

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan menjadi acuan atau perbandingan sebagai landasan penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi pada penelitian saat ini :

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti, Tahun/ Topik Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sami Al-Kharabsheh, Murad Attiany, Rawan Alshawabkeh (2023) The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation [1]	Variabel : Digital HRM, Motivasi karyawan, Kinerja karyawan Metode : Kuantitatif, SEM	Digital HRM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Hasna Zhafira & Mirzam Arqy Ahmadi (2024) Pengaruh Digital E- Recruitment & HRM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Baru [9]	Variabel : Digital HRM, Kepuasan kerja Metode : kuantitatif, PLS, SEM	Digital HRM berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baru
3.	Nabilah Novianti &	Variabel : e-HRM, Budaya organisasi,	e-HRM tidak berpengaruh

NO	Nama Peneliti, Tahun/ Topik Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Irmawati (2023) Analisis Penerapan e- HRM & Motivasi Kerja di PT PLN (Persero) [14]	Kinerja karyawan Metode : kuantitatif	langsung signifikan ke kinerja karyawan.
4.	Naufal Nugroho & Ronnie Masman (2025) Pengaruh E-HRM Use & Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja [15]	Variabel : e-HRM use, Employee performance, Organizational performance, Job satisfaction Metode : kuantitatif, SEM-PLS	e-HRM use berpengaruh positif ke kepuasan kerja
5.	Windi Novi Galuh Pratiwi & Jati Waskito (2023) Pengaruh Praktik E- HRM (e-compensation, e-training, e- performance appraisal) terhadap Kinerja Organisasi dimediasi Kepuasan Pegawai [16]	Variabel : e- compensation, e- training, e- performance appraisal, kinerja organisasi, kepuasan pegawai Metode : kuantitatif, sampling acak, analisis jalur	e-compensation dan e-performance appraisal berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pegawai; kepuasan pegawai juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Mediasi kepuasan pegawai berhasil untuk e- compensation dan e- performance appraisal, tetapi tidak untuk e- training.

NO	Nama Peneliti, Tahun/ Topik Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Shahi & Gupta, (2024) Digital HRM Practices: Exploring Influence on Employee Job Satisfaction & Productivity [17]	Variabel : Digital trainig, Digital peformance appraisal, job satisfaction, work performance Metode : kuantitatif	Praktik digital HRM (training & appraisal) secara positif meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memediasi pengaruh digital HRM ke produktivitas/ kinerja.
7.	Muchsinati, E. S. (2024) The Effect of E-HRM Implementation on Employee Performance [18]	Variabel : e-HRM Implementation, Employee Performance Metode : kuantitatif	Temuan menunjukkan bahwa implementasi e- HRM berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dan ada hubungan dengan kepuasan kerja.
8.	D. Kurniasih (2022) The Influence of Digital Electronic Performance on Employee Performance [19]	Variabel : E- Performance (nilai kinerja elektronik), Kompetensi, Motivasi Employee Performance Metode : regresi linier	E-Performance appraisal berpengaruh pada motivasi, kompetensi, dan kinerja. Motivasi juga memengaruhi kinerja.
9.	S Sumaryono (2024) Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia & Kinerja Karyawan [20]	Variabel : Digitalisasi MSDM, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan Metode : kuantitatif	Penelitian menemukan digitalisasi HRM meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja

NO	Nama Peneliti, Tahun/ Topik Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh positif pada kinerja.
10.	Zulkifli Azhari, Erwin Resmawan & M. Ikhsan (2023) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Berau [21]	Variabel : kepuasan kerja, Kinerja karyawan Metode : regresi linier sederhana dan analisis kualitatif	Ada pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

B. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja individu yang dapat diukur berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun kehadiran. Menurut Robbins & Judge kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai peran serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi [22].

Menurut Mathis dkk, kinerja karyawan (employee performance) didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok karyawan sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan, yang meliputi tiga dimensi utama, yaitu: (1) task performance (kinerja tugas inti), (2) contextual performance (perilaku yang mendukung lingkungan kerja sosial dan psikologis), dan (3) counterproductive work behavior (perilaku yang merugikan organisasi) [23]. Pengukuran kinerja

karyawan biasanya dilakukan melalui penilaian kinerja (performance appraisal) secara berkala.

Kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara operasional, kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, kerja sama tim, kedisiplinan, serta pencapaian target individu maupun kelompok [24]. Kinerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan

Dalam konteks Indonesia, kinerja karyawan sering didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan, yang diukur melalui Key Performance Indicators (KPI). Kinerja karyawan tidak hanya mencakup hasil kerja yang terukur (hard indicators), tetapi juga sikap kerja, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi.

b. Faktor - faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu kemampuan dan motivasi [24]. Kedua hal ini saling berkaitan dan menentukan tingkat pencapaian hasil kerja karyawan. Selain dua faktor utama tersebut, Kasmir menambahkan sejumlah faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja [44], berikut hal-hal yang memengaruhi kinerja karyawan:

1) Kemampuan

Terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan fisik yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan sesuai

dengan tuntutan pekerjaan akan lebih mudah mencapai kinerja yang tinggi.

2) Motivasi

Dorongan dari dalam diri karyawan untuk bekerja dengan baik. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja, seperti kepuasan kerja, pengakuan, dan harapan akan imbalan.

3) Kepuasan Kerja

Tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif sehingga mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

4) Pendidikan

Tingkat pendidikan yang relevan dengan pekerjaan membantu karyawan memahami tugas dengan lebih baik dan meningkatkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan.

5) Pelatihan

Program pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga kinerja menjadi lebih optimal.

6) Pengalaman Kerja

Lama bekerja dan pengalaman di bidang yang sama membuat karyawan lebih terampil, cepat, dan akurat dalam menyelesaikan tugas.

7) Fasilitas Kerja

Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai (seperti peralatan, lingkungan kerja) sangat mendukung karyawan dalam mencapai target kinerja.

8) Teknologi Informasi

Pemanfaatan sistem informasi sumber daya manusia berbasis digital dalam mendukung proses administrasi, penilaian kinerja, dan layanan kepegawaian.

9) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atasan yang mendukung, memberikan arahan jelas, dan memotivasi akan meningkatkan semangat serta kinerja karyawan.

10) Kompensasi

Gaji, tunjangan, bonus, dan insentif yang adil dan kompetitif mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan berkualitas.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan dapat diukur melalui enam indikator utama berikut:

1) Kuantitas Kerja

Jumlah pekerjaan atau output yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu (misalnya: jumlah laporan, unit produk, atau transaksi yang diselesaikan).

2) Kualitas Kerja

Tingkat ketepatan, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan serta tingkat kesalahan yang minim.

3) Ketepatan Waktu

Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai jadwal atau sebelum batas waktu yang telah ditentukan tanpa mengorbankan kualitas.

4) Keefektifan

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, biaya, teknologi, bahan) secara optimal untuk mencapai hasil maksimal.

5) Kemandirian

Kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas tanpa memerlukan bimbingan atau pengawasan yang berlebihan dari atasan.

6) Komitmen Kerja

Tingginya kesediaan karyawan untuk bekerja sesuai aturan organisasi, menjaga nama baik perusahaan, dan memberikan usaha ekstra demi pencapaian tujuan bersama.

2. Kepuasan kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau perasaan senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian bahwa pekerjaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan, nilai, dan harapan individu. Robbins & Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang benar-benar diterima dari pekerjaan dan organisasi [22].

Menurut Luthans, kepuasan kerja (job satisfaction) didefinisikan sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting baginya [25]. Kepuasan kerja bersifat multidimensi, meliputi kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan kondisi kerja itu sendiri

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang muncul ketika karyawan merasa bahwa, pekerjaan mereka memberikan imbalan yang adil, lingkungan kerja yang mendukung, serta keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Menurut Kreitner dkk, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasional yang lebih besar, turnover yang lebih rendah, dan kinerja yang lebih baik [26].

kepuasan kerja sering didefinisikan sebagai tingkat perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan kehidupan kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator kesehatan organisasi karena berpengaruh langsung terhadap motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan.

b. Faktor – faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Luthans. Menurut Luthans, kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh sepuluh aspek utama [25]. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri

Isi tugas yang menantang, bervariasi, bermakna, dan memberikan rasa pencapaian.

2) Gaji dan kompensasi

Besaran gaji, tunjangan, bonus, dan persepsi keadilan imbalan dibandingkan dengan beban kerja serta pasar tenaga kerja.

3) Kesempatan promosi

Ketersediaan dan keadilan peluang untuk naik jabatan serta pengembangan karier.

4) Pengawasan/atasan

Kualitas kepemimpinan atasan: mendukung, komunikatif, adil, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

5) Rekan kerja

Hubungan yang harmonis, kerja sama tim yang baik, serta dukungan sosial dari rekan kerja.

6) Kondisi kerja

Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, serta fasilitas pendukung (ruang, peralatan, suhu, pencahayaan).

7) Kebijakan dan administrasi organisasi

Aturan, prosedur, dan kebijakan perusahaan yang jelas, adil, serta tidak memberatkan karyawan.

8) Pengakuan dan penghargaan

Apresiasi atas prestasi kerja, baik berupa pujian, penghargaan formal, maupun insentif non-materi.

9) Keseimbangan kehidupan kerja

Fleksibilitas jam kerja, cuti, dan dukungan organisasi agar karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan keluarga.

10) Keamanan Kerja

Rasa aman akan kelangsungan pekerjaan (job security) dan perlindungan dari pemutusan hubungan kerja yang sewenang-wenang.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Pengukuran variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada indikator-indikator yang dikemukakan oleh Luthans, yang terdiri atas beberapa aspek utama sebagai berikut [25] :

1) Perasaan Tentang Pekerjaan Itu Sendiri

Tingkat kesenangan karyawan terhadap isi tugas, variasi pekerjaan, tantangan, dan rasa makna dari pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.

2) Perasaan Tentang Gaji/Kompensasi

Persepsi karyawan bahwa gaji, tunjangan, bonus, dan imbalan lain yang diterima sudah sesuai/sebanding dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan.

3) Perasaan Tentang Promosi/Kesempatan

Pengembangan Karier (Promotion) Keadilan dan ketersediaan peluang untuk naik jabatan, pengembangan karier, pelatihan, serta pengakuan prestasi.

4) Perasaan Tentang Pengawasan/Atasan

Kualitas hubungan dengan atasan, yaitu dukungan, komunikasi yang baik, kepemimpinan yang adil, dan kemampuan atasan dalam memberikan arahan serta umpan balik.

5) Perasaan Tentang Rekan Kerja

Tingkat hubungan sosial yang harmonis, kerja sama tim, saling mendukung, dan rasa kebersamaan dengan rekan kerja.

3. Digital HRM

a. Definisi Digital HRM

Digital Human Resource Management (Digital HRM) merupakan pemanfaatan teknologi digital seperti sistem informasi sumber daya manusia (HRIS), kecerdasan buatan (AI), analitik orang, dan platform berbasis cloud dalam menjalankan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Bondarouk & Ruël Pengaruh Digital HRM dapat dipahami sebagai dampak yang ditimbulkan oleh adopsi teknologi tersebut terhadap efisiensi proses HR, pengalaman karyawan, pengambilan keputusan strategis, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan [27].

Menurut Strohmeier, pengaruh Digital HRM adalah konsekuensi atau efek yang muncul dari penggunaan teknologi digital dalam praktik-praktik HRM, baik berupa peningkatan efisiensi operasional, perubahan peran strategis HR, maupun transformasi hubungan kerja antara organisasi dan karyawan [28]. Dampak ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek sosial dan organisasional seperti kepuasan kerja, employee engagement, dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Digital HRM juga didefinisikan sebagai pergeseran paradigma dari pendekatan tradisional menuju pendekatan berbasis teknologi yang memungkinkan otomatisasi proses rekrutmen, pelatihan daring, penilaian kinerja berbasis data, dan pengelolaan kompensasi secara real-time. Menurut Marler Pengaruhnya terlihat pada peningkatan akurasi pengambilan keputusan HR, pengurangan biaya operasional, serta kemampuan organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengelolaan talenta yang lebih efektif [29].

Pengaruh Digital HRM sering dilihat sebagai dampak positif sekaligus tantangan dari transformasi digital terhadap fungsi-fungsi HRM. Namun menurut Pillai, pengaruh ini juga membawa konsekuensi

seperti kebutuhan reskilling tenaga HR, isu privasi data karyawan, dan potensi digital divide di antara karyawan [30].

b. Indikator Digital HRM

Menurut Bondarouk dan Ruël, pengaruh Digital HRM dalam organisasi dapat diukur melalui tujuh indikator utama sebagai berikut [27] :

1) Efisiensi Proses HR

Pengurangan waktu dan biaya dalam proses rekrutmen, administrasi kepegawaian, penggajian, dan pelaporan HR.

2) Akurasi dan Kualitas Data Karyawan

Tingkat keakuratan, kelengkapan, dan kemutakhiran data karyawan yang tersimpan dalam sistem digital.

3) Kecepatan Pengambilan Keputusan HR

Kemampuan manajer dan tim HR mengakses informasi real-time serta menghasilkan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data.

4) Peningkatan Employee Experience/Self-Service

Kemudahan karyawan mengakses informasi pribadi, mengajukan cuti, melihat slip gaji, dan melakukan transaksi HR secara mandiri melalui aplikasi atau portal.

5) Penggunaan People Analytics

Pemanfaatan data analitik untuk prediksi turnover, identifikasi talenta, perencanaan suksesi, dan pengukuran kinerja yang lebih objektif.

6) Transparansi dan Kepuasan Pengguna Sistem

Tingkat kepuasan karyawan dan manajer terhadap sistem Digital HRM (kemudahan penggunaan, keandalan, dan responsivitas sistem).

7) Kontribusi Strategis HR terhadap Organisasi

Peran HR yang semakin strategis (HR business partner) berkat data dan teknologi digital, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan.

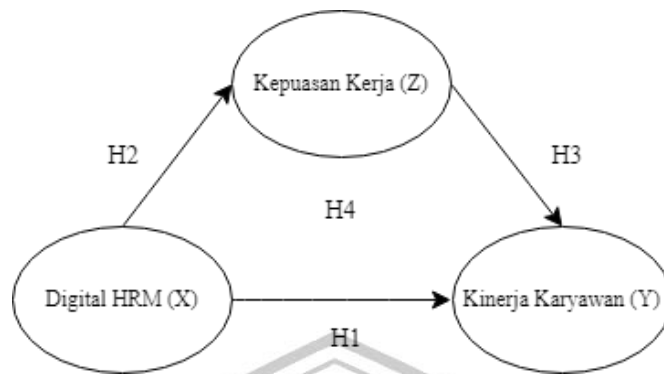
C. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran logis mengenai pola hubungan dan mekanisme pengaruh antarvariabel dalam penelitian ini. Kerangka berpikir ini dirancang untuk menjelaskan dan menguji secara empiris bagaimana Digital HRM (X) sebagai variabel independen memengaruhi kinerja karyawan (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi, pada karyawan PT Semen Indonesia Gresik.

Digital HRM yang diimplementasikan dengan baik ditandai dengan efisiensi proses HR, akurasi dan kualitas data karyawan, kecepatan pengambilan keputusan HR, peningkatan employee experience/self-service, penggunaan people analytics, transparansi dan kepuasan pengguna sistem, serta kontribusi strategis HR terhadap organisasi [27]. Penerapan Digital HRM yang berkualitas diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perbaikan pada aspek pekerjaan itu sendiri, gaji/kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan/atasan, dan rekan kerja [25].

Menurut Mangkunegara karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, serta kecenderungan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, sebagaimana diukur melalui indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, keefektifan, kemandirian, dan komitmen kerja [24].

Hubungan antarvariabel tersebut didukung oleh sejumlah penelitian terdahulu, di antaranya Sami Al-Kharabsheh yang membuktikan Digital HRM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [1], Hasna Zhafira dkk, serta Shahi dkk, yang menemukan Digital HRM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja [9], [17] ; serta Windi Novi dkk, dan Naufal Nugroho dkk, yang secara khusus membuktikan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara praktik e-HRM/Digital HRM dengan kinerja karyawan atau organisasi [16], [15]. Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris tersebut, kerangka berpikir penelitian ini dapat divisualisasikan pada berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis

1. Pengaruh Digital HRM terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Resource-Based View (RBV) Theory yang dikemukakan Barney, teknologi informasi termasuk Digital HRM merupakan sumber daya strategis yang bersifat berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) [31]. Apabila diimplementasikan secara efektif, Digital HRM mampu meningkatkan efisiensi proses administrasi SDM, mempercepat akses informasi, serta memberikan transparansi yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini diperkuat secara empiris oleh penelitian Wibowo dkk, yang dilakukan pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan Digital HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [7]. Pengaruh tersebut terjadi melalui mekanisme pengurangan beban administratif, peningkatan akurasi data, dan kemudahan akses layanan HR secara mandiri oleh karyawan.

H₁ : Digital HRM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Digital HRM terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan Davis, penerimaan teknologi oleh pengguna ditentukan oleh dua persepsi utama, yaitu perceived usefulness (manfaat yang dirasakan) dan perceived ease of use (kemudahan penggunaan) [32]. Dalam konteks Digital HRM, sistem yang dirancang secara user-friendly, menyediakan fitur self-service, transparansi proses, serta akses informasi yang cepat dan akurat akan

meningkatkan persepsi manfaat dan kemudahan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini didukung secara empiris oleh penelitian Hasna Zhafira dkk, yang dilakukan pada karyawan milenial di perusahaan jasa di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa Digital HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan kenyamanan, kecepatan layanan, dan rasa keadilan prosedural [9].

H₂ : Digital HRM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Affective Events Theory (AET) yang dikembangkan Weiss, kepuasan kerja merupakan keadaan afektif positif yang muncul dari pengalaman kerja sehari-hari [33]. Karyawan yang mengalami kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, motivasi yang lebih besar, serta usaha ekstra yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu.

Hal ini diperkuat secara empiris oleh penelitian Natalia dkk, yang dilakukan pada pegawai negeri sipil di Indonesia. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai prediktor utama kinerja di lingkungan kerja publik [11].

H₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh Digital HRM terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Menurut Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau, ketika organisasi memberikan fasilitas berkualitas tinggi berupa Digital HRM yang user-friendly, transparan, dan mendukung self-service, karyawan akan merespons dengan perasaan puas yang lebih tinggi [34]. Kepuasan kerja tersebut kemudian memicu timbal balik berupa peningkatan usaha, komitmen, dan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan

kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Digital HRM dan kinerja karyawan.

Hal ini didukung secara empiris oleh penelitian Windi Novi dkk, yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan parsial memediasi hubungan antara praktik e-HRM (e-compensation dan e-performance appraisal) dengan kinerja karyawan [16].

H₄ : Kepuasan Kerja memediasi secara signifikan hubungan antara Digital HRM dengan Kinerja Karyawan

