



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 21774-21784

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Pengaruh antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance* (Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Swasta di Solo Raya)

Muhamad Zendi¹, Muhammad Yusuf Ariyadi²

^{1,2} Bisnis Digital Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar
zendimuhamad@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital telah mengubah cara perusahaan mengelola sumber daya manusia melalui pemanfaatan teknologi untuk mendukung berbagai fungsi manajemen SDM. Penerapan Digital Human Resource Management (Digital HRM) dipercaya mampu meningkatkan efisiensi proses kerja dan kualitas pengelolaan karyawan. Namun, pengaruh Digital HRM terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam dalam penelitian sebelumnya. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh praktik Digital HRM terhadap kinerja karyawan serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 248 responden yang dipilih menggunakan purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik Digital HRM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta memediasi secara signifikan hubungan antara Digital HRM dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan Digital HRM belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi dapat mendorong peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini memperkaya kajian Digital HRM sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan dalam merancang strategi digitalisasi SDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Kata kunci: Digital HRM Practices, Job Satisfaction, Employee Performance, manajemen sumber daya manusia digital, PLS-SEM.

1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital mendorong perusahaan untuk mengubah berbagai aspek bisnis, termasuk cara mereka mengelola karyawan. Transformasi ini terlihat dari meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam berbagai proses seperti rekrutmen, pelatihan, pengelolaan kinerja, komunikasi internal, serta pengelolaan administrasi sumber daya manusia. Konsep ini disebut sebagai Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Digital (*Digital HRM Practices*), yaitu penggunaan teknologi digital untuk membantu proses pengelolaan sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif, efisien, dan terintegrasi (Bondarouk & Brewster, 2016; Bondarouk *et al.*, 2017; Strohmeier, 2020). Implementasi praktik manajemen sumber daya manusia secara digital semakin penting karena perusahaan diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan, produktivitas, dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Peningkatan penggunaan teknologi digital dalam fungsi sumber daya manusia didorong oleh kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja Ariyadi *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital mampu meningkatkan efektivitas aktivitas organisasi serta memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pengguna teknologi dalam lingkungan kerja dan bisnis. Sejalan dengan itu, Saefudin *et al.* (2024) menjelaskan bahwa perilaku pengguna dalam sistem digital, khususnya pada platform berbasis teknologi, sangat dipengaruhi oleh kemudahan penggunaan, manfaat yang dirasakan, serta penerimaan teknologi yang pada akhirnya menentukan intensi dan perilaku pengguna dalam mengadopsi sistem digital. Efektivitas aktivitas organisasi serta memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pengguna teknologi dalam lingkungan kerja dan bisnis. Organisasi saat ini harus mampu mengelola karyawan dengan cepat, tepat, dan berdasarkan data, sehingga

keputusan yang diambil menjadi lebih tepat dan sesuai tujuan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi praktik HR mampu meningkatkan kualitas layanan sumber daya manusia, mempercepat akses informasi, memperkuat koordinasi kerja, serta mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui sistem yang lebih fleksibel dan adaptif (Bondarouk & Brewster, 2016; Stachova *et al.*, 2024).

Employee Performance merupakan sebagian indikator penting yang digunakan untuk menjangkau sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan. Perubahan karakteristik dan dinamika tenaga kerja mempengaruhi tingkat produktivitas serta hasil kerja individu dalam organisasi, maka pengelolaan sumber daya manusia semakin penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang terus berkembang (Riani & Ariyadi, 2013). Aguinis (2023) menjelaskan bahwa kinerja karyawan menunjukkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku dan hasil kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tingginya kinerja karyawan akan membuat peningkatan produktivitas, layanan lebih baik, operasi lebih efektif, dan kemampuan organisasi dalam menjaga daya saing juga menjadi lebih baik.

Hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance* Telah menjadi fokus banyak peneliti dalam beberapa tahun terakhir. Hu & Lan (2024) menemukan bahwa digitalisasi praktik HR dapat meningkatkan performa individu melalui pengalaman kerja yang lebih positif dan proses yang lebih efisien. Lou *et al.* (2024) juga melaporkan bahwa transformasi digital dalam fungsi HR berkontribusi terhadap peningkatan kinerja kerja berkelanjutan dan perilaku kerja inovatif. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital berpotensi memberikan nilai tambah bagi karyawan maupun organisasi.

Penelitian sebelumnya masih menunjukkan ketidaksesuaian mengenai dampak *Digital HRM Practices* terhadap kinerja karyawan. Situasi ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dalam suatu organisasi tidak pasti dalam memberikan hasil yang sama di setiap kondisi. Kolefiyan *et al.* (2025) Manfaat teknologi digital biasanya bergantung pada cara pengguna menerima, memahami, dan menggunakan sistem yang ada dalam kegiatan kerja sehari-hari. Marler dan Parry (2016) mengatakan bahwa kesempurnaan dalam penerapan teknologi digital tidak hanya bertumpu pada adanya sistem tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh cara teknologi itu diterima dan digunakan oleh para pengguna. Theres dan Strohmeier (2023) dalam penelitian meta analisis mereka menemukan bahwa pengaruh Digital HRM terhadap hasil individu dan organisasi berbeda-beda, tergantung pada situasi organisasi, tingkat kesiapan teknologi, serta sifat-sifat pengguna. Keadaan ini memperlihatkan bahwa hubungan antara praktik Digital HRM dan kinerja karyawan belum bisa dijelaskan secara lengkap melalui pengaruh langsung.

Job Satisfaction dianggap sebagai salah satu hal yang bisa menjelaskan cara hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia secara digital dan kinerja pegawai. Locke (1976) menyatakan kepuasan kerja adalah rasa positif yang dirasakan dari cara seseorang menilai pekerjaannya. Perspektif Teori Pertukaran Sosial yang dinyatakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa setiap orang biasanya bereaksi dengan cara positif ketika mendapatkan perlakuan atau dukungan yang dianggap bermanfaat dari suatu organisasi. Sistem HR berbasis digital ini membantu memudahkan tugas, meningkatkan akses terhadap informasi, serta mempercepat proses administrasi, sehingga dapat menimbulkan lingkungan kerja yang signifikan baik dan meningkatkan kepuasan para karyawan.

Hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* sangat didukung dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Anshori *et al.* (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komunikasi internal yang efektif dan pengembangan karir yang baik, yang pada gilirannya membantu meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Judge *et al.* (2001) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja individu. Jufrizen *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, motivasi yang lebih besar, dan kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang kurang puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Penelitian tentang *Digital HRM Practices* masih terus berkembang, namun sebagian besar studi berfokus pada bagaimana teknologi digunakan dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi. Penelitian tentang bagaimana *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance* masih terbatas, terutama dalam konteks perusahaan swasta di Indonesia. Hu Dan Lan (2024) dan Theres dan Strohmeier (2023) menekankan perlunya adanya penelitian lanjutan agar lebih memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara digitalisasi SDM dan kinerja karyawan. Keterbatasan ini memperlihatkan bahwa ada kesalahan dalam penelitian yang perlu mendapat perhatian yang lebih.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak *Digital HRM Practices* terhadap *Employee Performance*, serta menguji peran *Job Satisfaction* sebagai variabel yang memediasi dalam karyawan perusahaan swasta di daerah Solo Raya. Kontribusi penelitian ini adalah mengembangkan pengetahuan tentang *Digital HRM Practices* dengan menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan cara-cara *Digital HRM Practices* dengan hasil *Employee Performance*. Hasil penelitian ini diharapkan bisa mempermudah organisasi dalam membuat rencana transformasi digital yang tidak hanya memperhatikan efisiensi teknologi, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penelitian eksplanatori untuk mengeksplorasi hubungan antara Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Digital, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan antar variabel secara nyata melalui analisis statistik dan memberikan dasar yang jelas dalam menguji hipotesis penelitian (Creswell, 2018). Model ini dibuat untuk mengeksplorasi dampak langsung dari praktik Digital HRM terhadap kinerja karyawan, serta dampak tidak langsung melalui variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di perusahaan swasta yang berlokasi di daerah Solo Raya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu cara memilih responden berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Responden yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja di perusahaan swasta, menggunakan atau terlibat dalam sistem HR berbasis digital, serta sudah bekerja selama minimal satu tahun. Melalui proses pengumpulan data, ditemukan 248 orang yang memenuhi syarat dan digunakan untuk menganalisis penelitian tersebut.

Data primer diperoleh melalui distribusi kuesioner secara langsung menggunakan Google Form. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert yang memiliki lima tingkatan, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengetahui seberapa besar persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan (Likert, 1932). Variabel *Digital HRM Practices* diukur menggunakan indikator yang merepresentasikan pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti administrasi kepegawaian, komunikasi internal, pengelolaan informasi karyawan, dan dukungan sistem digital terhadap pekerjaan (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020). Variabel *Job Satisfaction* diukur berdasarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja yang dirasakan selama bekerja di organisasi (Locke, 1976; Judge *et al.*, 2001). Variabel *Employee Performance* diukur melalui indikator yang mencerminkan kualitas kerja, produktivitas, efektivitas pelaksanaan tugas, dan kemampuan mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi (Campbell & Wiernik, 2015; Aguinis, 2023).

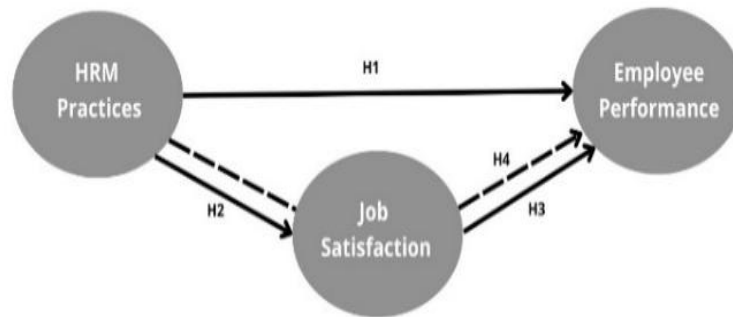
Analisis data dilakukan menggunakan metode (PLS-SEM) yang didukung oleh SmartPLS 4. Metode PLS-SEM dipakai karena mampu menganalisis hubungan yang rumit antar konstruk yang tidak teramati, termasuk model yang melibatkan variabel perantara, serta tidak terlalu memperketat persyaratan distribusi data normal (Hair *et al.*, 2022; Hair *et al.*, 2024). Proses analisis dilakukan dengan menyalakan model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Model evaluasi luar mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk dengan menggunakan nilai outer loading, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, serta *Cronbach's Alpha* (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2022). Evaluasi model internal dilakukan dengan menganalisis nilai R kuadrat (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta menguji hipotesis menggunakan metode bootstrapping (Hair *et al.*, 2022; Sarstedt *et al.*, 2022). Hipotesis dianggap didukung jika nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p* lebih kecil dari 0,05. Uji mediasi dilakukan dengan menganalisis efek tidak langsung menggunakan metode bootstrapping, seperti yang direkomendasikan oleh Nitzl *et al.* (2016) dan Hair *et al.* (2022).

H1: *Digital HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

H2: *Digital HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

H3: *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

H4: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap *Employee Performance*.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

3. Hasil dan Diskusi

1. Karakteristik Responden

Profil responden dalam penelitian kuantitatif perlu ditampilkan agar bisa menjelaskan tentang karakteristik orang-orang yang menjadi sumber informasi dalam penelitian tersebut. Informasi itu berguna untuk menjabarkan latar belakang penelitian dan membantu memahami hasil analisis yang diperoleh (Creswell, 2018). Penelitian ini melibatkan 248 karyawan dari perusahaan swasta di wilayah Solo Raya yang sudah menggunakan sistem *Digital Human Resource Management* (Digital HRM) dalam kegiatan kerjanya. Dari total responden, ada 134 orang perempuan yang menjawab (54,03%), sedangkan laki-laki 114 orang (45,97%). Dilihat dari usia, kelompok responden yang paling banyak berada pada usia 21 sampai 30 tahun, yaitu sebanyak 208 orang atau 83,87%. Responden yang berusia 31 sampai 40 tahun ada 24 orang (9,68%), usia di bawah 21 tahun ada 9 orang (3,63%), usia 41 sampai 50 tahun ada 6 orang (2,42%), dan usia di atas 50 tahun ada 1 orang (0,40%). Kebanyakan dari peserta survei memiliki latar belakang pendidikan SMA, SMK, atau MA, sebanyak 238 orang (95,97%), sedangkan yang lainnya berasal dari jenjang SD, SMP, atau pendidikan tinggi.

Komposisi responden menunjukkan bahwa perempuan lebih banyak berpartisipasi dalam penelitian ini dibandingkan laki-laki. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perempuan memiliki keterwakilan yang cukup dominan dalam memberikan penilaian terkait implementasi *Digital HRM Practices* di perusahaan swasta wilayah Solo Raya. Karakteristik demografis seperti gender dapat memengaruhi cara individu menilai lingkungan kerja, merasakan kepuasan kerja, serta menampilkan kinerja dalam organisasi (Rafferty & Griffin, 2009). Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menjadi informasi yang penting dalam memahami variasi persepsi yang muncul pada penelitian ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Item	Deskripsi	Total	%
Jenis Kelamin	Laki - laki	114	45,97%
	Perempuan	134	54,03%
Usia	< dari 21 tahun	9	3,63%
	21 - 30 tahun	208	83,87%
	31 - 40 tahun	24	9,68%
	41 - 50 tahun	6	2,42%
	> dari 50 tahun	1	0,40%
Pendidikan Terakhir	SD	2	0,81%
	SMP	7	2,82%
	SMA/SMK/MA	238	95,97%
	Pendidikan Tinggi (diploma, S1, S2)	2	0,81%
Total		248	100%

Distribusi usia responden yang didominasi oleh kelompok usia 21-30 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam fase usia yang cukup produktif. Kelompok usia tersebut biasanya lebih mampu menerima dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dibandingkan kelompok usia yang lebih tua. Dalam proses perubahan organisasi ke arah digital, kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi menjadi salah satu hal yang membantu sistem digital bekerja dengan baik dalam mengelola sumber daya manusia (Venkatesh *et al.*, 2012). Situasi ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pengalaman yang relevan untuk mengimplementasikan Praktik HRM Digital di lingkungan kerja mereka.

Karakteristik pendidikan dari responden yang terdiri dari lulusan SMA, SMK, atau MA menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu memahami instrumen penelitian dengan baik dan memberikan jawaban berdasarkan pengalaman kerja yang mereka miliki. Tingkat pendidikan adalah salah satu hal yang berdampak dalam kemampuan seseorang dalam menerima, memahami, dan mengolah informasi yang diperoleh (Hair *et al.*, 2019). Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mereka adalah tenaga kerja yang sudah familiar dengan penggunaan teknologi digital dan memiliki pengalaman yang memadai untuk memberikan penilaian mengenai hubungan antara praktik Digital HRM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Karakteristik Variabel Penelitian

Hair *et al.* (2019) menjelaskan bahwa statistik deskriptif berfungsi untuk menggambarkan kecenderungan data serta persepsi responden terhadap konstruk yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis, semua variabel mendapatkan nilai rata-rata yang memperlihatkan bahwa responden memberikan penilaian positif. Variabel Praktik HRM Digital memiliki nilai rata-rata 3,09 yang masuk dalam keadaan kategori baik. Hasil itu menunjukkan bahwa proses digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia sudah diterapkan dan diterima dengan baik oleh karyawan perusahaan swasta di daerah Solo Raya. Tingginya penilaian pada aspek pelatihan digital menunjukkan bahwa perusahaan mulai memanfaatkan teknologi untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Sebaliknya, aspek evaluasi berbasis digital memperoleh nilai lebih rendah dibanding indikator lainnya, yang memperlihatkan bahwa organisasi masih memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja agar lebih jelas, tepat, dan mudah dipahami oleh para karyawan. Parry dan Tyson (2011) mengatakan bahwa menggabungkan teknologi dalam mengelola sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas kerja dan membantu pengambilan keputusan yang lebih efisien.

Tabel 2. Karakteristik Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Rata-Rata		Keterangan
			indikator	Variabel	
<i>Digital Practices</i>	<i>HRM</i>	Pelatihan Digital	DHP1	3,15	3,09 Baik
		Pengembangan Kompetensi	DHP2	3,07	
		Penilaian Digital	DHP3	3,12	
		Sistem Evaluasi	DHP4	3,03	
<i>Job Satisfaction</i>	Kepuasan terhadap pekerjaan	terhadap	JS1	3,01	3,15 Baik
		Kenyamanan dalam bekerja	JS2	3,12	
		Kesesuaian harapan kerja	JS3	3,21	
		Perasaan positif terhadap pekerjaan	JS4	3,25	

Variabel	Indikator	Item	Rata-Rata		Keterangan
			indikator	Variabel	
<i>Employee performance</i>	Pencapaian Target	EP1	3,27	3,38	Sangat Baik
	Standar Kerja	EP2	3,42		
	Kontribusi	EP3	3,4		
	Efektivitas Kerja	EP4	3,42		

Ahmad *et al.* (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang dapat mendorong munculnya motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. *Job Satisfaction* memperoleh Kepuasan kerja mencapai nilai rata-rata 3,15 yang termasuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden umumnya memiliki pengalaman kerja yang positif Anshori *et al.* (2023) yang menjelaskan bahwa terciptanya kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari dukungan organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan baik dari aspek komunikasi maupun pengembangan karier. Penilaian tertinggi pada aspek perasaan positif terhadap pekerjaan mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mampu menikmati aktivitas kerja yang mereka jalani. Penilaian yang relatif lebih rendah pada aspek kepuasan terhadap pekerjaan mengisyaratkan bahwa masih terdapat beberapa harapan karyawan yang belum sepenuhnya terpenuhi. Keadaan ini memperlihatkan bahwa naiknya kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada faktor teknologi, akan tetapi juga dipengaruhi organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kebutuhan dan harapan karyawan.

Koopmans *et al.* (2014), kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan kontribusi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Variabel *Employee Performance* dalam penelitian ini memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,38 dan menjadi variabel dengan nilai tertinggi dibandingkan konstruk lainnya Oroh *et al.* (2024) membuktikan bahwa peningkatan motivasi dan dukungan organisasi berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan yang lebih optimal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden menilai kemampuan mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan berada pada tingkat yang sangat baik. Tingginya skor pada aspek standar kerja dan efektivitas kerja mengindikasikan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara konsisten sesuai dengan tuntutan organisasi. Aspek pencapaian target memperoleh hasil yang relatif rendah, meskipun berada pada kondisi sangat baik. Temuan ini memperlihatkan bahwa para karyawan telah mampu mempertahankan kualitas kerja yang tinggi, namun masih terdapat ruang untuk meningkatkan pencapaian target kerja secara lebih optimal. Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif memperlihatkan bahwa penerapan praktik HR berbasis digital yang relatif baik berjalan beriringan dengan nilai kepuasan kinerja dan kerja karyawan yang tinggi. Kondisi tersebut memberikan indikasi awal bahwa transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia berpotensi mendukung terciptanya pengalaman kerja yang lebih positif dan produktif bagi karyawan.

3. Evaluasi Uji Outer model

Hair *et al.* (2019) menyebutkan bahwa tujuan model evaluasi luar adalah memastikan setiap indikator dapat menggambarkan konstruk yang diukur dengan tepat dan konsisten. Pengujian dalam penelitian ini dijalankan dengan menganalisis faktor loading, nilai *Cronbach's Alpha*, reliabilitas komposit, dan rata-rata varians yang diekstrak. Hasil uji coba menunjukkan semua indikator dalam variabel Praktik Digital HRM, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai loading faktor yang melebihi batas minimal yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Kondisi itu menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan konstruk yang tidak terlihat itu. Semua indikator tersebut memenuhi persyaratan validitas konvergen dan dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

Nilai *loading factor* tertinggi yang terdapat pada variabel Praktik Digital HRM terdapat pada indikator DHP1 yaitu sebesar 0,938, sedangkan indikator DHP3 memiliki nilai terendah sebesar 0,919. Semua nilai tersebut masih sangat tinggi dibandingkan dengan batas yang dibutuhkan. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu menggambarkan implementasi praktik manajemen sumber daya manusia berbasis digital secara akurat. Kesesuaian antara indikator dan konstruk mencerminkan bahwa instrumen

penelitian berhasil menangkap persepsi responden mengenai pelatihan digital, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja digital, dan sistem evaluasi berbasis teknologi.

Variabel *Job Satisfaction* juga menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat baik. Seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* yang berada pada rentang 0,905-0,941. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan tingkat kepuasan kerja responden secara konsisten. Tingginya nilai *loading factor* mengindikasikan bahwa aspek kepuasan terhadap pekerjaan, kenyamanan kerja, kesesuaian harapan kerja, dan perasaan positif terhadap pekerjaan merupakan dimensi yang relevan dalam menjelaskan konstruk *Job Satisfaction* pada konteks perusahaan swasta di Solo Raya.

Kualitas pengukuran yang serupa juga terlihat pada variabel *Employee Performance*. Seluruh indikator mempunyai nilai *loading factor* di atas 0,90, yang memperlihatkan hubungan yang amat kuat antara indikator dan konstruk yang diukur. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa aspek pencapaian target, standar kerja, kontribusi, dan efektivitas kerja mampu merepresentasikan kinerja karyawan secara komprehensif. Tingginya nilai *loading factor* memperlihatkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam mengukur persepsi responden mengenai tingkat kinerja mereka.

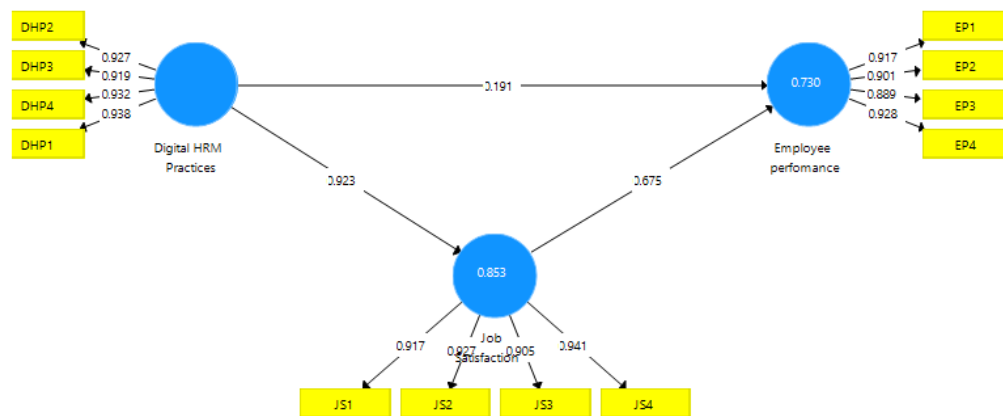
Aspek reliabilitas konstruk juga menunjukkan hasil yang cukup baik. Rambut dkk. (2019) menyatakan bahwa jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,70, maka itu menunjukkan bahwa konsistensi internal instrumen tersebut cukup baik. Semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,930 sampai 0,947 dan *Composite Reliability* berkisar antara 0,950 sampai 0,962. Nilai tersebut menunjukkan bahwa alat penelitian dapat memberikan hasil pengukuran yang tetap dan sama setiap kali menguji suatu konstruk. Selain itu, nilai AVE semua variabel berada dalam rentang 0,826 sampai 0,863 atau diatas batas minimal 0,50, yang memperlihatkan sebagian besar varians indikator berhasil dijabarkan oleh konstruk laten dibandingkan dengan kesalahan pengukuran.

Hasil evaluasi terhadap model luar secara keseluruhan memperlihatkan instrumen penelitian sudah terpenuhi semua kriteria validitas dan reliabilitas dalam pendekatan PLS-SEM. Kualitas pengukuran yang baik membuat kita yakin bahwa konstruk *Digital HRM Practices*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* telah diukur dengan tepat dan konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan cukup akurat, sehingga dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural dan uji hipotesis. Hair *et al.* (2019) mengatakan instrumen yang lulus syarat validitas dan reliabilitas akan menghasilkan estimasi hubungan antar variabel yang lebih akurat dan dapat dipercaya.

Tabel 3. Uji Outer model

Variabel	Item	Loading factor	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE	Kesimpulan
Digital HRM Practices	DHP1	0.938	0.947	0.962	0.863	Valid & Reliabel
	DHP2	0.927				
	DHP3	0.919				
	DHP4	0.932				
Job Satisfaction	JS1	0.917	0.942	0.958	0.826	Valid & Reliabel
	JS2	0.927				
	JS3	0.905				
	JS4	0.941				
Employee performance	EP1	0.917	0.930	0.950	0.851	Valid & Reliabel
	EP2	0.927				

EP3	0.905
EP4	0.941



Gambar 2. Uji Outer model

4. Evaluasi Uji *Iner Model*

Hair *et al.* (2019) Evaluasi model internal digunakan untuk memeriksa sejauh mana kemampuan model struktural dalam menjelaskan hubungan antar konstruksi yang diteliti. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai (R^2) dan (Q^2) untuk mengetahui seberapa baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen serta memprediksi hasilnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model yang dibuat berhasil menjelaskan hubungan antara praktik Digital HRM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dengan jelas.

Variabel *Job Satisfaction* memperoleh nilai *R-square* sebesar 0,853. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 85,3% perubahan tingkat kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh praktik-praktik Digital HRM, sedangkan 14,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Nilai *R-square* yang lebih dari 0,75 menunjukkan kemampuan penjelasan yang baik. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan manajemen sumber daya manusia secara digital berdampak besar dalam meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sistem HR digital yang dapat memberikan akses yang mudah, mempercepat tugas administrasi, serta membantu pekerjaan dengan lebih efisien berpotensi menciptakan pengalaman kerja yang lebih informatif dan positif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Variabel *Employee Performance* memiliki nilai *R-square* sebesar 0,730. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan HRM digital dan tingkat kepuasan kerja secara bersamaan dapat menjelaskan 73 persen perubahan kinerja karyawan, sementara 27% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Angka tersebut masuk ke dalam kategori yang kuat karena mendekati batas 0,75 yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Nilai *R-square* yang tinggi menunjukkan bahwa penggunaan sistem HR digital dan tingkat kepuasan kerja yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa hasil kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh cara karyawan merespons sistem yang diterapkan perusahaan.

Kemampuan prediktif model juga ditunjukkan dengan nilai *Q-square* pada masing-masing variabel endogen. Variabel *Job Satisfaction* mempunyai nilai *Q-square* sebesar 0,722, sedangkan Variabel *Employee Performance* memperoleh nilai sebesar 0,599. Menurut Hair *et al.* (2021), nilai *Q-square* yang lebih tinggi atau besar dari nol memperlihatkan model mempunyai relevansi dugaan yang cukup memadai. Angka ini mengindikasikan bahwa model tidak hanya mampu menjabarkan hubungan antar variabel secara teoritis, tetapi juga mempunyai kompetensi yang bagus dalam memprediksi data empiris yang diperoleh dari responden. Semakin tinggi angka atau nilai *Q-square*, semakin tinggi pula kompetensi model dalam menghasilkan prediksi yang akurat terhadap fenomena yang diteliti.

Kualitas model struktural secara keseluruhan memperlihatkan konstruk yang dipakai dalam penelitian memiliki kemampuan jelas dan kemampuan prediksi yang kuat. Tingginya nilai *R-square* dan *Q-square* mengindikasikan bahwa *Digital HRM Practices* berperan penting dalam menjelaskan variasi *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya. Hasil tersebut memberikan acuan yang kuat untuk melanjutkan analisis pada tahap pengujian hipotesis karena model telah memenuhi kriteria kelayakan yang disyaratkan dalam pendekatan PLS-SEM. Temuan ini sekaligus memperlihatkan model penelitian mampu merepresentasikan hubungan antarvariabel secara memungkinkan sehingga hasil evaluasi hipotesis dapat diinterpretasikan dengan tingkat nilai kepercayaan yang tinggi.

Tabel 4. Uji *Iner Model*

Variabel	R2	Q2
<i>Job Satisfaction</i>	0.853	0.722
<i>Employee performance</i>	0.730	0.599

5. Hasil Uji Hipotesis

Hair *et al.* (2019) Menguji hipotesis dalam pendekatan PLS-SEM dijalankan dengan melihat nilai koefisien jalur, *t-statistik*, dan *p-value* untuk mengetahui hubungan antar konstruk itu signifikan. Hasil pengujian memperlihatkan ada hubungan antara praktik Digital HRM dan kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,191. Nilai *t-statistik*nya adalah 1,649 dan *p-value* sebesar 0,100. Nilai tersebut menunjukkan bahwa praktik-praktik Digital HRM tidak mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama (H1) tidak mendapat dukungan dari hasil penelitian. Sebaliknya, hubungan antara praktik Digital HRM dan kepuasan kerja mempunyai koefisien sebesar 0,923, dengan nilai *t-statistik* 92,010 dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan praktik HR berbasis digital dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan karena memudahkan akses informasi, meningkatkan transparansi dalam proses, serta membuat layanan sumber daya manusia lebih efektif. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Khasanah *et al.* (2025) memperlihatkan cara mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkelanjutan dapat membuat karyawan bereaksi positif terhadap organisasi, termasuk meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,675 dengan nilai *t-statistik* 6,149 dan *p-value* 0,000. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan *Digital HRM Practices* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* memiliki koefisien sebesar 0,623 dengan nilai *t-statistik* 6,022 dan *p-value* 0,000. Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap *Employee Performance* sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan pengaruh langsung *Digital HRM Practices* terhadap *Employee Performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi praktik HR berbasis digital belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, tetapi dapat menghasilkan peningkatan kinerja melalui terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi. *Job Satisfaction* menjadi pokok utama yang menjelaskan hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	β	Tstat	PValue	Kesimpulan
<i>Digital HRM Practices</i> -> <i>Employee _perfomance</i>	0.191	1.649	0,100	H1 ditolak
<i>Digital HRM Practices</i> -> <i>Job _Satisfaction</i>	0.923	92.010	0,000**	H2 diterima
<i>Job Satisfaction</i> -> <i>Employee _perfomance</i>	0.675	6.149	0,000**	H3 diterima
<i>Digital HRM Practices</i> -> <i>Job _Satisfaction</i> -> <i>Employee performance</i>	0.623	6.022	0,000**	H4 diterima

4. Kesimpulan

Penelitian ini menginvestigasi peran *Job Satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya. Hasil analisis

memperlihatkan bahwa *Digital HRM Practices* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Employee Performance*. Teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia belum cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan apabila tidak diikuti oleh respons positif dari karyawan terhadap sistem yang diterapkan organisasi. Efektivitas *Digital HRM Practices* tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi, tetapi juga teknologi tersebut diterima dan dirasakan manfaatnya oleh pengguna. Hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Job Satisfaction* terbukti positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan praktik HR berbasis digital mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih efektif melalui kemudahan akses informasi, percepatan proses administrasi, peningkatan transparansi, serta penyediaan layanan sumber daya manusia yang lebih responsif. Kondisi tersebut berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menampilkan tingkat produktivitas, komitmen, dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada temuan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance*. Temuan tersebut menjelaskan bahwa pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap kinerja karyawan lebih efektif terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja dibandingkan melalui pengaruh langsung. Perspektif ini mempertegas bahwa keberhasilan transformasi digital dalam fungsi sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada kemampuan teknologi untuk meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga pada kemampuannya dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan hubungan antara *Digital HRM Practices*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*. Praktik HR berbasis digital yang memberikan manfaat nyata bagi karyawan akan mendorong munculnya respons positif berupa peningkatan kepuasan kerja, yang selanjutnya tercermin dalam peningkatan kinerja. Dari sisi praktis, hasil penelitian menegaskan bahwa perusahaan perlu memandang digitalisasi HR tidak hanya sebagai instrumen otomatisasi proses administrasi, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan. Strategi transformasi digital yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan karyawan berpotensi menghasilkan manfaat organisasi yang lebih berkelanjutan melalui peningkatan *Employee Performance*. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* merupakan mekanisme kunci yang menjembatani hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Employee Performance*. Oleh karena itu, organisasi yang ingin memperoleh manfaat maksimal dari implementasi *Digital HRM Practices* perlu memastikan bahwa sistem digital yang diterapkan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan pendekatan tersebut, transformasi digital sumber daya manusia dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Referensi

1. Al-kharabsheh, S. A., Salim, M., Odeh, R., & Alshawabkeh, K. (2023). *International Journal of Data and Network Science The impact of digital HRM on Employee Performance through employee motivation*. 7, 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
2. Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). *Human Resource Management Practices and Employee Performance : The Role of Job Satisfaction*. 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
3. Authors, F. (2016). *Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction On Employee Performance*.
4. Anshori, M. I., Putro, S. E., & Ariyadi, M. Y. (2023). Peran Kepemimpinan Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1245–1257. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1672>
5. Ariyadi, M. Y., Augtiah, I., & Kurniawan, W. (n.d.). *Small business in a small city: The implementation of augmented reality*. *Sebelas Maret Business Review*, 9(1), 13–19.
6. Bahtiar, H., Gravitan, E., & Hong, W. Y. (2024). *Mapping The Transformation of Economic Structure in Solo Raya in 2014-2023 : Geospatial Approach*. 25(2), 204–223. <https://doi.org/10.23917/jep.v25i2.23760>
7. Bairizki, A., Muftiasa, A., Manuhutu, M., Ramadhani, I., & Yuningsih, E. (n.d.). *Konsep Penilaian Kinerja di Perusahaan*.
8. Bakotić, D. (2016). Relationship between *Job Satisfaction* and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
9. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations*. 51(6), 1173–1182.
10. Baxi, B. (2024). *Job Satisfaction : Understanding the Meaning , Importance , and Dimensions*. 18(2), 34–40.
11. Bondarouk, K. (2009). *Electronic Human Resource Management : challenges in the digital era Electronic Human Resource Management : challenges in the digital era*. 907217944. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
12. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM : four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(February), 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
13. Cropanzano, R., Mitchell, M. S., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory* : <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
14. Croucher, R., Kellermann, R., Matiaske, W., Boudreau, J. W., Brewster, C., Buyens, D., Cerdin, J., Dowling, P., Drory, A., Erasmus, B., Africa, S., Creevy, M. F. O., Freytag, P., Gebert, D., Gerhart, B., Gooderham, P., Hansson, B., Kalleberg, A., Looise, J. K., ... Weber, W. (n.d.). *management revue*.
15. Delfi Kurnia Zebua1, Akmal2, Zaitul3. (2022). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(1), 109–120.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12240>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

16. Engagement, C., & Journal, E. (2026). , *Hendy Tannady*. 7, 2444–2457.
17. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *Of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
18. Findikli, M. A., & Bayarçelik, E. (2015). Exploring the outcomes of Electronic *Human Resource Management*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 424–431. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.112>
19. Hair, J. F. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
20. Hidayat. (2023). *The Influence of Employee Engagement , Work Environment and Job Characteristics on Job Satisfaction and Performance*. 9(4), 1652–1659.
21. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *Journal Article*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
22. Indrayani, T. I., Fermayani, R., Egim, A. S., & Chen, L. (2025). *Do Human Resource Management Practices Improve Employee Performance ? The Mediation Role of Job Satisfaction in Indonesian MSMEs*. 16(2). <https://doi.org/10.18196/mb.v16i2.26310>
23. Inuwa, M. (2016). *Job Satisfaction and Employee Performance : An Empirical Approach*. 1(1), 90–103.
24. Jhon W. Creswell, J. D. C. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
25. Jiang, K., & David P. Lepak. (2012). *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes ? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms* Kaifeng Jiang. 55(6), 1264–1294.
26. Jr., J. F. H., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2019). *Business* (1st Editio). Springer Nature Switzerland AG.
27. Khasanah, U., Sari, M. A., Azzahro, K. A., Misbahul, B., & Ariyadi, M. Y. (2025). *Pengaruh Human Resource, Social Factors dan Employer Branding terhadap HRM Sustainable*. YUME: Journal of Management, 9(1), 856–864.
28. Kolefiyan, I., Wiyoga, A. I., Hasanah, L. P., & Pratama, I. (2025). *Persepsi Karyawan Lokal Mengenai Dampak Cultural Intelligence Ekspatriat Terhadap Knowledge Transfer Pada Perusahaan Di*. 5(3), 29531–29539.
29. Koo, M., & Yang, S. (2025). *Likert-Type Scale*. 1–11.
30. Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R. L., Hildebrandt, V. H., Vet, H. C. W. De, & Beek, A. J. Van Der. (2014). *Responsiveness of the individual work performance questionnaire*. 1–11. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-513>
31. Maatman, M. (2006). *Measuring the effectiveness of e-HRM*. December.
32. Mardikaningsih, R. (2020). *Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja , Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi yang baik dan dapat diandalkan . Menurut Van Vugt (2006) ada hubungan antara dasar akan rasa percaya diri ketika mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan*. 13(1).
33. Nugroho, N., & Masman, R. R. (2025). *PENGARUH E-HRM USE DAN EMPLOYEE PERFORMANCE SATISFACTION (e-HRM) diterapkan*. 07(01), 206–215.
34. Oranga, J., & Matere, A. (2025). *Quantitative Research : Types , Advantages , Generalizability & Limitations*. 12, 1–9. <https://doi.org/10.4236/oalib.1113694>
35. Oroh, O., Yusuf Ariyadi, M., & Fauzan Fadlan, A. (2024). *The influence of transformational leadership on employee motivation and performance in the banking industry*. International Journal of Management Science and Information Technology, 4(2), 336–345.
36. Parry, E., & Tyson, S. (2011). *Desired goals and actual outcomes of e-HRM*. 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
37. Resources, H., Internal, R., Manfaat, P., & Organisasi, B. (n.d.). *Jurnal Manajemen Dayasaing Volume 27 No . 2 Desember 2025 Website : <https://journals2.ums.ac.id/index.php/dayasaing/index> Abstrak*.
38. Riani, A. L., & Ariyadi, M. Y. (2013). *Labor Force Analysis*. 1(3), 318–327.
39. Saefudin, S., Ariyadi, M. Y., Augtiah, I., Kumiawati, H. D., Anafih, E. S., & Anshori, M. A. (2024). *JURNAL TEKNOLOGI DAN INOVASI DIGITAL ANALYSIS OF VISITOR BEHAVIOR IN BOOKING HOTELS THROUGH WEBSITES IN INDONESIA WITH THE THEORY ACCEPTANCE MODEL (TAM) APPROACH*. 01(01), 1–9.
40. Sanjaya, M., & Indrawati, L. (2023). *THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION , WORK MOTIVATION , AND EMPLOYEE COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. 6(1).
41. Satisfaction, E. J. (2024). *Green Human Resource Management for Impact of Electronic Human Resource Management organizational lessons in from Practices on sustainability : insurance companies in Sector emerging market Banking*. 1(1), 199–209.
42. Shahi, A., Gupta, S. Sen, Bhardwaj, M., Area, S., Area, S., & Dehradun, S. A. (1995). *Digital HRM Practices : Exploring Influence on Employee Job Performance through Job Satisfaction in Gen Z Employees*.
43. Shibeika. (2025). *THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE*. 23, 103–132.
44. Sinval, J. (2020). *Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil*. 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
45. Sosiady, M. (n.d.). *What is The Role of e-system HRM , Work Environment and Job Satisfaction on SMEs Employee Performance ?* 3(5), 58–71.
46. Strohmeier, S. (2020). *Digital Human Resource Management : A conceptual clarification*. 1–21. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
47. Sugiyono. (2013). *No Title (Cetakan ke)*. ALFABETA, CV.
48. Taherdoost, H., Business, H., Sdn, S., Group, C., & Lumpur, K. (2016). *Sampling Methods in Research Methodology ; How to Choose a Sampling Technique for*. 5(2), 18–27.
49. Turulja, L. (2023). *HRM PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : 18(1)*, 85–99. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0007>
50. Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). *No Title*. MIS Quarterly, 37, 21–54. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.1.02>
51. Yolanda, P., Widiana, H. S., Yuliasesti, E., & Sari, D. (2022). *Jurnal Diversita*. 8(2), 148–157.
52. Zhafira, H., & Ahmadi, M. A. (2025). *Pengaruh Digital E-Recruitment dan Human Resource Management terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Baru*. 1.