



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: 25542-25553

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

Implementasi Praktik Digital Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Kepuasan Karyawan sebagai Pemediasi Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Swasta di Solo Raya

Hisbullah Amir Ramadhan¹, Muhammad Yusuf Ariyadi²

¹² Bisnis Digital Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar

¹hisbullahramadhan22@gmail.com*

Abstrak

Perkembangan teknologi digital mendorong organisasi mengintegrasikan sistem digital dalam pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas kerja dan daya saing perusahaan. Implementasi Digital Human Resource Management Practices (Digital HRM Practices) mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, transparan, dan efisien sehingga berpotensi mendorong Innovative Work Behavior. Namun, hasil penelitian mengenai hubungan Digital HRM Practices dan Innovative Work Behavior masih beragam, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan peran Employee Satisfaction sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Digital HRM Practices terhadap Innovative Work Behavior serta menguji peran Employee Satisfaction sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 251 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital HRM Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior dan Employee Satisfaction. Employee Satisfaction juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior serta mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Digital HRM Practices dan Innovative Work Behavior. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan Digital HRM Practices tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga mendorong perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menegaskan pentingnya Employee Satisfaction dalam memperkuat pengaruh Digital HRM Practices terhadap Innovative Work Behavior serta menjadi rujukan bagi perusahaan dalam merancang strategi digitalisasi sumber daya manusia yang mendukung budaya inovasi berkelanjutan.

Kata Kunci: Digital HRM Practices, Employee Satisfaction, Innovative Work Behavior, PLS-SEM, Perusahaan Swasta.

1. Latar Belakang

Transformasi digital telah merombak cara organisasi mengelola sumber daya manusia melalui pemanfaatan teknologi pada berbagai fungsi manajemen, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga administrasi kepegawaian. Perkembangan berbagai teknologi digital dalam dunia bisnis memperlihatkan bahwa penggunaan inovasi digital mampu meningkatkan efektivitas operasional, memperkuat pengalaman pengguna, serta menciptakan nilai tambah bagi organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif (Ariyadi *et al.*, 2026). Perubahan tersebut mencetuskan konsep *Digital Human Resource Management Practices (Digital HRM Practices)*, yaitu penerapan teknologi digital yang bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sekaligus memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan bisnis. Digitalisasi pada fungsi sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai sarana otomatisasi administrasi semata, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis yang mendorong pengambilan keputusan berbasis data, mengoptimalkan kualitas layanan kepada karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi di era ekonomi digital (Hura *et al.*, 2025; Sani *et al.*, 2024).

Implementasi *Digital HRM Practices* memungkinkan perusahaan mengintegrasikan berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia melalui sistem yang lebih efisien, transparan, dan mudah diakses. Pemanfaatan teknologi pada proses rekrutmen elektronik, pelatihan berbasis digital, sistem evaluasi kinerja, maupun layanan mandiri (*employee self-service*) memberikan kemudahan bagi organisasi dalam mengelola informasi serta meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan. Dalam konteks rekrutmen digital, strategi *e-recruitment* juga berhasil menunjukkan kemampuannya dalam meningkatkan daya tarik organisasi dilihat dari reputasi perusahaan

yang lebih baik (Hastuti & Ariyadi, 2026). Temuan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pada proses rekrutmen bukan sekedar untuk meningkatkan efisiensi dalam mendapatkan kandidat sesuai standar yang diinginkan, tetapi juga memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang profesional adaptif, dan modern terhadap perkembangan teknologi. Kondisi ini mendukung implementasi Digital HRM secara lebih komprehensif karena mampu mengikat serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Selain mempercepat proses administrasi, digitalisasi juga mendukung pengembangan kompetensi, memperlancar komunikasi internal, serta memperkuat kolaborasi antarkaryawan sehingga organisasi memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Dalam konteks rekrutmen, Putri *et al.* (2025) menunjukkan bahwa pemanfaatan sosial media *recruitment* mampu membangun citra profesional dan memikat minat karier generasi Z, yang menegaskan bahwa digitalisasi fungsi SDM tidak hanya berdampak pada efisiensi proses, tetapi juga pada kualitas pengalaman dan persepsi calon maupun karyawan terhadap organisasi.

Seiring meningkatnya adopsi teknologi digital, organisasi juga menghadapi tuntutan untuk membangun *Innovative Work Behavior* atau perilaku kerja inovatif sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Perilaku kerja inovatif tidak hanya berkaitan dengan kecakapannya dalam menghasilkan gagasan baru, tetapi juga terdiri atas upaya mengembangkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pada lingkup dunia bisnis yang semakin besar saingannya, kemampuan karyawan dalam menciptakan terobosan baru menjadi sumber keunggulan yang sulit ditiru sehingga perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu mendorong munculnya perilaku tersebut (Jong & Hartog, 2010). Kemampuan berpikir kreatif dan *problem solving* juga merupakan fundamen penting dalam menghasilkan terobosan baru sehingga organisasi perlu mendukung pengembangan kreativitas individu sebagai komponen dari perilaku kerja inovatif (Hadiansyah *et al.*, 2026).

Berbagai penelitian m bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku kerja karyawan, termasuk perilaku kerja inovatif. Selain praktik SDM, budaya organisasi juga memiliki peran yang krusial dalam menentukan bagaimana cara individu memberikan respons terhadap lingkungan kerja, beradaptasi terhadap perubahan, serta mengambil keputusan berkaitan dengan perilaku kerja (Dewi & Alviani, 2025; Arofah & Ariyadi, 2026). Namun demikian, hubungan tersebut tidak selalu berlangsung secara langsung karena terdapat beberapa faktor pengaruh yang berkembang dalam diri karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, serta pengalaman kerja yang positif menjadi elemen penting yang dapat memperkuat pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap perilaku inovatif (Dewi & Alviani, 2025). Keberhasilan implementasi *Digital HRM Practices* tidak hanya dinilai dari peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga dari kemampuannya membentuk kondisi kerja yang dapat mewujudkan keterlibatan dan kreativitas karyawan.

Salah satu aspek yang diperkirakan memiliki peran penting dalam hubungan tersebut adalah *Employee Satisfaction*. Kepuasan karyawan mencerminkan evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya sebagai hasil interaksi antara harapan dengan kondisi kerja yang diterima. Dalam konteks transformasi digital, kepuasan tidak lagi hanya disebabkan karena aspek kompensasi, tetapi juga oleh kualitas sistem digital, ketersediaan akses informasi, dukungan organisasi, serta pengalaman menggunakan teknologi dalam aktivitas pekerjaan. Penerapan *Digital HRM Practices* yang mampu menyediakan layanan sumber daya manusia secara cepat, akurat, dan mudah diakses berpotensi meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi sehingga memperkuat kepuasan kerja mereka (Weritz, 2022; Saeed *et al.*, 2025). Sejalan dengan itu, Anshori *et al.* (2023) menemukan bahwa kepemimpinan komunikasi internal dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa faktor penting untuk membuat kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi adalah adanya pengalaman lingkungan kerja yang positif.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih aktif untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Kondisi tersebut mendorong individu untuk lebih terbuka terhadap perubahan, aktif mencari solusi baru, serta bersedia mengembangkan dan menerapkan ide-ide inovatif dalam penyelesaian pekerjaan. Sebaliknya, implementasi teknologi yang tidak mampu memenuhi kebutuhan pengguna dapat menimbulkan ketidakpuasan sehingga mengurangi antusiasme karyawan dalam mendukung inovasi organisasi (Judge *et al.*, 2020; Sakib *et al.*, 2025).

Meskipun kajian mengenai *Digital HRM Practices* terus berkembang, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beraneka ragam mengenai mekanisme pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif. Sebagian penelitian menegaskan bahwa digitalisasi praktik sumber daya manusia mampu meningkatkan perilaku inovatif melalui terciptanya pengalaman kerja yang lebih baik, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bergantung pada kondisi psikologis yang dirasakan karyawan. Adanya perbedaan hasil terssebut menunjukkan masih adanya ruang penelitian untuk menjelaskan mekanisme yang menghubungkan implementasi *Digital HRM Practices* dengan *Innovative Work Behavior*, khususnya melalui *Employee Satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap *Innovative Work Behavior* serta menguji peran *Employee Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan swasta di wilayah Solo Raya. Penelitian ini diharapkan mampu menambah acuan literatur mengenai manajemen sumber daya manusia digital, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi digitalisasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga mampu membangun kepuasan karyawan dan mendorong terbentuknya perilaku kerja inovatif secara berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan kausal antara *Digital Human Resource Management Practices* (*Digital HRM Practices*), *Employee Satisfaction*, dan *Innovative Work Behavior*. Pendekatan kuantitatif dipilih berdasarkan kemampuannya dalam menilai hubungan antarvariabel secara faktual dengan melewati analisis statistik sehingga dapat menguji hipotesis yang telah disusun. Penelitian eksplanatori digunakan untuk memperoleh bukti nyata berkenaan dengan pengaruh antarvariabel dalam model penelitian secara langsung maupun tidak langsung.

Populasi penelitian mencakup karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Solo Raya yang telah mengimplementasikan praktik *Digital HRM* dalam aktivitas pengelolaan sumber daya manusia. Sampel penelitian berjumlah 251 responden terpilih melalui teknik *purposive sampling*. Penggunaan teknik ini dikarenakan responden harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu berstatus sebagai karyawan perusahaan swasta serta memiliki pengalaman menggunakan sistem *Digital HRM*, seperti rekrutmen digital, pelatihan berbasis teknologi, sistem absensi elektronik, maupun penilaian kinerja berbasis digital. Penggunaan *purposive sampling* memberikan peluang kepada peneliti untuk dapat memperoleh responden yang memiliki karakteristik sejalan dengan tujuan penelitian, sehingga informasi yang dihasilkan lebih relevan dan representatif terhadap fenomena yang dikaji. Pendekatan ini juga banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada karakteristik responden tertentu (Hair *et al.*, 2021).

Pengumpulan data dilaksanakan dengan melalui penyebaran kuesioner dilakukan menggunakan media *Google Form* secara daring. Penyusunan instrumen penelitian didasarkan pada indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan dinilai menggunakan skala Likert empat tingkat, yaitu 1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju. Penggunaan skala empat poin bertujuan mengurangi kecenderungan responden dalam memilih jawaban netral sehingga dapat menggambarkan persepsi secara lebih tegas terhadap setiap indikator yang diukur. Variabel *Digital HRM Practices* diukur melalui lima indikator yang mencerminkan digitalisasi proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, sistem penghargaan, dan administrasi sumber daya manusia. Variabel *Employee Satisfaction* diukur melalui lima indikator yang mencerminkan kepuasan terhadap fasilitas kerja, pekerjaan, hubungan dengan atasan, hubungan antar rekan kerja, dan peluang pengembangan karier. Sementara itu, *Innovative Work Behavior* diukur menggunakan lima indikator yang merepresentasikan eksplorasi ide, pembentukan ide, promosi ide, implementasi ide, dan pengembangan ide (Jong & Hartog, 2010).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Digital Human Resource Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan dibantu oleh perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM dijadikan pilihan karena mampu untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten secara simultan, termasuk pengujian variabel mediasi, dan juga berkemampuan prediksi yang baik pada model penelitian yang bersifat kompleks (Hair *et al.*, 2021). Tahapan analisis meliputi uji coba *outer model* untuk mengevaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan *reliabilitas* konstruk, kemudian diteruskan dengan uji coba *inner model* melalui nilai koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), *effect size* (f^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 pada tingkat kepercayaan 95% (Hair *et al.*, 2021).

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan deskripsi nyata berkaitan dengan pengaruh implementasi *Digital HRM Practices* terhadap *Innovative Work Behavior*, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi yaitu *Employee Satisfaction*. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menghasilkan temuan yang memiliki validitas empiris serta memberikan andil dalam menluaskan kajian manajemen sumber daya manusia pada era transformasi digital. Temuan penelitian juga diharapkan menjadi input bagi organisasi dalam membuat rancangan strategi digitalisasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga memperkuat kepuasan dan perilaku kerja inovatif karyawan. Sejalan dengan itu, Khasanah *et al.* (2025) menegaskan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang menitikberatkan pada keberlanjutan menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi melalui penguatan kualitas sumber daya manusia.

H1: *Digital HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya.

H2: *Digital HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Satisfaction* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya.

H3: *Employee Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya.

H4: *Employee Satisfaction* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan perusahaan swasta di Solo Raya.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

3. Hasil dan Diskusi

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden menyampaikan deskripsi mengenai profil individu yang merupakan bagian dari sumber data dalam penelitian. Informasi mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan domisili diperlukan untuk menunjukkan keteresuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian serta mampu merepresentasikan kondisi karyawan perusahaan swasta di wilayah Solo Raya yang telah memanfaatkan praktik *Digital Human Resource Management* (Digital HRM).

Berdasarkan hasil pengumpulan data terhadap 251 responden, komposisi responden dominan oleh laki-laki sebanyak 142 orang (56,57%), sedangkan responden perempuan berjumlah 109 orang (43,43%). Distribusi tersebut memperlihatkan bahwa partisipasi responden relatif seimbang meskipun proporsi karyawan laki-laki lebih besar. Kondisi ini menandakan bahwa implementasi Digital HRM telah dimanfaatkan oleh karyawan tanpa memandang perbedaan gender, sehingga persepsi yang diperoleh dalam penelitian mampu merepresentasikan pengalaman dari kedua kelompok responden.

Ditinjau dari kelompok usia, sebagian besar responden berasal dari Generasi Z (13-28 tahun), yaitu sebanyak 158 orang (62,95%), sedangkan Generasi Y (29-44 tahun) berjumlah 93 orang (37,05%). Dominasi responden usia produktif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang terlibat dalam penelitian merupakan generasi yang memiliki tingkat adaptasi tinggi terhadap perkembangan teknologi digital. Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik Digital HRM yang mengandalkan pemanfaatan teknologi dalam berbagai aktivitas pengelolaan sumber daya manusia. Temuan ini sependapat dengan penelitian Putri *et al.* (2025) yang menjelaskan bahwa generasi muda memiliki kecenderungan lebih tinggi dalam menerima dan memanfaatkan *platform digital* pada proses sumber daya manusia, sehingga lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi.

Berdasarkan tingkat pendidikan, lebih dari setengah responden berlatar belakang pendidikan SMA/SMK/ sederajat, yaitu sebanyak 140 orang (55,78%), diikuti lulusan sarjana/pascasarjana sebanyak 108 orang (43,03%). Sementara itu, responden dengan tingkat pendidikan SMP/ sederajat hanya berjumlah 1 orang (0,40%) dan kategori lainnya sebanyak 2 orang (0,80%). Distribusi tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sebagian besar dari responden adalah pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi, sehingga dinilai mampu dan mudah memahami penggunaan teknologi digital yang diterapkan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Tingkat pendidikan yang relatif baik juga berpotensi mendukung kemampuan individu dalam menerima perubahan organisasi dan mengembangkan perilaku kerja yang lebih inovatif.

Berdasarkan domisili, responden berasal dari berbagai wilayah di Solo Raya sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi Digital HRM pada perusahaan swasta. Responden yang berdomisili di Kabupaten Karanganyar merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 45 orang (17,93%), diikuti Boyolali dan Sragen masing-masing 37 orang (14,74%), Surakarta sebanyak 35 orang (13,94%), Wonogiri sebanyak 34 orang (13,55%), Sukoharjo sebanyak 32 orang (12,75%), Klaten sebanyak 28 orang (11,16%), serta kategori domisili lainnya sebanyak 3 orang (1,20%). Sebaran responden yang relatif merata menunjukkan bahwa data penelitian tidak terpusat pada satu wilayah tertentu, sehingga mampu menggambarkan implementasi Digital HRM pada perusahaan swasta di berbagai daerah dalam kawasan Solo Raya.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Item	Deskripsi	Total	%
Jenis Kelamin	Laki Laki	142	56,57
	Perempuan	109	43,43
Usia	13 - 28 Tahun (Gen Z)	158	62,95
	29 - 44 Tahun (Gen Y)	93	37,05
Pendidikan Terakhir	Smp/Sederajat	1	0,40
	Sma/K Sederajat	140	55,78
	Sarjana/Pasca Sarjana	108	43,03
	Lainnya	2	0,80
Domisili	Surakarta	35	13,94
	Boyolali	37	14,74
	Karanganyar	45	17,93
	Klaten	28	11,16
	Sragen	37	14,74
	Sukoharjo	32	12,75
	Wonogiri	34	13,55
	Lainnya	3	1,20
Total		251	100%

Karakteristik responden pada penelitian ini secara keseluruhan terlihat didominasi oleh karyawan usia produktif dengan tingkat pendidikan yang memadai dan berasal dari berbagai wilayah di Solo Raya. Karakteristik tersebut memberikan keyakinan bahwa responden mempunyai pengalaman yang relevan dalam menggunakan sistem Digital HRM, sehingga jawaban yang diberikan dapat mendukung proses pengujian hubungan antara *Digital HRM Practices*, *Employee Satisfaction*, dan *Innovative Work Behavior*. Selain itu, keberagaman karakteristik responden memperkuat representativitas data sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menjelaskan gambaran empiris berkenaan dengan implementasi praktik Digital HRM pada perusahaan swasta di wilayah Solo Raya. Temuan ini juga mendukung pandangan Khasanah *et al.* (2025) bahwa kualitas pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan karakteristik sumber daya manusia dalam mengadopsi praktik manajemen yang semakin terdigitalisasi.

2. Karakteristik Variabel Penelitian

Analisis karakteristik variabel bertujuan untuk memberikan penggambaran tentang kecenderungan pandangan responden terhadap tiap-tiap konstruk yang digunakan pada penelitian. Nilai rata-rata (mean) pada masing-masing indikator memberikan informasi mengenai tingkat penerimaan responden terhadap implementasi *Digital Human Resource Management Practices (Digital HRM Practices)*, *Employee Satisfaction*, dan *Innovative Work Behavior*. Analisis deskriptif ini penting dilakukan karena mampu menyampaikan deskripsi awal tentang kondisi empiris setiap variabel sebelum dilaksanakannya pengujian hubungan kausal menggunakan model struktural (Sekaran & Bougie, 2016).

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Digital HRM Practices* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 1,73 yang termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan masing-masing indikator, Digital Recruitment (DHP1) mendapatkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 1,80, diikuti Digital Reward System (DHP4) sebesar 1,76, Digital HR Administration (DHP5) sebesar 1,72, Digital Training (DHP2) sebesar 1,70, dan *Digital Performance Appraisal* (DHP3) sebesar 1,67. Hasil tersebut menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia telah memperoleh persepsi yang positif dari responden, khususnya pada aspek rekrutmen dan sistem penghargaan berbasis digital. Menurut Marler dan Fisher (2013), penerapan Digital HRM mampu meningkatkan efisiensi proses bisnis, kualitas layanan SDM, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat. Pendapat tersebut diperkuat oleh Strohmeier (2007) yang menjelaskan bahwa transformasi digital pada fungsi SDM memberikan nilai strategis apabila mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan pengalaman pengguna. Meskipun demikian, indikator *Digital Performance Appraisal* memiliki nilai rata-rata terendah sehingga menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berbasis digital masih memerlukan penyempurnaan agar lebih transparan, objektif, dan mudah dipahami oleh karyawan (Bondarouk & Brewster, 2016).

Variabel *Innovative Work Behavior* mengantongi nilai rata-rata sebesar 1,98 yang memperlihatkan bahwa perilaku kerja inovatif responden berada pada kategori baik. Indikator Idea Generation (IWB2) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 2,12, diikuti *Idea Promotion* (IWB3) sebesar 2,07, sedangkan *Idea Exploration* (IWB1) dan *Idea Implementation* (IWB4) masing-masing memperoleh nilai 1,90. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa responden relatif lebih aktif dalam menghasilkan dan mengomunikasikan ide dibandingkan pada tahap implementasi ide di lingkungan kerja. Scott dan Bruce (1994) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah kegiatan yang melibatkan penciptaan, promosi, dan implementasi ide baru untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Selanjutnya, De Jong dan Den Hartog (2010) memberikan penegasan tentang keberhasilan inovasi yang tidak hanya bergantung pada kemampuan menghasilkan gagasan, tetapi juga tentang kemampuan individu mewujudkan gagasan tersebut menjadi solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Temuan penelitian ini juga ditunjang oleh Oroh *et al.* (2024) yang mendeskripsikan bahwa praktik organisasi yang mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan akan mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih produktif serta meningkatkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Variabel *Employee Satisfaction* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,28 sehingga menjadi variabel dengan nilai tertinggi dibandingkan variabel lainnya dan termasuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menjelaskan bahwa responden memiliki pandangannya yang positif terhadap pengalaman kerja yang mereka rasakan selama bekerja di perusahaan. Menurut Locke, (1976), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang muncul sebagai hasil evaluasi individu kepada pekerjaannya, sedangkan Spector (1997) menjelaskan bahwa kepuasan kerja disebabkan melalui berbagai aspek, diantaranya adalah aspek lingkungan kerja, hubungan antarsosial, kesempatan berkembang, dan apresiasi yang didapatkan karyawan. Tingginya nilai rata-rata pada variabel ini menunjukkan bahwa organisasi telah mampu membangun lingkungan kerja yang relatif mendukung kenyamanan dan keterlibatan karyawan. Hasil tersebut diperkokoh oleh Sholihah *et al.* (2025) yang mengemukakan bahwa peningkatan motivasi kerja melalui pengelolaan kompensasi yang tepat dapat mendorong kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang positif akan memperkuat motivasi dan mendorong individu untuk memberikan kinerja yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, ketiga variabel penelitian memperoleh kategori baik, yang menunjukkan bahwa responden memberikan persepsi positif terhadap implementasi *Digital HRM Practices*, tingkat kepuasan kerja, maupun perilaku kerja inovatif. Walaupun demikian, masih terdapat beberapa indikator dengan nilai rata-rata yang relatif lebih rendah, khususnya pada aspek evaluasi kinerja digital dan implementasi ide. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa organisasi perlu terus menyempurnakan kualitas sistem Digital HRM sekaligus membangun lingkungan kerja yang lebih mendukung proses inovasi. Sejalan dengan Boxall dan Purcell (2016), efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia akan semakin optimal apabila didukung oleh sistem organisasi yang mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi, serta kesempatan karyawan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif secara berkelanjutan.

Tabel 2. Karakteristik Variabel

Variabel	Indikator	Item	Rata-Rata		Keterangan
			indikator	Variabel	
<i>Digital Hrm Practies</i>	<i>Digital Recruitment</i>	DHP1	1.80		
	<i>Digital Training</i>	DHP2	1.70	1.73	Baik
	<i>Digital Performance Appraisal</i>	DHP3	1.67		

	Digital Reward System	DHP4	1.76		
	Digital HR Administration	DHP5	1.72		
Innovative Work Behavior	Kepuasan Fasilitas Kerja	IWB1	1.90		
	Kepuasan Tugas Pekerjaan	IWB2	2.12		
	Idea Promotion	IWB3	2.07	1.98	Baik
	Idea Implementation	IWB4	1.90		
	Kepuasan Pengembangan Karier	IWB5	1.90		
Employee Satisfaction	Idea Exploration	ES1	2.29		
	Idea Generation	ES2	2.28		
	Idea Implementation	ES3	2.22	2.28	Baik
	Idea Development	ES4	2.33		

3. Evaluasi Uji Outer model

Evaluasi *outer model* dilaksanakan guna memastikan bahwa setiap indikator yang dipakai kapabel merepresentasikan konstruk laten secara akurat dan konsisten. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, pengujian *outer model* meliputi validitas konvergen dan *reliabilitas* konstruk. Validitas konvergen dievaluasi melewati nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan *reliabilitas* konstruk diukur memakai nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Hair et al., 2021). Validitas konvergen dapat dipenuhi oleh indikator apabila mendapatkan nilai *loading factor* di atas 0,70, sedangkan konstruk dinilai reliabel apabila nilai *Composite Reliability* melebihi 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2021).

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa variabel *Digital HRM Practices* memenuhi seluruh kriteria pengujian *outer model*. Indikator DHP1, DHP4, dan DHP5 memiliki nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,855, 0,747, dan 0,709, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid karena sudah melebihi batas terendah yang direkomendasikan. Selain itu, konstruk *Digital HRM Practices* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,669, *Composite Reliability* sebesar 0,815, dan AVE sebesar 0,597. Meskipun nilai *Cronbach's Alpha* berada sedikit di bawah 0,70, konstruk tetap dinilai memiliki *reliabilitas* yang memadai karena nilai *Composite Reliability* telah melampaui batas yang disarankan. Hair et al. (2021) menjelaskan bahwa dalam penelitian eksploratif maupun model PLS-SEM, *Composite Reliability* merupakan ukuran *reliabilitas* yang lebih dianjurkan daripada *Cronbach's Alpha* karena mampu memberikan taksiran secara lebih cermat terhadap konsistensi internal konstruk. Dengan demikian, variabel *Digital HRM Practices* dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis struktural.

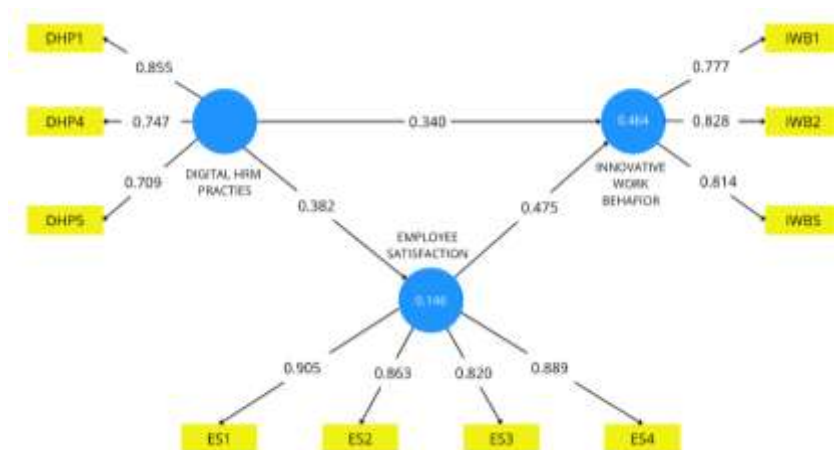
Pada variabel *Innovative Work Behavior*, seluruh indikator juga memenuhi persyaratan validitas konvergen. Nilai *loading factor* untuk indikator IWB1, IWB2, dan IWB5 masing-masing sebesar 0,777, 0,828, dan 0,814, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,731, *Composite Reliability* sebesar 0,848, dan AVE sebesar 0,651 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik serta mampu menjelaskan proporsi varians indikator secara memadai. Temuan tersebut menandakan bahwa pemilihan instrumen yang digunakan telah mampu mengukur perilaku kerja inovatif secara konsisten. Secara konseptual, perilaku kerja inovatif merupakan konstruk multidimensi yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengeksplorasi, menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan gagasan baru dalam lingkungan kerja (De Jong & Den Hartog, 2010). Indikator yang memiliki tingkat validitas dan *reliabilitas* yang baik akan meningkatkan ketepatan pengukuran terhadap perilaku inovatif karyawan.

Hasil pengujian terhadap variabel *Employee Satisfaction* menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat baik. Seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* yang tinggi, yaitu ES1 sebesar 0,905, ES2 sebesar 0,863, ES3 sebesar 0,820, dan ES4 sebesar 0,889. Selain itu, variabel ini memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,893, *Composite Reliability* sebesar 0,926, dan AVE sebesar 0,757. Seluruh nilai tersebut telah melampaui

batas paling rendah yang direkomendasikan, sehingga menunjukkan bahwa tiap-tiap indikator yang digunakan mampu menyajikan konstruk *Employee Satisfaction* secara konstan dan memiliki taraf *reliabilitas* yang sangat baik. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan konstruk yang bersifat multidimensional sehingga diperlukan instrumen yang memiliki tingkat ketetapan internal yang tinggi agar mampu menggambarkan persepsi karyawan secara akurat. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi persyaratan tersebut.

Tabel 3. Hasil Uji *Outer model*

Variabel	Item	Loading factor	CRonbach ALpha	Composite Reliability	AVE	Kesimpulan
<i>Digital Hrm Practies</i>	DHP1	0.855	0.669	0.815	0.597	Valid & Reliabel
	DHP 4	0.747				
	DHP 5	0.709				
<i>Innovative Work Behafor</i>	IWB1	0.777	0.731	0.848	0.651	Valid & Reliabel
	IWB 2	0.828				
	IWB 5	0.814				
<i>Employee Satisfaction</i>	ES1	0.905	0.893	0.926	0.757	Valid & Reliabel
	ES2	0.863				
	ES3	0.820				
	ES4	0.889				



Gambar 2. Uji *Outer model*

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah mencapai kriteria validitas konvergen dan *reliabilitas*. Nilai *loading factor* seluruh indikator terletak di atas batas terendah, sedangkan nilai *Composite Reliability* dan AVE pada masing-masing variabel telah memenuhi standar yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM (Hair *et al.*, 2021). Hasil tersebut membuktikan bahwa instrumen penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam mengukur konstruk *Digital HRM Practices*, *Employee Satisfaction*, dan *Innovative Work Behavior* secara konsisten. Temuan ini memperkuat kualitas model pengukuran sehingga analisis dapat dilanjutkan pada pengujian *inner model* untuk mengevaluasi hubungan struktural antarvariabel. Hasil ini juga selaras dengan penelitian Oroh *et al.* (2024) yang meakinkan bahwa penggunaan instrumen yang valid dan reliabel merupakan prasyarat penting untuk menghasilkan kesimpulan empiris yang akurat dalam penelitian manajemen. Selain itu, Sholihah *et al.* (2025) menyatakan bahwa kualitas instrumen

pengukuran yang baik akan meningkatkan ketepatan interpretasi terhadap perilaku dan persepsi karyawan, sehingga hasil penelitian dapat menjadi landasan yang lebih kuat dalam penyusunan rekomendasi manajerial.

4. Evaluasi Uji Inner Model

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menilai kecakapan model struktural dalam menguraikan hubungan antarvariabel laten yang dibangun dalam penelitian. Pada pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, pengujian ini dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, sedangkan nilai Q^2 digunakan untuk mengevaluasi kecakapan prediktif model terhadap data observasi. Menurut Hair *et al.* (2021), model penelitian dinyatakan mempunyai kecakapan prediksi yang memadai jika nilai Q^2 lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$), sementara nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing dapat diinterpretasikan dalam 3 kategori, yaitu kuat, sedang, dan lemah.

Berdasarkan hasil analisis, variabel *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai R^2 sebesar 0,464. Nilai tersebut menjelaskan bahwa 46,4% variasi kepuasan karyawan mampu dijelaskan oleh *Digital HRM Practices*, sedangkan 53,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2021), nilai tersebut berada pada kategori sedang (moderate). Temuan ini menandakan bahwa implementasi praktik manajemen sumber daya manusia berbasis digital memberikan kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Penerapan sistem digital yang mempermudah proses administrasi, komunikasi, pelatihan, maupun evaluasi kinerja memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman kerja yang lebih efektif sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan terhadap organisasi. Meskipun demikian, kepuasan karyawan tidak hanya disebabkan oleh digitalisasi pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga oleh berbagai faktor lain diantaranya yaitu kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan probabilitas pengembangan karier. Hasil tersebut selaras dengan penelitian Anshori *et al.* (2023) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui kombinasi berbagai faktor organisasi, termasuk komunikasi internal yang efektif dan pengembangan karier yang mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, variabel *Innovative Work Behavior* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,146, yang menunjukkan bahwa 14,6% variasi perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh *Digital HRM Practices* dan *Employee Satisfaction*, sedangkan 85,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan klasifikasi Hair *et al.* (2021), nilai tersebut terhitung dalam kelompok lemah (weak). Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan konstruk yang kompleks karena disebabkan oleh banyak faktor, baik dari faktor karakteristik individu maupun lingkungan organisasi. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi intrinsik, budaya inovasi, dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, serta iklim organisasi diduga turut berkontribusi terhadap pembentukan perilaku kerja inovatif karyawan. Walaupun kontribusi model masih relatif terbatas, hasil tersebut tetap menunjukkan bahwa *Digital HRM Practices* dan *Employee Satisfaction* memiliki peran dalam mendorong berkembangnya perilaku inovatif di lingkungan kerja. Temuan ini selaras dengan Janssen (2000) yang menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif berkembang melalui interaksi antara faktor individual dan faktor kontekstual organisasi, sehingga peningkatan inovasi tidak dapat dilepaskan dari dukungan lingkungan kerja yang kondusif.

Selain koefisien determinasi, penelitian ini juga mengevaluasi kemampuan prediksi model melalui nilai *Predictive relevance* (Q^2). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Employee Satisfaction* memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,107, sedangkan variabel *Innovative Work Behavior* memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,293. Kedua nilai tersebut berkedudukan di atas nol, sehingga membuktikan bahwa model memiliki kecakapan prediktif yang baik terhadap variabel endogen yang dianalisis (Hair *et al.*, 2021). Nilai Q^2 pada *Innovative Work Behavior* yang lebih tinggi dibandingkan *Employee Satisfaction* mengindikasikan bahwa model memiliki kecakapan prediksi yang lebih baik dalam menjelaskan perilaku kerja inovatif, meskipun nilai koefisien determinasi pada variabel tersebut relatif rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan prediksi model tidak hanya dipastikan oleh besarnya nilai R^2 , namun juga oleh kecakapan model dalam merepresentasikan pola hubungan antarvariabel yang diuji.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *inner model* memperlihatkan bahwa model penelitian mempunyai kecakapan yang memadai dalam memberikan gambaran mengenai hubungan antara *Digital HRM Practices*, *Employee Satisfaction*, dan *Innovative Work Behavior*. Variabel *Digital HRM Practices* mampu menjelaskan variasi *Employee Satisfaction* pada tingkat yang moderat, sedangkan kontribusinya terhadap *Innovative Work Behavior* masih tergolong terbatas karena perilaku inovatif dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak terdapat ke dalam model penelitian. Di sisi lain, seluruh nilai Q^2 yang bernilai positif menunjukkan bahwa model mempunyai kesesuaian prediktif sehingga layak dipergunakan dalam pengujian hipotesis. Hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa penerapan Digital HRM tidak hanya berorientasi pada efisiensi proses pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga berkontribusi dalam membangun kepuasan karyawan yang selanjutnya dapat mendukung terbentuknya perilaku kerja inovatif. Temuan ini didukung oleh De Spiegelaere *et al.* (2014) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif karena karyawan

dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih proaktif dalam mengembangkan ide, dan lebih siap berkontribusi terhadap perbaikan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan pendayagunaan teknologi digital dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan karyawan agar manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara optimal.

Tabel 4. Hasil Uji *Inner model*

Variabel	R2	Q2
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.146	0.293
<i>Employee Satisfaction</i>	0.464	0.107

5. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada PLS-SEM. Berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2019), hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t*-statistic > 1,96 dan *p*-value < 0,05. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki *p*-value sebesar 0,000, sehingga seluruh hipotesis penelitian diterima.

H1. Pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Digital HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* ($\beta = 0,340$; $t = 6,051$; $p < 0,001$), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan praktik MSDM berbasis digital mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif melalui kemudahan akses informasi, peningkatan kolaborasi, serta efisiensi proses kerja. Hasil ini senada dengan Strohmeier (2020) yang menyatakan bahwa digitalisasi fungsi SDM meningkatkan efektivitas organisasi, serta didukung oleh Bahtiar *et al.* (2024) dan Koo dan Yang (2025) yang menjelaskan bahwa Digital HRM mampu mendorong kreativitas dan inovasi karyawan.

H2. Pengaruh *Digital HRM Practices* terhadap *Employee Satisfaction*. *Digital HRM Practices* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Satisfaction* ($\beta = 0,382$; $t = 8,420$; $p < 0,001$), sehingga H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi proses MSDM memberikan pengalaman kerja yang lebih efektif, transparan, dan mudah diakses sehingga meningkatkan kepuasan karyawan. Temuan ini cocok dengan Bondarouk *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa implementasi Digital HRM dapat meningkatkan kualitas layanan SDM dan pengalaman kerja karyawan.

H3. Pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Innovative Work Behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* ($\beta = 0,475$; $t = 10,713$; $p < 0,001$), sehingga H3 diterima. Kepuasan kerja mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan sehingga mereka lebih terdorong untuk menghasilkan serta mengimplementasikan ide-ide baru. Hasil ini konsisten dengan Janssen (2000) serta Gagné dan Deci (2005) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik dan perilaku inovatif.

H4. Peran Mediasi *Employee Satisfaction*. Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Employee Satisfaction* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *Digital HRM Practices* dan *Innovative Work Behavior* ($\beta = 0,181$; $t = 8,283$; $p < 0,001$), sehingga H4 diterima. Menurut Baron dan Kenny (1986), mediasi berlaku apabila variabel independen berpengaruh signifikan terhadap mediator, mediator berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, serta pengaruh tidak langsung juga signifikan. Seluruh kondisi tersebut terpenuhi, sehingga *Digital HRM Practices* meningkatkan *Innovative Work Behavior* melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat Bondarouk *et al.* (2017) bahwa keberhasilan Digital HRM tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga membangun pengalaman kerja positif yang mendorong perilaku inovatif karyawan.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	β	Tstat	PValue	Kesimpulan
<i>Digital Hrm Practies</i> -> <i>Innovative Work Behavior</i>	0.340	6.051	0,000**	H1 diterima
<i>Digital Hrm Practies</i> -> <i>Employee Satisfaction</i>	0.382	8.420	0,000**	H2 diterima
<i>Employee Satisfaction</i> -> <i>Innovative Work Behavior</i>	0475.	10.713	0,000**	H3 diterima
<i>Digital Hrm Practies</i> -> <i>Employee Satisfaction</i> -> <i>Innovative Work Behavior</i>	0.181	8.283	0,000**	H4 diterima

4. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa implementasi *Digital Human Resource Management (Digital HRM) Practices* berperan penting dalam meningkatkan *Innovative Work Behavior* pada karyawan perusahaan swasta di wilayah Solo Raya. Penerapan teknologi digital dalam berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia mampu membangun sistem kerja yang lebih efisien, efektif, dan transparan sehingga menciptakan keringanan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut bukan sekedar menaikkan kualitas pengelolaan

sumber daya manusia, tetapi juga merangsang karyawan untuk lebih adaptif terhadap perubahan, lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta lebih berani mengembangkan dan menerapkan gagasan baru yang berguna bagi organisasi. Digital HRM menjadi salah satu faktor yang mampu mendukung terwujudnya perilaku kerja inovatif di lingkungan perusahaan. *Innovative Work Behavior*, praktik Digital HRM juga terbukti mampu meningkatkan *Employee Satisfaction*. Pemanfaatan sistem digital yang terkonsolidasi memberikan keterjangkauan dalam mengakses informasi, mengikuti proses administrasi, memperoleh ulasan mengenai kinerja, serta mendukung komunikasi yang lebih efektif antara perusahaan dan karyawan. Pengalaman kerja yang lebih positif tersebut meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan maupun organisasi sehingga karyawan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam memberikan kontribusi terbaik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan pengalaman kerja yang memberikan nilai tambah bagi karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Employee Satisfaction* memberikan kontribusi positif terhadap terbentuknya *Innovative Work Behavior* sekaligus berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara Digital HRM Practices dan *Innovative Work Behavior*. Artinya, implementasi Digital HRM tidak hanya memengaruhi perilaku kerja inovatif secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Semakin baik penerapan Digital HRM dan semakin positif pengalaman kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku inovatif dalam bentuk penciptaan ide, pengembangan solusi, maupun penerapan inovasi dalam pekerjaan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang memperkuat efektivitas implementasi Digital HRM dalam mendorong inovasi di lingkungan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pada fungsi manajemen sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan sistem Digital HRM yang berorientasi pada kebutuhan dan pengalaman karyawan melalui penyediaan sistem yang mudah digunakan, peningkatan kompetensi digital, serta penguatan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperlebar ruang lingkup dan wilayah penelitian serta mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Innovative Work Behavior*, sehingga model penelitian dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendorong perilaku kerja inovatif di era transformasi digital.

Referensi

1. Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era : an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
2. Andi Adawiah, A., & Umar, A. (2023). Digital Transformation Impact on Human Resource Management Practices in Indonesia : Exploring Technology-Based Approaches. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 11(July), 1287–1295.
3. Ariyadi, M. Y., Augtiah, I., & Kurniawan, W. *Small business in a small city: The implementation of augmented reality*. Sebelas Maret Business Review, 9(1), 13–19.
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.
5. Arofah, U., & Ariyadi, M. Y. (2026). *Efek Moderasi Escape Motive Of Job Hopping: Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Job Hopping pada Karyawan Swasta di Solo Raya*.
6. Bahtiar, H., Gravitianni, 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. 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.
8. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM : four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
9. Broeck, A. Van den, Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory ' s Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, XX(X), 1–35. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
10. DECI, M. `NE G. ´ A. E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 362(January), 331–362.
11. Dewi, P., & Alviani, D. (2025). *From opportunities to innovation : How HR practices , engagement , personality , and autonomy drive creative performance ?* 5(2), 420–434. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol5.iss2.art11>
12. Hadiansyah, L. N., Kholid, M. N., Ariyadi, M. Y., & Asiyah, N. (2026). *How to defragmentation two aspects of students' creative thinking in non-routine mathematical problem solving?*
13. Hartog, J. de J. and D. den. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
14. Hastuti, T., & Ariyadi, M. Y. (2026). *Peran Strategi E-Recruitment dalam Meningkatkan Daya Tarik Organisasi Melalui Reputasi Perusahaan pada Calon Tenaga Kerja di Solo Raya*.
15. Herawati, N., Warpindyastuti, L. D., Hidayat, A., Addin, S., & Azizah, A. (2025). *Employer Branding Through Digital Human Resources Management*. 5.
16. Hura, E. S., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). *Digital HR Practices dan HR Analytics di Indonesia Pasca Pandemi*. 01(03), 14–20.
17. Janssen, O. (2000). Job demands , perceptions of e V ort – reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology*, 287–302.
18. Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., Hasan, T., & Giudice, M. Del. (2019). Human resource practices and organizational commitment : The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(00), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
 19. Jhon W. Creswell, J. D. C. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
 20. Joseph F. Hair, Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, C. M. R. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
 21. 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 pada Perusahaan di Karanganyar. *YUME: Journal of Management*, 9(1), 856-864.
 22. Koo, M., & Yang, S. (2025). *Likert-Type Scale*. 1–11.
 23. Marwan, M., & Alhadar, F. (2024). *Effects Of HR Management Practices On Employee Innovative Work Behavior With Two Mediation. Jurnal Manajemen*, 28(02), 247–271.
 24. Md. Nazmus Sakib, M. S. U. and M. M. R. (2025). Mapping the evolution of *Digital Human Resource* management : a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-025-00577-9>
 25. Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). *job satisfaction*. 5, 1–5.
 26. Mekonnen, R., & Ayenew, Z. (2025). Heliyon Digital technology and human resource practices : A systematic literature review. *Heliyon*, 11(2), e41946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946>
 27. 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.
 28. Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
 29. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. 55(1), 68–78.
 30. Saeed, E., Business, F., Saeed, M. El, Maarouf, H. M., Abulsaoud, R., & Younis, A. (2025). The role of HRM - service quality in the relationship between electronic human resource management and perceived performance. *Future Business Journal*, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00415-4>
 31. Sani, A., Husen, S., Nur, R., & Duta, W. (2024). *Amkop Management Accounting Review (AMAR) Evolution of HRM Strategies in the Digital Age : A Comprehensive Review*. 4(1), 42–58.
 32. Sholihah, A. R., Fauziah, M. M. R., Putri, D. M., Munir, B. M., Sari, M. A., Azahro, K. A., & Ariyadi, M. Y. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Swasta di Karanganyar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 4296-4302.
 33. Sofiyan, Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). *Innovative Work Behavior* and Its Impact on Teacher Performance : The Role of Organizational Culture and Self Efficacy as Predictors. *Journal of Educational Research and Evaluation*, 6(1), 44–52.
 34. Strohmeier, S. (2020). *Digital Human Resource* management : A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34, 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
 35. 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.
 36. Timothy A. Judge, C. H. (n.d.). *No Title*.
 37. Weritz, P. (2022). *administrative sciences Hey Leaders , It ' s Time to Train the Workforce : Critical Skills in the Digital Workplace*. Martin 2018.