

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital mengubah praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dari proses manual menjadi sistem yang terotomasi dan terintegrasi yang sering disebut *Digital HRM*. Di banyak perusahaan besar, termasuk industri semen yang padat modal dan bergantung pada efisiensi operasional seperti PT Semen Indonesia (Grup), organisasi mulai mengembangkan solusi digital untuk penilaian kinerja, dan manajemen administrasi karyawan. Namun, meskipun pengembangan teknologi menjanjikan efisiensi dan akurasi, bukti empiris menunjukkan hasilnya belum selalu konsisten. Beberapa studi menemukan peningkatan kinerja dan motivasi ketika praktik HR digital diterapkan dengan baik, sementara implementasi yang kurang matang dapat menimbulkan resistensi, *overload* informasi, atau penurunan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana Digital HRM berpengaruh pada kinerja karyawan secara spesifik di konteks PT Semen Indonesia Gresik agar rekomendasi kebijakan dapat disesuaikan dengan kondisi organisasi dan pekerjaan di lapangan [1].

Secara teoritis, kinerja karyawan merupakan variabel krusial karena menjadi penghubung langsung antara sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Produktivitas individu dan tim menentukan efektivitas biaya, kualitas produk/jasa, serta kemampuan perusahaan mempertahankan daya saing. Selain itu, literatur manajemen kinerja menekankan bahwa sistem penilaian yang jelas, umpan balik kontinu, dan pengembangan kompetensi (yang kini sering difasilitasi oleh platform digital) meningkatkan *alignment* tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga mendorong peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kinerja bukan hanya soal kemampuan teknis tetapi juga soal struktur dukungan organisasi, proses manajerial, dan motivasi yang semuanya dapat dipengaruhi oleh praktik HRM, termasuk versi digitalnya [2].

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel kunci yang menghubungkan praktik Digital HRM dengan hasil kinerja. Banyak penelitian menunjukkan bahwa implementasi HRIS atau praktik HR digital dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila sistem memudahkan pekerjaan (misalnya *self-service*, akses pelatihan, transparansi penilaian) dan dirancang sesuai kebutuhan pengguna. Pada saat yang sama, implementasi yang buruk (kurang pelatihan, UX yang buruk, persepsi ketidakadilan) justru menurunkan kepuasan. Karena kepuasan memengaruhi motivasi, komitmen, dan perilaku *extrarole*, maka kepuasan kerja sering menjelaskan, setidaknya sebagian, mekanisme mengapa Digital HRM berdampak pada kinerja. Dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat mengidentifikasi apakah Digital HRM meningkatkan kinerja secara langsung, ataukah efek itu terjadi melalui perbaikan kepuasan kerja (atau kombinasi keduanya). Hasil semacam ini berguna untuk merancang intervensi digital HR yang tidak hanya teknis tetapi juga psikologis dan organisasi [3].

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan hubungan positif antara praktik Digital HRM/HRIS dan kinerja karyawan, tetapi hasilnya sering bergantung pada jenis praktik digital, kualitas implementasi, dan respons karyawan. Misalnya, beberapa studi menemukan bahwa *digital training* dan *digital performance appraisal* meningkatkan motivasi dan kinerja ketika dilengkapi dukungan yang memadai [1]. Penelitian-penelitian yang memfokuskan pada peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi juga umumnya melaporkan bahwa digital HRM berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dan kepuasan kerja selanjutnya meningkatkan kinerja. Artinya, efek Digital HRM seringkali bekerja tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja [4].

Namun ada pula temuan yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Bila implementasi digital kurang memperhatikan aspek *user-experience*, pelatihan, atau persepsi keadilan, kepuasan dan kinerja dapat stagnan atau menurun, sehingga menegaskan pentingnya konteks organisasi dan kesiapan sumber daya manusia dalam menentukan *outcome* [5]. Di konteks industri

semen dan perusahaan sejenis di Indonesia, studi kasus lokal menyorot faktor-faktor operasional dan manajerial yang memengaruhi kinerja karyawan pada unit-unit Semen Indonesia, sehingga ada kebutuhan penelitian yang menguji khusus pengaruh Digital HRM dalam *setting* PT Semen Indonesia Gresik agar rekomendasi kebijakan digital HR dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan [6].

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh digital HRM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Wibowo dan Indiyati menemukan bahwa penerapan *Human Resource Information System* (HRIS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [7]. Hasil tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi sistem sumber daya manusia mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan melalui kemudahan akses data dan efisiensi proses administrasi. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh Anisyah yang meneliti digitalisasi pada SKK Migas dan menyatakan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sistem, yang dalam konteks tersebut berkaitan dengan kinerja pegawai [8]. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi digital HRM dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan penerimaan individu terhadap teknologi yang digunakan.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Zhafira menunjukkan bahwa digitalisasi dalam bentuk *digital e-recruitment* dan praktik *human resource management* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan baru [9]. Hasil ini sejalan dengan studi Mangiri yang juga menemukan adanya hubungan positif antara penerapan sistem digital HRM dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan, karena sistem yang terotomatisasi memberikan kemudahan dan kecepatan dalam proses pekerjaan [10]. Namun demikian, belum semua penelitian menghasilkan kesimpulan serupa, karena di beberapa organisasi penerapan digital HRM justru menimbulkan stres kerja atau resistensi karyawan akibat kurangnya pelatihan dan adaptasi teknologi.

Selain itu, sejumlah penelitian lain menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Natalia dkk menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai [11]. Temuan ini diperkuat oleh Nastiti yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif pada PT Fuboru [12]. Namun demikian, efek kepuasan kerja terhadap kinerja tidak selalu langsung dan dapat dipengaruhi oleh faktor perantara seperti komitmen organisasi dan lingkungan kerja.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan temuan, terutama pada hubungan antara digital HRM dengan kinerja karyawan yang pada beberapa konteks signifikan dan pada konteks lain tidak. Demikian pula, pengaruh digital HRM terhadap kepuasan kerja masih berpotensi bervariasi tergantung pada tingkat kesiapan sumber daya dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan menguji kembali pengaruh digital HRM terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks industri semen di PT Semen Indonesia Gresik yang memiliki karakteristik sistem dan lingkungan kerja berbeda dari penelitian sebelumnya.

Urgensi penelitian terhadap kinerja karyawan ini diperkuat oleh kondisi bisnis yang dihadapi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan laporan keuangan konsolidasian per 31 Desember 2024, perusahaan mencatatkan penurunan laba bersih sebesar 66,84% secara tahunan (YoY) menjadi Rp719,76 miliar, dibandingkan dengan Rp2,17 triliun pada tahun 2023. Penurunan tersebut diikuti oleh turunnya pendapatan sebesar 6,38% YoY menjadi Rp36,18 triliun, serta laba sebelum pajak yang merosot 62,13% YoY menjadi Rp1,25 triliun [43]. Industri semen secara keseluruhan juga diproyeksikan hanya bertumbuh sebesar 2,3% pada tahun 2025 akibat stagnasi permintaan semen kantong, pelemahan daya beli konsumen, serta pemangkasan anggaran infrastruktur pemerintah [43]. Tekanan kinerja keuangan dan ketidakpastian permintaan pasar tersebut mendorong perusahaan

untuk semakin mengandalkan efisiensi operasional internal, termasuk efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, sebagai salah satu strategi mempertahankan daya saing. Dalam kondisi demikian, kinerja karyawan menjadi sorotan penting karena produktivitas dan efisiensi kerja tenaga administrasi merupakan salah satu komponen yang dapat dikendalikan secara internal oleh perusahaan, berbeda dengan tekanan eksternal seperti pelemahan daya beli pasar yang berada di luar kendali manajemen.

Kondisi makro tersebut sejalan dengan temuan pra-research yang dilakukan peneliti melalui wawancara semi-terstruktur kepada 12 karyawan pengguna SINTA (Semen Indonesia Talenta SIG). Hasil wawancara menunjukkan indikasi penurunan kinerja pada beberapa dimensi. Sebanyak 8 dari 12 informan menyatakan bahwa jumlah tugas administrasi HR yang berhasil diselesaikan per hari menurun, dari rata-rata 10 tugas menjadi 7–9 tugas per hari, atau setara penurunan produktivitas harian sebesar 10–30%. Pada dimensi ketepatan waktu, 9 dari 12 informan menyatakan target bulanan lebih sering diselesaikan mendekati deadline atau memerlukan lembur tambahan, dan proporsi ini bahkan lebih tinggi pada keterlambatan proses administrasi (cuti, lembur, absensi, SPPD), di mana 11 dari 12 informan menyatakan proses tersebut pernah tertunda karena harus menunggu perbaikan sistem. Pada dimensi kualitas kerja, 10 dari 12 informan mengaku pernah melakukan koreksi ulang data karena ketidaksesuaian informasi yang muncul pada sistem. Sejalan dengan temuan tersebut, mayoritas informan juga menyatakan belum sepenuhnya puas terhadap kelancaran sistem HCIS dalam mendukung pekerjaan sehari-hari, meskipun mengakui sistem ini membantu mempercepat proses administrasi dan memudahkan akses data kepegawaian. Penyebab utama yang paling sering disebutkan informan antara lain kendala login, sistem yang lambat diakses, gangguan teknis, serta data yang tidak langsung ter-update sehingga memerlukan verifikasi tambahan.

Temuan wawancara tersebut diperkuat oleh observasi langsung yang dilakukan peneliti selama kurang lebih 40 hari kerja di bagian HCIS. Selama periode tersebut, tercatat 90 keluhan terkait sistem Digital HRM atau rata-rata

2–3 keluhan per hari kerja. Keluhan yang paling dominan adalah masalah master data (berkaitan dengan isi data karyawan), support (login, password, logout, selain HRIS), time management (cuti, lembur, absensi, substitusi) dan time travel (SPPD). Gangguan berulang ini menyebabkan banyak karyawan beralih ke prosedur manual melalui call center atau datang langsung ke bagian HCIS, sehingga terjadi pemborosan waktu produktif, penurunan efisiensi, dan peningkatan beban administrasi yang seharusnya dapat dihindari. Apabila setiap keluhan rata-rata membutuhkan waktu penyelesaian sekitar 15–30 menit, baik untuk verifikasi manual maupun koordinasi dengan tim support, maka secara kumulatif gangguan tersebut berpotensi mengurangi waktu produktif karyawan HCIS hingga 1–1,5 jam per hari kerja, sebuah indikasi awal yang konsisten dengan penurunan kuantitas dan ketepatan waktu penyelesaian tugas yang dilaporkan pada hasil wawancara sebelumnya.

Apabila ditelusuri lebih lanjut, keempat kategori keluhan tersebut juga mengindikasikan adanya gejala penurunan kinerja pada dimensi lain selain kuantitas kerja. Keluhan pada kategori master data, yang berkaitan dengan ketidaksesuaian atau keterlambatan pembaruan isi data karyawan, mengindikasikan adanya potensi penurunan kualitas kerja (quality of work performance), karena data yang tidak akurat berisiko menghasilkan output administratif yang harus dikoreksi atau dikerjakan ulang. Sementara itu, keluhan pada kategori time management (cuti, lembur, absensi, substitusi) dan time travel (SPPD) mengindikasikan adanya potensi penurunan ketepatan waktu (timeliness), karena proses administratif yang seharusnya dapat diselesaikan segera menjadi tertunda akibat harus menunggu perbaikan sistem atau verifikasi manual lebih dahulu. Dengan demikian, fenomena gangguan sistem Digital HRM yang terjadi di lapangan tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitas kerja, tetapi juga berpotensi memengaruhi kualitas hasil kerja serta ketepatan waktu penyelesaian tugas administrasi HR secara keseluruhan.

Dari sisi kepuasan kerja, data wawancara pra-research juga menunjukkan munculnya ketidaknyamanan yang cukup signifikan. Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, mayoritas informan menyatakan belum sepenuhnya

puas dengan kelancaran sistem HCIS secara keseluruhan. Sebagian besar informan mengaitkan rendahnya kepuasan tersebut dengan kendala teknis yang cukup sering terjadi, seperti gangguan login, sistem yang lambat diakses, serta kebutuhan untuk mengulang input atau melakukan verifikasi manual. Kondisi ini selaras dengan konsep JD-R, bahwa ketika sistem belum optimal, digital HRM yang seharusnya menjadi job resource justru berubah menjadi job demand tambahan yang menurunkan kepuasan kerja. Menurut Bakker & Demerouti [13] ketidak sempurnaan implementasi ini menunjukkan bahwa Digital HRM belum sepenuhnya berfungsi sebagai job resource, melainkan berpotensi menjadi job demand yang membebani karyawan. Akibatnya, karyawan merasa sistem tidak mendukung kelancaran kerja, yang dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja, baik dari segi efisiensi, akurasi, maupun kecepatan penyelesaian tugas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji **Pengaruh Digital Human Resource Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**, khususnya di PT Semen Indonesia Gresik, guna menghasilkan rekomendasi perbaikan sistem HCIS yang berorientasi pada pengalaman pengguna dan kesejahteraan karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan 5 rumusan masalah sebagai berikut

1. Bagaimana digital HRM, kepuasan kerja, kinerja karyawan di PT Semen indonesia?
2. Apakah digital HRM berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah digital HRM berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh digital hrm terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, peneliti memiliki tujuan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan kondisi digital HRM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT Semen Indonesia
2. Untuk menganalisis pengaruh digital HRM terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh digital HRM terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja memediasi pengaruh digital HRM terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan
 - a. Memberikan masukan konstruktif bagi manajemen PT Semen Indonesia untuk mengevaluasi efektivitas penerapan digital HRM
 - b. Menjadi dasar perbaikan HCIS, peningkatan pelatihan pengguna, serta penyusunan strategis digitalisasi SDM yang lebih berorientasi pada pengalaman dan kesejahteraan karyawan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Menjadi referensi empiris dan teoritis bagi penelitian lain yang mengkaji hubungan antara digital HRM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
 - b. Memberikan bahan perbandingan atau landasan pengembangan model peneliian serupa di sektor industri lain, baik manufaktur maupun jasa.