

The Influence Of E-HRM On Employee Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction And Organizational Trust

Pengaruh E-HRM Terhadap *Employee Performance*: Peran Mediasi *Job Satisfaction* Dan *Organizational Trust*

Siti Muallifah^a, Safuan^b, Hendy Tannady^c, Primasatria Edastama^d

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Esa Unggul^{a,b,c,d}

^aelinauya@student.esaunggul.ac.id, ^bsafuan@esaunggul.ac.id,

^chendy.tannady@esaunggul.ac.id, ^dprimasatria.edastama@esaunggul.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on employee performance by incorporating job satisfaction and organizational trust as mediating variables. A quantitative research approach was employed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) as the primary analytical method. Data were collected through a structured questionnaire distributed to employees and analyzed using construct validity and reliability tests, descriptive statistics, and hypothesis testing based on the structural model. The results demonstrate that all constructs satisfied the validity and reliability criteria, indicated by high outer loadings, AVE, and Composite Reliability values. E-HRM was found to have a positive and significant effect on job satisfaction and organizational trust. Both mediators also exert a significant influence on employee performance. Furthermore, job satisfaction and organizational trust were proven to mediate the relationship between E-HRM and employee performance. These findings suggest that the implementation of E-HRM not only directly enhances performance but also improves employees' satisfaction and trust, which subsequently strengthens their overall performance. The study contributes theoretically to the development of E-HRM models and provides practical implications for organizations to enhance the quality of digital HR services.

Keywords: E-HRM, Job Satisfaction, Organizational Trust, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dengan melibatkan *job satisfaction* dan *organizational trust* sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan dan dianalisis melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, uji statistik deskriptif, serta pengujian hipotesis menggunakan model struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dengan nilai *outer loading*, AVE, dan *Composite Reliability* berada di atas batas minimum. E-HRM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *organizational trust*. Kedua variabel tersebut juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *job satisfaction* dan *organizational trust* terbukti memediasi hubungan antara E-HRM dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi E-HRM tidak hanya memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan serta kepercayaan karyawan yang pada akhirnya memperkuat performa mereka. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model E-HRM serta implikasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan SDM berbasis digital.

Kata Kunci: E-HRM, *Job Satisfaction*, *Organizational Trust*, *Employee Performance*.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi yang kian pesat telah membawa perubahan signifikan dalam manajemen organisasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Transformasi dari sistem pengelolaan SDM konvensional ke sistem

berbasis teknologi, yang dikenal sebagai *Electronic Human Resource Management* (E-HRM), menjadi salah satu langkah strategis dalam menghadapi tantangan era digital (Harymawan et al., 2020). E-HRM merupakan integrasi teknologi informasi ke dalam fungsi-fungsi utama SDM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, manajemen data karyawan, hingga administrasi personalia. Sistem ini memungkinkan efisiensi operasional, akurasi data, transparansi proses, serta peningkatan kepuasan kerja (*employee satisfaction*) (De Alwis et al., 2022). Urgensi penerapan E-HRM tidak hanya terletak pada aspek efisiensi, tetapi juga mencakup sistem digital untuk penilaian kinerja dan kompensasi seperti *e-performance appraisal* dan *e-compensation* (Dastmalchian et al., 2020), pengelolaan SDM secara adaptif, serta penguatan budaya kerja yang inovatif. Dalam konteks industri yang semakin dinamis, perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan digitalisasi HR akan tertinggal dari segi produktivitas dan retensi talenta unggul (Mollah et al., 2024). Oleh karena itu, E-HRM menjadi komponen krusial dalam strategi transformasi digital organisasi.

Dalam implementasinya, khususnya di sektor manufaktur, E-HRM telah terbukti berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM dan efisiensi biaya operasional. Tidak hanya terbatas pada proses *e-recruitment* dan *e-selection*, E-HRM juga mencakup sistem digital untuk penilaian kinerja dan kompensasi seperti *e-performance appraisal* dan *e-compensation* (Kakkar et al., 2020). Ketika digunakan secara optimal, sistem ini dapat mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Hussein & Jaaffar, 2024a). Secara konseptual, berbagai studi telah menunjukkan bahwa E-HRM tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan *employee performance*, melalui peran mediasi variabel seperti *job satisfaction* (Cherif, 2020) dan *organizational trust* (Adhami & Timur, 2025; Nyathi & Kekwaletswe, 2024). Penerapan sistem E-HRM yang adil, transparan, dan berbasis teknologi mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, serta rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Kedua faktor ini berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Sedangkan kepercayaan merupakan elemen krusial dalam membentuk hubungan antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, kepercayaan dapat dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu kepercayaan terhadap atasan langsung (*supervisor trust*) dan kepercayaan terhadap organisasi secara keseluruhan (*organizational trust*). Kedua bentuk kepercayaan ini memengaruhi persepsi, motivasi, dan perilaku kerja karyawan dalam jangka panjang. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepercayaan tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan *employee performance*, tetapi juga memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara praktik E-HRM dengan kinerja karyawan (Adhami & Timur, 2025; Hussein & Jaaffar, 2024b). Ketika sistem E-HRM dijalankan secara adil, transparan, dan konsisten, maka kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan meningkat. Hal ini pada akhirnya memperkuat keterlibatan karyawan dan meningkatkan *job satisfaction*, yang secara tidak langsung turut mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik (Nyathi & Kekwaletswe, 2024).

Sistem E-HRM terbukti mampu meningkatkan produktivitas karyawan dengan merampingkan proses SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung (Alqarni et al., 2023; Iqbal et al., 2018; Theres & Strohmeier, 2023). Penggunaan AI dalam proses SDM, misalnya, telah dikaitkan dengan efisiensi rekrutmen dan

produktivitas karyawan yang lebih tinggi, serta peningkatan kepuasan kerja dan penurunan tingkat pergantian pekerjaan (Zhang, 2024). Transformasi digital melalui E-HRM mendorong perilaku kerja yang inovatif dengan mengoptimalkan proses kerja dan menumbuhkan budaya inovasi organisasi (Lou et al., 2024). Studi Alqarni et al., (2023) menunjukkan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia elektronik (E-HRM) meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kemampuan pengambilan keputusan departemen SDM, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Meta-analisis menunjukkan hubungan menengah yang signifikan antara HRM digital (E-HRM) dan berbagai kategori kinerja, termasuk kinerja pengguna individu, operasional, relasional, kinerja HRM transformasional, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Farmanesh et al., 2023; Theres & Strohmeier, 2023). Studi Iqbal et al., (2019) menunjukkan bahwa E-HRM secara positif mempengaruhi persepsi manajer tentang kinerja karyawan dan kinerja organisasi melalui peningkatan kualitas layanan SDM.

AI Augmented HRM, komponen E-HRM, sangat penting untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan (Mollah et al., 2024). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al., (2019) menemukan bahwa kepercayaan dalam organisasi, baik kepercayaan pada manajer maupun kepercayaan organisasi, sangat memengaruhi kinerja karyawan. Rasa percaya memperkuat hubungan antara praktik E-HRM dan kinerja karyawan karena berfungsi sebagai mediator. Penelitian yang dilakukan oleh Nyathi & Kekwaletswe, (2024) menekankan bagaimana tingkat kepercayaan dalam organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan bagaimana hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Praktik HRM dengan keterlibatan tinggi, ketika diintegrasikan dengan E-HRM, meningkatkan kemampuan dinamis karyawan, yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja digital di UKM (G. Wang et al., 2024).

Penelitian sebelumnya bertumpu pada sektor jasa atau pendidikan (Ibitomi, T., Ojatuwase, O., Emmanuella, O., & Eke, 2022), bagaimana hubungan digitalisasi dengan sistem pendidikan dan prestasi siswa didik. Penelitian ini dilakukan di sektor industri mengenai hubungan antara E-HRM dan prestasi karyawan, untuk mengetahui dampak *e-performance* appraisal dan kompensasi. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu mengabaikan peran *job satisfaction* dan kepercayaan dalam memediasi hubungan antara praktik E-HRM dan *employee performance*, meskipun variabel ini terbukti krusial dalam konteks lain (Harymawan et al., 2020). Mempelajari peran mediator ini penting karena dapat membantu organisasi membuat kebijakan HRM yang lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak E-HRM, yang mencakup *E-performance appraisal* dan *E-compensation*, terhadap *Employee Performance*, dengan peranan mediator *trust* dan *Job satisfaction*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam dua dimensi utama, yaitu teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana praktik E-HRM tidak hanya berdampak langsung terhadap *employee performance*, tetapi juga secara tidak langsung melalui mediasi *job satisfaction* dan *organizational trust*. Penelitian ini memperkaya model konseptual dalam studi E-HRM terkini dengan menekankan peran *job satisfaction* dan *organizational trust* sebagai mediator utama. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para praktisi

SDM, khususnya di sektor manufaktur, dalam merancang dan mengimplementasikan sistem E-HRM yang lebih strategis dan terintegrasi. Temuan penelitian ini akan membantu organisasi untuk memahami elemen-elemen apa saja yang perlu diperkuat dalam sistem digital HR mereka guna meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2. Metode

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel dilakukan dengan mengadopsi indikator dari penelitian terdahulu dari X. Wang et al., 92022). Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yang terdiri dari variabel independen (bebas) yaitu *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) dan variabel dependen (terikat) yaitu *Employee Performance* (EP) (Satria Yudha Pratama & Jati Waskito, 2025). Selain itu, terdapat dua variabel mediasi, yaitu *Job Satisfaction* (JS) (Hutama et al., 2024) dan *Organizational Trust* (OT). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei sejalan dengan studi serupa yang mengukur persepsi karyawan terhadap praktik manajemen (Métité et al., 2022). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring melalui *Google Form*. Untuk menjamin kejelasan instrumen, dilakukan uji coba awal (*pre-test*) kepada 20 responden dengan karakteristik serupa populasi untuk menguji reliabilitas awal. Jumlah responden keseluruhan dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 150 responden berdasarkan rumus minimum *sample size* untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *SmartPLS*, yaitu minimum 5–10 kali jumlah indikator (Sarstedt et al., 2021). Dengan total 20 indikator dengan melakukan klasifikasi responden di awal untuk pemetaan demografi data karyawan. Setiap variabel diukur dengan 5 item per variabel, menghasilkan total 20 item pertanyaan, yang semuanya diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak *SmartPLS* (Soomro & Shah, 2019).

Populasi dan Sampling

Populasi yang dijadikan target penelitian adalah seluruh karyawan sebanyak 150 orang pada suatu perusahaan *industry manufacture* yang bergerak di bidang perdagangan pompa air yang berlokasi di Jakarta Utara, baik yang berada di kantor pusat (Jakarta) maupun yang berlokasi kerja di seluruh cabang perusahaan di Indonesia. Seluruh responden menggunakan *E-HRM* yang sama yaitu *Greatday*, sebagai system kehadiran dan *payroll* yang digunakan oleh Perusahaan. Data penelitian yang akan diolah dikumpulkan dengan mengaplikasikan metode survey kuisisioner yang disebarluaskan kepada responden secara online dengan memanfaatkan aplikasi *Google Form*. Sampel penelitian ini diseleksi dengan menerapkan metode purposive sampling karena memungkinkan pengambilan data dari sampel yang dianggap paling relevan berdasarkan karakteristiknya (Nyimbili & Nyimbili, 2024). Pengklasifikasian responden ditentukan kedalam beberapa kategori, seperti periode bekerja (0-2 tahun, 2-5 tahun dan diatas 5 tahun), tingkat jabatan (staff, manager dan jajaran direksi), lokasi kerja (kantor dan lapangan), rentang usia (20-30 tahun, 31-50 tahun dan diatas 50 tahun) serta tingkat pendidikan terakhir (SMA/ SMK-D3, S1, S2, S3). Data dikumpulkam selama 2 bulan yaitu dari September 2025 sampai dengan Oktober 2025.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode SEM-PLS digunakan penelitian ini yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antara *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust*. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*, dengan dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Pengukuran dengan *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Untuk pengukuran *outer model* dilakukan dengan beberapa indikator seperti: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. indikator dikatakan valid apabila *loading factor* suatu indikator bernilai positif dan lebih besar dari 0,70 (J. Li & Lay, 2024). Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi 0,50 (Almashyakh, 2022).

Sementara uji validitas dengan validitas diskriminan digunakan untuk menguji validitas suatu model melalui nilai *cross loading* dan kriteria *fornell-lacker* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* dan kriteria *fornell-lacker* yaitu harus lebih besar dari 0,7. Selanjutnya tahap uji Realibilitas pada PLS menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability*. Dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* diatas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* disarankan diatas 0,7. Langkah selanjutnya yang dilakukan Adalah dengan melakukan uji VIF. Uji VIF digunakan untuk memastikan bahwa variabel-variabel bebas dalam inner model tidak saling berkorelasi terlalu tinggi, sehingga hasil estimasi pengaruh antar variabel menjadi akurat dan dapat dipercaya. Uji VIF dinyatakan valid dengan nilai < 5.

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-Square* menunjukkan kekuatan model struktural, dengan rentang nilai 0 sampai 1. Selanjutnya pengujian dengan Uji *Predictive Relevance* (*Q-Square*) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model SEM-PLS. Nilai *Q-Square* yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel bebas mampu mampu memprediksi data observasi.

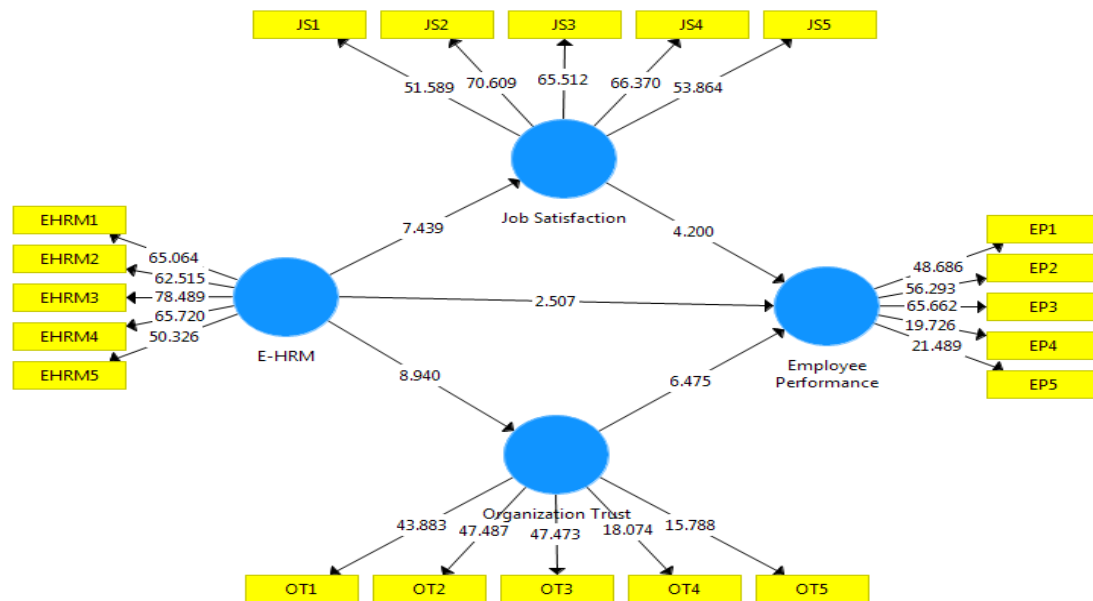
Pengujian data selanjutnya Adalah dengan uji hipotesis untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui uji menggunakan software PLS. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika $p \text{ value} < 0,05$ (significance level= 5%) dan nilai $T \text{ statistic} > 1,960$, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust* sebagai variabel mediasi. Pengujian model dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Model struktural penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen sebagaimana ditunjukkan pada gambar model hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil analisis model struktural, E-HRM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Nilai *t-statistik* sebesar 2,507 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,012 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan E-HRM secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan, meskipun kekuatan pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa E-HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistik* sebesar 7,439 dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem E-HRM yang efektif, mudah digunakan, dan transparan mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, E-HRM juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Trust*, dengan nilai *t-statistik* sebesar 8,940 dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan E-HRM dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, terutama melalui keandalan sistem, keadilan prosedural, dan konsistensi kebijakan berbasis teknologi. Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Nilai *t-statistik* sebesar 4,200 dan *p-value* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Demikian pula, *Organizational Trust* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Nilai *t-statistik* sebesar 6,475 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis kelima (H5) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi mendorong peningkatan komitmen dan kontribusi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* secara signifikan memediasi hubungan antara E-HRM dan *Employee Performance*. Nilai *t-statistik* sebesar 3,606 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis keenam (H6) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa E-HRM mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja, sehingga *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Selain itu, *Organizational Trust* juga terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara E-HRM dan *Employee Performance*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistik* sebesar 5,848 dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima. Dibandingkan dengan *Job Satisfaction*, *Organizational Trust* memiliki peran mediasi yang lebih kuat, yang menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi merupakan mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh E-HRM terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Pengujian Hipotesis
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Pernyataan Hipotesis	Sampel Asli (O)	T-Statistik (O/STDEV)	P-Values	Keterangan
H1 E-HRM berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,172	2,507	0,012	Data mendukung hipotesis
H2 E-HRM berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,490	7,439	0,000	Data mendukung hipotesis
H3 E-HRM berpengaruh positif terhadap <i>Organization Trust</i>	0,552	8,940	0,000	Data mendukung hipotesis
H4 <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,320	4,200	0,000	Data mendukung hipotesis
H5 <i>Organizational Trust</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,417	6,475	0,000	Data mendukung hipotesis
H6 <i>Job Satisfaction</i> memediasi E-HRM terhadap <i>Employee Performance</i>	0,146	3,606	0,000	Data mendukung hipotesis
H7 <i>Organization Trust</i> memediasi E-HRM terhadap <i>Employee Performance</i>	0,258	5,848	0,000	Data mendukung hipotesis

Dengan pengujian model struktural menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) melalui prosedur bootstrapping menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam penelitian ini terbukti signifikan. E-HRM terbukti berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dengan nilai koefisien sebesar 0,172, p-values 0,012 ($<0,05$), dan t-statistik 2,507 ($>1,960$). Selain itu, E-HRM juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (koefisien 0,490; p-values 0,000; t-statistik 7,439) serta terhadap *Organizational Trust* (koefisien 0,552; p-values 0,000;

t-statistik 8,940). Selanjutnya, Job Satisfaction terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance dengan koefisien sebesar 0,320, p-values 0,000, dan t-statistik 4,200, sedangkan Organizational Trust juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance dengan koefisien sebesar 0,417, p-values 0,000, dan t-statistik 6,475. Selain pengaruh langsung, hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa E-HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance melalui mediasi Job Satisfaction dengan koefisien sebesar 0,146, p-values 0,000, dan t-statistik 3,606.

Demikian pula, Organizational Trust terbukti mampu memediasi pengaruh E-HRM terhadap Employee Performance dengan koefisien sebesar 0,258, p-values 0,000, dan t-statistik 5,848. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi E-HRM tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap organisasi. Penelitian ini menguatkan perspektif bahwa penerapan E-HRM yang efektif mampu meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia melalui sistem yang lebih transparan, cepat, dan terintegrasi, sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan. Pengaruh langsung E-HRM terhadap Employee Performance menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam fungsi-fungsi HR seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan administrasi personalia mampu meningkatkan efisiensi kerja serta memudahkan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, pengaruh signifikan E-HRM terhadap Job Satisfaction mengindikasikan bahwa kemudahan akses informasi, kejelasan prosedur, serta kecepatan layanan HR berbasis digital mampu meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa sistem HR berbasis teknologi berperan sebagai sarana pendukung yang meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Lebih lanjut, pengaruh positif E-HRM terhadap Organizational Trust menunjukkan bahwa sistem yang terkomputerisasi dan terdokumentasi dengan baik mampu meningkatkan persepsi keadilan, konsistensi, dan transparansi kebijakan perusahaan, sehingga menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan yang tinggi selanjutnya mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, sebagaimana tercermin dari pengaruh signifikan Organizational Trust terhadap Employee Performance. Demikian pula, Job Satisfaction terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja, karena karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi, komitmen, serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa Job Satisfaction dan Organizational Trust berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh E-HRM terhadap Employee Performance. Artinya, implementasi E-HRM yang baik tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang lebih memuaskan dan menumbuhkan kepercayaan karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan pentingnya bagi organisasi untuk tidak hanya berfokus pada aspek teknis penerapan E-HRM, tetapi juga memastikan bahwa sistem tersebut dirancang dengan orientasi pada kebutuhan dan pengalaman karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan konsisten dalam mengukur fenomena yang diteliti. Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan pengaruh antar variabel yang diteliti dengan menggunakan prosedur bootstrapping. Signifikansi

pengaruh dinilai berdasarkan koefisien jalur (*path coefficients*), nilai *T-Statistics*, dan *P-Values*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung, ditemukan bahwa E-HRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,172 dan *T-Statistic* sebesar 2,507 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan E-HRM secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, E-HRM juga terbukti berpengaruh sangat signifikan terhadap *Job Satisfaction* dengan koefisien jalur 0,490 dan terhadap *Organizational Trust* dengan koefisien jalur 0,552, di mana kedua hubungan tersebut memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Selanjutnya, pengujian terhadap variabel mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. *Job Satisfaction* memiliki pengaruh sebesar 0,299 terhadap kinerja, sedangkan *Organizational Trust* memiliki pengaruh yang lebih besar, yaitu 0,467. Analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) memperlihatkan bahwa total pengaruh tidak langsung E-HRM terhadap *Employee Performance* melalui kedua variabel mediasi tersebut adalah sebesar 0,404. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel intervening sangat krusial dalam memperkuat dampak positif penerapan E-HRM terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa penerapan *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Temuan ini mengandung arti bahwa semakin baik kualitas dan implementasi sistem E-HRM di perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hasil statistik deskriptif dan inferensial mendukung argumen bahwa digitalisasi layanan SDM—seperti kemudahan akses data, efisiensi administrasi, dan transparansi informasi—memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efektif. Karyawan tidak lagi terbebani oleh proses administrasi manual yang memakan waktu, sehingga mereka dapat memfokuskan energi dan waktu mereka pada penyelesaian tugas-tugas strategis yang berdampak langsung pada pencapaian target kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa E-HRM merupakan enabler strategis bagi peningkatan produktivitas individu dalam organisasi.

Evaluasi model struktural atau inner model dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten serta kekuatan prediksi model yang dibangun. Salah satu indikator utama dalam evaluasi ini adalah koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan seberapa besar variabilitas variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Berdasarkan hasil perhitungan, model penelitian ini mampu menjelaskan variasi pada *Employee Performance*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Trust* dengan cukup baik. Selain nilai R^2 , penelitian ini juga melakukan uji relevansi prediktif menggunakan prosedur blindfolding untuk menghasilkan nilai Q^2 . Hasil perhitungan menunjukkan nilai Q^2 untuk variabel *Employee Performance* sebesar 0,493. Nilai yang jauh di atas nol ini mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat, yang berarti variabel E-HRM, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Trust* secara efektif dapat memprediksi kinerja karyawan. Variabel *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust* juga menunjukkan nilai Q^2 yang positif (masing-masing 0,182 dan 0,205), yang semakin memperkuat kualitas model struktural yang diajukan.

Diskusi

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan *industry manufacture* yang bergerak di bidang perdagangan pompa air yang berbasis di negara Jerman. Sebagai salah satu penyedia pompa air premium terkemuka di dunia dari berbagai segmen seperti industri, *building commercial* dan *residential*, pengolahan air (*water management*) dan tambang (*mining*) dan pompa air lainnya sesuai kebutuhan pelanggan. Selain menyediakan pompa air, perusahaan ini juga menyediakan sistem pompa untuk sektor layanan bangunan, pengelolaan air dan industri berikut pemasangan dan aftersalesnya. Di Indonesia sendiri, memiliki 150 orang karyawan dan sekitar 8.000 karyawan di seluruh dunia. Dengan solusi inovatif, produk cerdas, serta layanan yang disesuaikan bagi kebutuhan konsumen, memungkinkan pengelolaan air secara cerdas, efisien, dan ramah lingkungan yang memberikan kontribusi penting terhadap perlindungan iklim. Selain itu, seluruh cabang perusahaan secara sistematis terus mendorong transformasi digital di seluruh organisasi. Dengan produk dan solusi, proses, serta model bisnisnya telah menjadi pelopor digital dalam industri.

Dalam mengikuti perkembangan teknologi, perusahaan selalu beradaptasi dalam segala aktivitas pekerjaan sehingga dapat mengefisiensi tenaga, waktu dan biaya. Selain penggunaan teknologi pada produksi pompa, teknologi juga dipakai dalam aktivitas pengelolaan SDM. Sehingga dapat mengoptimalkan teknologi yang ada dengan mengedepankan keamanan, keakuratan dan transpansi data. Beberapa contoh penggunaan teknologi pada perusahaan diantaranya proses produksi dengan system dan peralatan berteknologi tinggi, platform digital untuk kebutuhan *training* dan *development*, *employee appraisal*, sistem kehadiran dan penggajian (*payroll*) yang dapat digunakan oleh seluruh karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk E-HRM, *Job Satisfaction*, *Organizational Trust*, dan *Employee Performance* memenuhi syarat uji validitas dan reliabilitas. Nilai AVE yang berada di atas 0,50 pada seluruh konstruk menegaskan bahwa indikator mampu menjelaskan variabel laten dengan baik. Selain itu, nilai

Composite Reliability yang melebihi 0,70 serta *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum menandakan bahwa instrumen penelitian sangat konsisten dalam mengukur konsep yang dimaksudkan. Temuan ini memperlihatkan bahwa kerangka pengukuran yang digunakan dalam penelitian berada pada tingkat kualitas yang memadai dan dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya. Nilai VIF yang berada di bawah ambang batas 3,3 menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar indikator maupun antar konstruk eksogen, sehingga model struktural bebas dari pengaruh redundansi prediktor. Dengan demikian, hubungan antar variabel yang terlihat dalam model dapat diinterpretasikan secara lebih tepat, tanpa bias akibat kolinearitas yang berlebihan. Secara keseluruhan, hasil pengujian model reflektif memperlihatkan bahwa struktur data sangat stabil dan menunjukkan kualitas yang baik. Pada model struktural, nilai R^2 untuk variabel *job satisfaction* dan *organizational trust* berada pada kategori moderat hingga kuat. Hal ini menunjukkan bahwa variabel E-HRM memiliki kemampuan yang cukup besar dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja serta kepercayaan karyawan dalam organisasi.

Sementara itu, nilai R^2 pada *employee performance* yang juga berada pada kisaran moderat-kuat menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi mampu menjadi prediktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa model yang diuji memiliki daya prediksi yang baik

dan sesuai dengan kerangka teoritik yang digunakan. Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa E-HRM berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi sistem E-HRM yang efektif — seperti kemudahan akses informasi, automasi proses HR, transparansi kebijakan, dan kecepatan pelayanan personalia — mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menyatakan bahwa digitalisasi fungsi HR dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan dan memperbaiki persepsi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa proses administrasi dan pelayanan HR menjadi lebih mudah dan cepat cenderung melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, E-HRM juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational trust*. Sistem HR yang berbasis digital menciptakan transparansi dalam proses rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, dan pengelolaan data personal. Transparansi ini berkontribusi pada meningkatnya rasa percaya karyawan terhadap organisasi, karena proses dianggap lebih objektif, adil, serta tidak mudah direayasa. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang menyatakan bahwa aksesibilitas informasi dan kejelasan prosedur akan memperkuat kepercayaan interpersonal maupun kepercayaan institusional. Variabel *job satisfaction* dan *organizational trust* juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih produktif, memiliki kesediaan yang lebih besar untuk berkontribusi, serta lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula dengan *trust*; ketika karyawan mempercayai organisasi, mereka lebih mudah terlibat dalam pekerjaan, lebih terbuka terhadap instruksi, dan lebih bersedia berkolaborasi. Temuan ini menguatkan berbagai penelitian empiris yang menunjukkan bahwa aspek psikologis karyawan merupakan penentu penting dalam peningkatan kinerja.

Selain hubungan langsung, hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh mediasi dari *job satisfaction* dan *organizational trust* dalam hubungan antara E-HRM dan *employee performance*. Hal ini berarti bahwa sistem E-HRM tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi terutama melalui peningkatan kepuasan kerja serta penguatan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, implementasi E-HRM yang baik akan mendorong terciptanya persepsi positif, yang pada akhirnya meningkatkan performa karyawan. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa teknologi HR tidak cukup hanya diimplementasikan secara teknis, tetapi juga harus diarahkan untuk mendukung aspek psikologis dan emosional karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya digitalisasi HR sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi. Selain mempercepat proses administrasi, E-HRM terbukti mampu memperbaiki kualitas interaksi antara organisasi dan karyawan melalui peningkatan transparansi, objektivitas, serta efektivitas layanan HR.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) terhadap *Employee Performance* dengan peran mediasi *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust*. Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa E-HRM memiliki peran yang signifikan dalam

meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan E-HRM yang efektif mampu meningkatkan *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust* karyawan. Sistem E-HRM yang mudah diakses, transparan, dan andal memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan proses terkait sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat kepercayaan terhadap organisasi. Kondisi tersebut selanjutnya berdampak positif pada peningkatan *Employee Performance*. Selain pengaruh langsung E-HRM terhadap kinerja karyawan, penelitian ini juga membuktikan bahwa *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust* berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi E-HRM tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi semata, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun sikap dan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, E-HRM dapat dipandang sebagai instrumen strategis yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Meskipun penelitian ini telah dilakukan secara sistematis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, seperti penelitian terbatas pada sektor manufaktur dan hanya dilakukan pada satu perusahaan yang dilakukan pada lingkup organisasi dan responden yang terbatas, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke seluruh sektor industri atau jenis organisasi yang berbeda serta variabel penelitian yang digunakan masih terbatas, sehingga belum mencakup seluruh faktor potensial lain yang dapat memengaruhi *Employee Performance*. Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan tersebut, beberapa saran yang dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan berbagai jenis organisasi dan sektor industri agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan desain penelitian *longitudinal* untuk mengamati pengaruh E-HRM terhadap kepuasan kerja, kepercayaan organisasi, kinerja karyawan dan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Selain itu juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti *employee engagement*, *organizational culture*, *leadership style*, atau *perceived organizational support*, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

5. Daftar Pustaka

- Adhami, T., & Timur, T. (2025). High performance work systems and organizational performance: Modeling the mediating role of managers' trust in employee representation systems in European organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 47(1), 78–103. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2023-0350>
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382. <https://doi.org/10.3390/su152316382>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>

- De Alwis, A. C., Andrić, B., & Šostar, M. (2022). The influence of E-HRM on modernizing the role of HRM context. *Economies*, 10(8), 181. <https://doi.org/10.3390/economies10080181>
- Farmanesh, P., Mostepaniuk, A., Khoshkar, P. G., & Alhamdan, R. (2023). Fostering employees' job performance through sustainable human resources management and trust in leaders—A mediation analysis. *Sustainability*, 15(19), 14223. <https://doi.org/10.3390/su151914223>
- Hair, J. F. (Ed.). (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hussein, N. J., & Jaaffar, A. H. (2024). The effect of E-HRM practices on the performance of academic staff: The mediating role of trust. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 388–403. <https://doi.org/10.18488/11.v13i2.3757>
- Ibitomi, T., Ojatuwase, O., Emmanuella, O., & Eke, T. (2022). Influence of intrinsic reward on employees' performance in deposit money banks in Ondo State, Nigeria. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 528–541. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103032>
- Iqbal, N., Ahmad, M., & Allen, M. M. C. (2019). Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. *Management Research Review*, 42(7), 879–899. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0094>
- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance management: An empirical examination. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1843–1860. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0440>
- Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. *Sustainability*, 16(12), 5162. <https://doi.org/10.3390/su16125162>
- Mollah, M. A., Rana, M., Amin, M. B., Sony, M. M. A. A. M., Rahaman, M. A., & Fenyves, V. (2024). Examining the role of AI-augmented HRM for sustainable performance: Key determinants for digital culture and organizational strategy. *Sustainability*, 16(24), 10843. <https://doi.org/10.3390/su162410843>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2024). Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: Inclusion of employee outcomes as contextual variables. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 196–212. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0237>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 37. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00395-3>
- Zhang, H. (2024). Exploring the impact of AI on human resource management: A case study of organizational adaptation and employee dynamics. *IEEE Transactions on*

Muallifah, dkk (2026)

Engineering Management, 71, 14991–15004.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3457520>