Kerja memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan (H12)

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, Beban Kerja terbukti memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H12 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Kualitas Layanan Internal tidak hanya berperan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan melalui kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan. Temuan tersebut konsisten dengan hasil pengujian sebelumnya, yaitu Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja (H8), sedangkan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H4). Dengan demikian, Beban Kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana dukungan layanan internal dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan. Karakteristik responden memberikan konteks terhadap hubungan tersebut. Responden terbanyak berasal dari unit Commerce sebanyak 36 orang (37,5%), sementara responden dengan status *outsourcing* sedikit lebih dominan, yaitu sebanyak 50 orang (52,1%). Karakteristik tersebut menunjukkan adanya kebutuhan terhadap koordinasi, penyediaan informasi, dan dukungan antarunit dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan ini didukung oleh Wu et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berkaitan dengan sistem manajemen, komunikasi antarunit, dan lingkungan kerja kolaboratif. Selanjutnya, Sutantio dan Meilani (2023) menunjukkan adanya keterkaitan antara *internal service quality* dan *workload* dalam konteks pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, Zulfa et al. (2025) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Ketiga penelitian tersebut memberikan justifikasi bahwa dukungan layanan internal yang baik dapat membantu memperlancar proses kerja dan pengelolaan tuntutan pekerjaan, yang selanjutnya berkaitan dengan pencapaian kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manfaat Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan menjadi lebih nyata melalui mekanisme Beban Kerja, yaitu ketika dukungan, informasi, dan koordinasi antarunit membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih efektif.

PENUTUP

Penelitian ini menganalisis hubungan antara Penggunaan Aplikasi ULTIMA, Kualitas Layanan Internal, Nilai Inti Perusahaan, Beban Kerja, dan Kinerja Karyawan menggunakan pendekatan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penggunaan Aplikasi ULTIMA dan Kualitas Layanan Internal tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, Nilai Inti Perusahaan dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penggunaan Aplikasi ULTIMA berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja, sedangkan Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Nilai Inti Perusahaan serta Beban Kerja. Pada hubungan tidak langsung, Nilai Inti Perusahaan terbukti memediasi pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Beban Kerja memediasi pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA dan Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, Nilai Inti Perusahaan tidak memediasi pengaruh Penggunaan Aplikasi ULTIMA terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat penggunaan teknologi dan dukungan layanan internal terhadap kinerja lebih banyak terjadi melalui mekanisme organisasi, khususnya melalui penguatan nilai inti perusahaan dan kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan, dibandingkan melalui pengaruh langsung terhadap kinerja.

Secara praktis, organisasi perlu memandang transformasi digital tidak hanya sebagai implementasi teknologi, tetapi juga sebagai bagian dari perubahan proses kerja yang perlu didukung oleh penguatan nilai inti perusahaan, kualitas layanan internal, dan pengelolaan beban kerja. Keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan desain *cross-sectional*, pengukuran berbasis *self-report*, dan objek penelitian yang terbatas pada satu perusahaan sehingga

generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas objek dan jumlah responden pada sektor atau organisasi yang berbeda, serta menguji faktor lain yang berpotensi menjelaskan hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan *multigroup analysis* untuk menguji perbedaan hubungan antarvariabel berdasarkan karakteristik responden, seperti masa kerja, unit kerja, atau status karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>.
- Ahmad, N., Siddiq, D. M., Suzana, A., & Sofyan, N. I. (2023). The effect of workload, work stress and work fatigue on employee performance on Puskesmas in Majalengka Regency. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 14(1), 48–56. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.014.1.06>.
- Anggraini, A. S., & Wulandari, F. (2026). Digital workload and technostress on employee performance: The mediating role of digital fatigue. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 12(1). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v12i1.2309>.
- Apriliana, K. M., & Kusdiyanto. (2024). The influence of information technology, work environment, and work efficiency on employee performance: A case study of employees at PT Permodalan Nasional Madani in Pati City. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(1), 314–331. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5874>.
- Apriliani, L. N., Sutrisna, A., & Asyiah, A. K. (2023). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Pertanahan Ciamis. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 1(4), 258–273. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.226>.
- Aydemir, S., & Kıpçak, E. (2024). The impact of internal service quality and ethical leadership on employee performance. *Sustainability*, 16(21), Article 9446. <https://doi.org/10.3390/su16219446>.
- Bakry, M., Ragheb, M. A., & Ragab, A. A. (2024). The effect of digital transformation on employee performance with mediation role of technological infrastructure: Evidence from Egyptian oil and gas sector. *The Arab Journal of Administration*, 44(5). <https://doi.org/10.21608/aja.2024.273324.1599>.
- Coryka, M. R. A., & Wibawa, I. M. A. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(5), 1010–1019. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12i05.p20>.
- Elibol, F. (2024). The effect of internal service quality on employee performance and the mediation role of digital transformation in this effect. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1032–1052. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1335425>.
- Gelle-Jimenez, M., Jimenez, F., & Aguilung, H. (2023). Designing a values-based performance management system towards promoting congruence of personal and organizational core values. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 175–185. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2577>.
- Inasoria, R. (2025). The influence of core values and organizational culture on employees' productivity. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 6(5), 2591–2609. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.06.05.34>.
- Jannah, S. N., & Sumartik. (2023). Improving employee performance: The impact of job analysis, work discipline, and workload. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.909>.

- Kıpçak, E., & Çalık, A. (2024). The effect of internal service quality on employee performance and the role of intermediate variables. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(43), 941–967. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1392260>.
- Lisna, Y. P. (2024). Workload and its influence on employee performance: Evidence from the hospitality industry in Padang City. *Jurnal Pendidikan dan Keluarga*, 16(2), 1–7. <https://doi.org/10.24036/jpk/vol16-iss02/1285>.
- Manacika, D. N. G. G., & Ariyanto, D. (2023). Penggunaan sistem informasi dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Akuntansi*, 33(6), 1537–1548. <https://doi.org/10.24843/EJA.2023.v33.i06.p09>.
- Mandayuni, I., Sobri, K. M., Alfitri, & Lionardo, A. (2025). Perceived ease of use, usefulness, and task interdependence: Impacts on employee performance in higher education. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 23(4). <https://doi.org/10.12928/telkomnika.v23i4.26699>.
- Martin, S., Klimoski, R., & Henderson, A. (2022). Improving internal service: Identifying the roles of employee proficiency, adaptivity and proactivity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 50–67. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2020-0178>.
- Nafiudin, N., Nurjanah, S., Tjalla, A., Suparno, S., Febriantina, S., Andari, F., Fujianti, A., Fauzan, A., Sanjaya, B., & Suprayogi, W. (2023). Study of workload and employee competence towards employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *JRMSI – Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 14(2). <https://doi.org/10.21009/JRMSI.014.2.01>.
- Nazhari, R. N. L., & Winarno, A. (2023). Effect of internship program and company core values on employee performance. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 13(1), 121–131. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v13i1.5136>.
- Prihatin, K. S., & Haerani, A. (2023). Employee performance: The effect of workload and compensation. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 17(1), 140–149. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.312>.
- Reisberger, T., Reisberger, P., Copuš, L., Madzik, P., & Falát, L. (2025). The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichlet allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 2082–2118. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3>.
- Shidqy, F. A. A., & Susilowati, S. (2026). The effect of compensation, workload, and work discipline on employee performance. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, 7(1). <https://doi.org/10.32815/jpro.v7i1.2880>.
- Sundari, E., Firdaus, M. A., Bimo, W. A., Maulana, H., & Avessina, M. J. (2023). The effect of training and workload on employee performance. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 83–91. <https://doi.org/10.32832/manager.v6i2.19694>.
- Sutantio, A. G., & Meilani, Y. F. C. P. (2023). Pengaruh internal service quality dan workload terhadap job satisfaction di RS XYZ Bojonegoro. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(1), 10–21. <https://doi.org/10.14710/jmki.11.1.2023.10-21>.
- Van Laethem, M., Beckers, D. G. J., Geurts, S. A. E., & Van der Linden, D. (2019). Challenge and hindrance demands in relation to self-reported job performance and the role of restoration, sleep quality, and affective rumination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 225–254. <https://doi.org/10.1111/joop.12239>.
- Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, Article 104329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329>.
- Yuniarto, A., & Setiawan, S. V. (2024). The effect of person job-fit and internal service quality on job performance through job satisfaction at 3-star hotel employees in Surabaya. *Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 57–77. <https://doi.org/10.35590/jeb.v11i1.8131>.

- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2024). Workplace digitalization and workload: Changes and reciprocal relations across 3 years. *Scientific Reports*, 14, Article 5924. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56537-w>.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Abbasi, A., Nawaz, S., Fariás, P., & Pradana, M. (2024). Digital transformation and Industry 4.0 employees: Empirical evidence from top digital nations. *Technology in Society*, 76, Article 102434. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102434>.
- Zulfa, N. I., Suryawardana, E., Ariefiantoro, T., Mulyantomo, E., & Kusnilawati, N. (2025). Pengujian variabel mediasi stres kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan garmen. *Solusi*, 23(1), 141–156. <https://doi.org/10.26623/slsi.v23i1.11415>.