

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini, peneliti menjelaskan mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan. Bab ini dilengkapi dengan implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian selanjutnya agar dapat mendukung perkembangan kebijakan dan implementasi *e-HRM* di masa mendatang.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian aspek *e-HRM*, kinerja organisasi, dan kepuasan karyawan yang disertai dengan pembahasan, terdapat 9 kesimpulan berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. *E-Recruitment* dan *e-Selection* tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan penerapan *e-Recruitment* dan *e-Selection* perlu dievaluasi kembali agar semakin optimal dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. *E-Compensation* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan implementasi *e-Compensation* tidak efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
3. *E-Training* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu

menunjukkan implementasi *e-Training* bersifat fleksibel dan mudah diakses di mana saja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4. *E-Communication* tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan implementasi *e-Communication* kurang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
5. *E-Performance appraisal* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan implementasi *e-Performance appraisal* tidak efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
6. *E-Productivity* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan implementasi *e-Productivity* tidak efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
7. *E-HRM* tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan perusahaan perlu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam implementasi sistem *e-HRM* yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.
8. *E-HRM* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan karyawan di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan implementasi *e-HRM* yang didukung dengan strategi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

9. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan kepuasan karyawan meningkatkan retensi dan mendorong inovasi yang menyebabkan semakin meningkatnya kinerja organisasi.
10. Kepuasan karyawan memediasi pengaruh *e-HRM* terhadap kinerja organisasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta. Hal itu menunjukkan ketika karyawan merasa puas dengan sistem *e-HRM*, maka dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian mengenai pengaruh *e-HRM* terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi memiliki beberapa implikasi yang dapat dimanfaatkan bagi perumusan kebijakan dalam PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta di masa mendatang, meliputi:

1. Implementasi sistem *e-HRM* menyebabkan pengelolaan SDM di dalam perusahaan menjadi semakin optimal. Kondisi itu terjadi karena perusahaan dapat meminimalisir kesalahan administratif, memberikan respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan karyawan, serta menekan biaya operasional. Hal tersebut menunjukkan implementasi sistem *e-HRM* berpengaruh positif terhadap perusahaan, sehingga perusahaan perlu memastikan *e-HRM* sudah diterapkan dengan cara yang mudah, transparan, serta sesuai dengan kebutuhan karyawan secara berkala.

2. Implementasi *e-Training* sangatlah penting untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan berkaitan dengan pekerjaan. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk menciptakan sistem *e-Training* yang menarik bagi aktivitas bisnis yang dilaksanakan secara *offline*. Hal itu dapat diwujudkan dengan cara mengimplementasikan sesi *e-Training* melalui kegiatan interaktif, seperti *games*, *breakout room*, serta *live session*.
3. Sistem *e-HRM* berfungsi untuk mendukung transformasi digital dan perkembangan perusahaan. Kondisi itu menunjukkan sistem *e-HRM* tidak hanya menciptakan efisiensi bisnis, namun dapat mendukung terciptanya lingkungan yang lebih inovatif. Hal tersebut diwujudkan dengan cara memastikan sistem *e-HRM* dapat memfasilitasi kolaborasi lintas divisi yang mendukung terciptanya inovasi dalam produk serta layanan perusahaan terhadap nasabah.
4. Implementasi *e-HRM* dapat dilakukan secara optimal dengan cara mengintegrasikan tujuan perusahaan dan karyawan. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan, meliputi: memastikan pemantauan kinerja dapat dilakukan secara *real-time* serta terdapat pengembangan karir yang jelas di dalam perusahaan. Pada akhirnya, kondisi itu dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
5. Implementasi *e-HRM* dalam perusahaan terbukti dapat menekan biaya operasional secara keseluruhan, terutama berkaitan dengan pengelolaan administrasi SDM. Kondisi itu mendorong perusahaan untuk

mempertahankan dan meningkatkan efektivitas sistem e-HRM secara keseluruhan dengan cara mengintegrasikan fungsi SDM dengan perkembangan teknologi yang digunakan dalam perusahaan, sehingga dapat menciptakan dampak positif berupa terciptanya kepuasan karyawan terhadap aktivitas bisnis. Hal tersebut juga perlu didukung dengan adanya evaluasi secara berkala berkaitan dengan implementasi sistem *e-HRM*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat keterbatasan yang dialami oleh peneliti yang memengaruhi hasil penelitian secara keseluruhan, meliputi:

1. Penelitian ini mengukur persepsi karyawan terhadap sistem *e-HRM* dengan kepuasan karyawan yang bersifat subjektif. Hal tersebut menyebabkan terdapat perbedaan penilaian antar karyawan yang dipengaruhi oleh aspek internal dan eksternal, seperti: keterampilan dalam penggunaan teknologi, manfaat yang dirasakan oleh karyawan, serta penilaian mengenai kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi perkembangan teknologi jika dibandingkan dengan kompetitor.
2. Pengukuran pengaruh implementasi *e-HRM* hanya dilakukan di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain dengan tingkat adopsi teknologi dan kesiapan organisasi yang berbeda.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, implikasi manajerial, dan keterbatasan penelitian diharapkan penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa hal berikut ini, antara lain:

1. Mengintegrasikan beberapa metode pengumpulan data yang bersifat subjektif dan objektif, seperti menggunakan metode wawancara, menganalisis data tingkat ketercapaian target perusahaan, serta mengidentifikasi inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan perkembangan teknologi di masa kini. Tujuannya adalah menciptakan hasil penelitian yang lebih akurat dan relevan bagi perkembangan teori mengenai *e-HRM*, kinerja organisasi, dan kepuasan karyawan.
2. Melakukan penelitian terhadap beberapa perusahaan dengan karakteristik, tingkat adopsi teknologi, dan tingkat kesiapan organisasi yang berbeda. Tujuannya adalah untuk menilai konsistensi hasil penelitian berkaitan dengan aspek *e-HRM*, kinerja organisasi, dan kepuasan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M. T. (2019). *E-HRM Practices and its impact on Organizational Performance: A study on the Manufacturing industry in Bangladesh*. 11(15), 50–60. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Ali, W., & Kamaruddin, S. A. (2024). *Peran Komunikasi dalam Bisnis di Era Digital: Memahami Fondasi Kesuksesan*. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Azmy, A. (2024). *Employee Satisfaction Factors in the E-Commerce Company: The Mediating Role of Employee Engagement*. 39(1), 28–56.
- Faza, H., & Mukaram. (2023). Analisis Efektivitas Sistem Performance Appraisal pada PT Patra Badak Arun Solusi. *Applied Business and Administration Journal*, 2(1), 14–26.
- Fithriyana, I., Maria, S., & Hidayati, T. (2022). The Relationship between Employee Satisfaction and Employee Performance mediated by Employee Engagement. *Frontiers in Business and Economics*, 1(3), 147–153. <https://doi.org/10.56225/finbe.v1i3.120>
- Hairiyadi, A., Khairil Ahsyar, T., Studi Sistem Informasi, P., Sains dan Teknologi UIN Suska Riau Jl Soebrantas KM, F. H., & Pekanbaru -Riau, P. (2019). Sistem Electronic-Human Resource Management (e-HRM) Menggunakan Metode Rapid Application Development (Studi Kasus: PT. Andesta Mandiri Indonesia). *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 126–135.
- Haziazi, M. Al. (2020). Impact of E-Hrm System on Organizational Performance In The Sultanate Of Oman. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 446–458. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.043>
- Irmina Nangameka, T., & Ridho Anshori, A. (2018). *Efektivitas Sistem E-Performance dalam Menunjang Kinerja Pegawai di Kecamatan Gununganyar Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur*.
- Ismiyarto. (2017). *Penilaian Kinerja Unit Pelayanan pada Organisasi Publik*.
- Jehezekielomi Kamuri Dosen Jurusan Manajemen, K. (2017). *Electronic Human Resource Management: Inovasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Analisis Penerapan E-HRM pada PT Telkom Wilayah Kupang-NTT)* (Vol. 4, Issue 1).
- Makaluas, C. G., Pioc, R. J., & Sumampouw, H. J. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado. *Jurnal Administrasi Bisis*, 5(005), 248–253.
- Masum, A. K. M., Mamun, A. M. A., Islam, M. S., & Beh, L. S. (2020). The Impact of eHRM Practice on Organizational Performance: Investigating the Effect of

- Job Satisfaction of HRM Professionals. *Journal of Computer Science*, 16(7), 983–1000. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.983.1000>
- Mishel, & Situmorang, O. (2024). E-Hrm Use on Organizational Performance: a Mediation Analysis. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(01), 70–82. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.015.1.07>
- Mohamed Elsaywy, M., & Ahmed Elbadawi Ali, M. (2021). *Assessing the Impact of E-HRM on Organisational Performance: An Empirical Study*. <http://www.ashwinanokha.com/IJEB.php>
- Novi Galuh Pratiwi, W., & Waskito, J. (2023). Pengaruh Praktik E-Hrm (E-Compensation, E-Training, Dan E-Performance Appraisal) Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kepuasan Pegawai. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 2(7), 2188–2198. <https://doi.org/10.59188/jcs.v2i7.448>
- Novianti, N., & Irmawati, I. (2023). Analisis Penerapan Digital Human Resource Management (e-HRM) dan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening di PT. PLN (persero) Wilayah Wonogiri. *Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 62–77. <https://doi.org/10.30743/jmb.v5i2.7572>
- Nugroho, N., & Masman, R. R. (2025). *Pengaruh E-HRM Use dan Employee Performance Satisfaction*. 07(01), 206–215.
- Nurrahman, A., & Rahmadanita, A. (2022). Identifikasi Faktor-Faktor Pencapaian Kinerja Organisasi Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Media Birokrasi*, 15–32. <https://doi.org/10.33701/jmb.v4i2.2854>
- Purwanto, R. C., & Suratman, A. (2022). *Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Melalui Metode E-Learning terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado* (Vol. 01, Issue 04). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Ratnasari, S. L., Suryadinata, P. R., & Ariyati, Y. (2022). *E-Recruitment, Seleksi, dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan*.
- Rawashdeh, N. M. A. AL, Zaki, N. A. M., Mat, N. H. B. N., Yusof, J. B. M., & Atikah Zulkiffli, S. N. (2024). Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Perceived Organization Performance: Moderating Role of Information Technology Capability on Jordanian Universities. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 6509–6527. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00477>
- Rawat, S. K., & Chetri, S. K. (2024). Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Employee's Job Satisfaction in the Banking Sector. *Journal of Emerging Management Studies*, 1(2), 199–209.

- Rilly Lesnussa, Vip Pramarta, Carlof Carlof, Rabiah Demlinur Putri, & Muh. Muchni Desara. (2023). Strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasional Dalam Era Digital Fokus Pada Adaptasi Dan Inovasi. *Journal of Management and Creative Business*, 1(3), 101–114. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i3.1161>
- Rima Dian Safitri, Agus Suratno, E. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Chakra Naga Furniture Jepara. *Jurnal JOBS*, 4(1), 2467–8790. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs>
- Salwa Diva, A., & Hikmawan, R. (2023). Pemanfaatan Metode E-Learning Sebagai Sarana Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Perusahaan (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 2023(16), 37–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8231296>
- Shayan, M., Zafar, H., & Muhammad, S. (2025). *Exploring the Impact of Employee Satisfaction on Organizational Performance : The Mediating Role of Rewards and Benefits*. 613–639.
- Shettigar, D. R., Sowmyalatha, M., Kumar, D. P., & Ahmad, D. I. (2023). Impact Of E-HRM Functions On Organization Performance: Mediating Role Of Employee Performance And Job Satisfaction In The Banking Sector In India. *Migration Letters*, 20(S11), 1272–1283. <https://doi.org/10.59670/ml.v20is11.9082>
- Sukmiridiyanto, Budiono, P., & Mukhlis, M. (2024). Peran Krusial Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Journal Publicuho*, 7(3), 1183–1189. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.476>
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work Engagement and Employee Satisfaction in the Practice of Sustainable Human Resource Management – Based on the Study of Polish Employees. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 19, Issue 3). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Tirta Wiyata, M., & Haryanto, F. (2018). Pengaruh Compensation dan Motivation terhadap Employee Performance (Studi Kasus Pada CV Sumber Milik Farm). *CAKRAWALA-Repository IMWI* |, 1(1).
- Tumija, T., & Bukit, D. (2023). Performance Appraisal among Civil Servants through Electronic Performance (E-Performance) at Badan Kepegawaian Daerah (BKD) of Karo Regency, North Sumatera Province. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v11i1.3104>
- Wardhana, A. (2024). *Teori Organisasi di Era Digital*. <https://www.researchgate.net/publication/385629659>

- Widjaja, W., & Rahnjen Wijayadne, D. (2022). *Optimalisasi Aset Teknologi Dalam Implementasi E-HRM Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. 6(1). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- Wijoyo, A., Mustofa, F. B., Febriana, I., Khalisa, S., & Muldani, V. (2023). *Sistem E-Recruitment atau Proses Perekrutan Berbasis Elektronik: Studi Kasus Pada PT. Astra Internasional Tbk*. <https://jurnalmahasiswa.com/index.php/teknobis>
- Yahya, A., Walian, A., Pohan, H., & Jawasi. (2021). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *YUME : Journal of Management*, 4(2), 247–254. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.548>
- Zhafira, H., & Ahmadi, A. (2025). *Pengaruh Digital E-Recruitment dan Human Resource Management terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Baru*. 3(1), 68–79. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i1.1465>
- Zulkifli, & Putri, C. M. (2024). *Implementasi E-Kinerja terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai di BAPPEDA Kabupaten Simeulue*.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Yth. Karyawan PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta
di tempat

Dengan hormat,

Saya Ivane Tri Juliani merupakan mahasiswi Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Pada saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir saya mengenai “Pengaruh Sistem *E-Human Resource Management* terhadap Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Mediasi di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta”.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu Karyawan PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah saya siapkan. Seluruh informasi dari kuesioner ini akan saya jamin kerahasiannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ivane Tri Juliani

Bagian I: Pertanyaan Filter

1. Apakah perusahaan Anda menerapkan *e-HRM*?
 - a. Iya
 - b. Tidak
2. Berapa lama Anda bekerja di PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta?
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 5 tahun
 - c. 6 – 11 tahun
 - d. 12 – 17 tahun
 - e. $\geq$ 18 tahun

Bagian II: Identitas Responden

Jenis Kelamin	Laki – laki / Perempuan
Usia	_____ tahun
Jabatan / Divisi	_____

Kuesioner ini terdiri atas 8 bagian pernyataan berkaitan dengan aspek *e-HRM*, kinerja organisasi, dan kepuasan karyawan. Responden diharapkan memilih salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat responden. Terdapat 5 klasifikasi jawaban, yaitu STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju.

Bagian I: *e-Recruitment* dan *e-Selection*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Penggunaan model elektronik dalam proses seleksi dapat mewujudkan transparansi (keterbukaan) di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Perusahaan ini telah menerapkan rekrutmen dan seleksi secara <i>online</i> .	STS	TS	N	S	SS
3	Alat dan teknik yang canggih dapat meningkatkan keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS

Bagian II: e-Compensation

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Alat <i>e-HRM</i> memungkinkan peningkatan integrasi proses SDM di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya setuju perhitungan kompensasi di perusahaan ini dilakukan secara <i>online</i> .	STS	TS	N	S	SS
3	Penggunaan perangkat elektronik untuk perhitungan kompensasi di perusahaan ini dapat meningkatkan kecepatan dan ketepatan.	STS	TS	N	S	SS

Bagian III: e-Training

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Saya lebih suka menggunakan alat pelatihan <i>online</i> dibandingkan pelatihan tradisional atau tatap muka di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya mengikuti pelatihan <i>online</i> di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3	Sebagian besar pelatihan dan pengembangan di perusahaan ini dilakukan secara <i>online</i> .	STS	TS	N	S	SS

Bagian IV: e-Communication

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Karyawan di perusahaan ini menggunakan media elektronik untuk berkomunikasi.	STS	TS	N	S	SS
2	Alat <i>e-HRM</i> memungkinkan saya berkomunikasi lebih baik dengan kolega saya di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3	Perusahaan ini memiliki <i>website</i> yang dapat diakses oleh semua karyawan.	STS	TS	N	S	SS

Bagian V: e-Performance Appraisal

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Perusahaan ini menggunakan portal <i>online</i> untuk pemantauan kinerja.	STS	TS	N	S	SS
2	Perusahaan ini menggunakan portal <i>online</i> penilaian kinerja untuk evaluasi.	STS	TS	N	S	SS
3	Perusahaan ini menyediakan layanan mandiri bagi karyawan untuk menyimpan file pribadi dalam bentuk elektronik.	STS	TS	N	S	SS

Bagian VI: e-Productivity

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Alat <i>e-HRM</i> memungkinkan saya bekerja lebih produktif di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Alat <i>e-HRM</i> meningkatkan kualitas layanan di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3	Layanan SDM di perusahaan ini telah disederhanakan dan disesuaikan menggunakan teknologi informasi.	STS	TS	N	S	SS

Bagian VII: Kepuasan Karyawan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Saya puas dengan sistem <i>e-HRM</i> di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya puas dengan pembaruan sistem <i>e-HRM</i> sesuai dengan kebutuhan di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya puas dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan dengan adanya sistem <i>e-HRM</i> di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
4	Saya puas dengan penggunaan <i>e-HRM</i> di perusahaan ini yang mengarah pada otomatisasi pekerjaan rutin.	STS	TS	N	S	SS
5	Saya puas dengan penggunaan <i>e-HRM</i> di perusahaan ini yang lebih hemat biaya dibandingkan sistem HR tradisional atau manual.	STS	TS	N	S	SS

Bagian VIII: Kinerja Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	<i>E-HRM</i> mengakibatkan pengelolaan SDM di perusahaan ini menjadi semakin optimal dengan menyelaraskan tujuan karyawan dan tujuan perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
2	<i>E-HRM</i> mengurangi biaya operasional terutama berkaitan dengan pengelolaan SDM di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
3	<i>E-HRM</i> membantu perusahaan ini untuk mencapai target bisnis.	STS	TS	N	S	SS
4	<i>E-HRM</i> meningkatkan kinerja perusahaan ini melalui strategi yang tepat.	STS	TS	N	S	SS
5	<i>E-HRM</i> membantu karyawan di perusahaan ini untuk mencapai target kinerja.	STS	TS	N	S	SS
6	<i>E-HRM</i> mendorong terciptanya inovasi pengembangan produk atau layanan baru di perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
7	<i>E-HRM</i> meningkatkan produktivitas perusahaan ini jika dibandingkan dengan kompetitor.	STS	TS	N	S	SS
8	<i>E-HRM</i> membantu perusahaan ini untuk menciptakan proses bisnis yang lebih efektif dan efisien.	STS	TS	N	S	SS

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



**FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA**
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor: 646/Pen/I
Lamp.: -
Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Penyebaran Kuesioner

07 Mei 2025

Kepada Yth.
Pimpinan PT BPR Madani Sejahtera Abadi
Jalan C. Simanjuntak No.26, Terban, Kec. Gondokusuman
Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Sistem e-
HRM terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel
Mediasi"** yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Ivane Tri Juliani
No Mahasiswa/Prodi: 210326198/Manajemen
No Handphone : 087866886574

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

1. Jumlah karyawan
2. Lama kerja karyawan
3. Responden kuesioner penelitian

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Atas perhatian dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,

Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

Alamat

Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

URL

<https://fbe.uajy.ac.id>

Kontak

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id



Lampiran 3 Hasil Uji Validitas

	E-HRM	Kepuasan Karyawan	Kinerja Organisasi	e-Communication	e-Compensation	e-Performance Appraisal	e-Productivity	e-Recruitment dan e-Se...	e-Training
X1.1								0.827	
X1.1	0.708								
X1.2								0.847	
X1.2	0.638								
X1.3	0.787								
X1.3								0.890	
X2.1	0.807								
X2.1					0.974				
X2.2					0.961				
X2.2	0.805								
X2.3	0.812								
X2.3					0.974				
X3.1	0.595								
X3.1									0.890
X3.2	0.668								
X3.2									0.869
X3.3	0.699								
X3.3									0.827
X4.1				0.972					
X4.1	0.784								
X4.2	0.774								
X4.2				0.963					
X4.3	0.835								
X4.3				0.957					
X5.1	0.770								
X5.1						0.942			
X5.2	0.745								
X5.2						0.912			
X5.3						0.901			
X5.3	0.658								
X6.1							0.931		
X6.1	0.722								
X6.2							0.966		
X6.2	0.777								
X6.3							0.947		
X6.3	0.770								
Y1			0.856						
Y2			0.743						
Y3			0.720						
Y4			0.823						
Y5			0.833						
Y6			0.779						
Y7			0.770						
Y8			0.819						
Z1		0.801							
Z2		0.892							
Z3		0.874							
Z4		0.900							
Z5		0.741							

Outer Loadings

	Kepuasan Karyawan	Kinerja Organisasi	e-Communication	e-Compensation	e-HRM	e-Performance Appraisal	e-Productivity	e-Recruitment dan e-Se...	e-Training
X1.1								0.824	
X1.2								0.846	
X1.3								0.894	
X1.3					0.760				
X2.1					0.824				
X2.1				0.974					
X2.2				0.961					
X2.2					0.808				
X2.3				0.974					
X2.3					0.818				
X3.1									0.826
X3.2									0.870
X3.3									0.890
X4.1					0.806				
X4.1			0.972						
X4.2					0.798				
X4.2			0.963						
X4.3			0.957						
X4.3					0.867				
X5.1					0.766				
X5.1						0.943			
X5.2					0.734				
X5.2						0.912			
X5.3						0.900			
X6.1					0.753				
X6.1							0.931		
X6.2							0.966		
X6.2					0.801				
X6.3					0.805				
X6.3							0.947		
Y1		0.855							
Y2		0.744							
Y3		0.720							
Y4		0.823							
Y5		0.833							
Y6		0.779							
Y7		0.770							
Y8		0.819							
Z1	0.799								
Z2	0.892								
Z3	0.874								
Z4	0.900								
Z5	0.744								

Outer Loadings Setelah Diolah Ulang

	Σ.	Average variance extrac...
e-Compensation		0.940
e-Communication		0.929
e-HRM		0.633
e-Productivity		0.899
Kinerja Organisasi		0.631
e-Performance Appraisal		0.844
Kepuasan Karyawan		0.712
e-Recruitment dan e-Sel...		0.731
e-Training		0.709

Nilai AVE

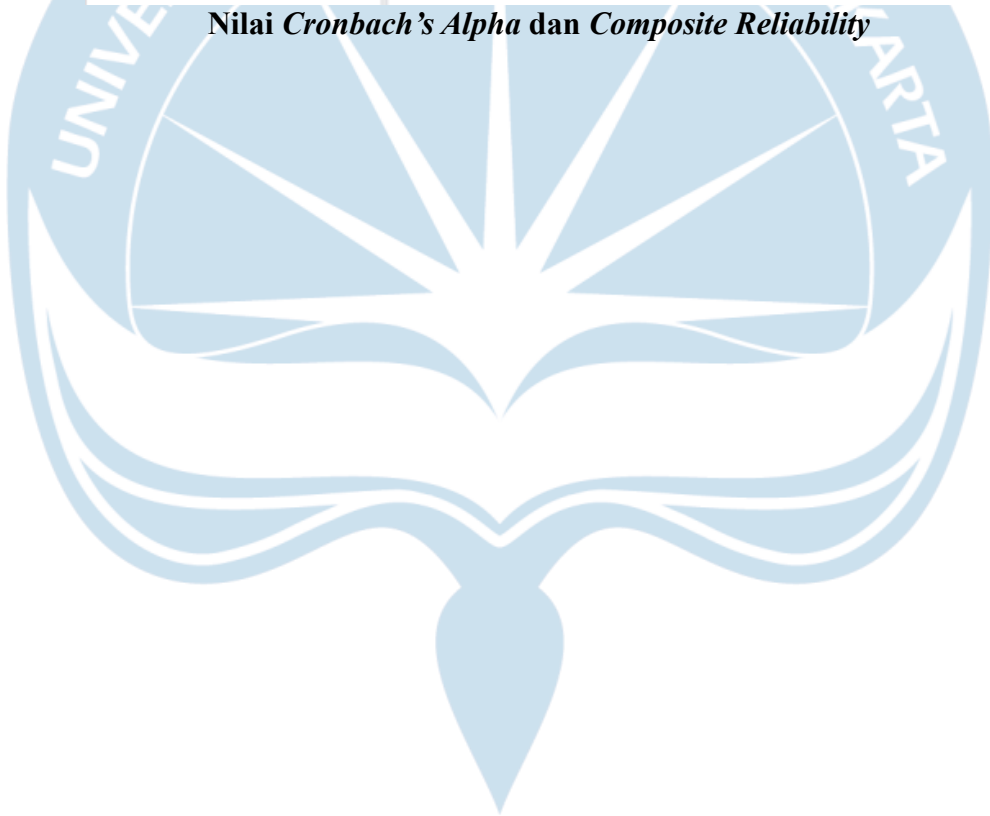
	Kepuasan Karyawan	Kinerja Organisasi	e-Communication	e-Compensation	e-HRM	e-Performance Appraisal	e-Productivity	e-Recruitment dan e-Se...	e-Training
Kepuasan Karyawan									
Kinerja Organisasi	0.817								
e-Communication	0.660	0.665							
e-Compensation	0.652	0.612	0.609						
e-HRM	0.827	0.784	0.893	0.880					
e-Performance Appraisal	0.757	0.683	0.540	0.781	0.837				
e-Productivity	0.708	0.603	0.734	0.549	0.879	0.489			
e-Recruitment dan e-Sel...	0.636	0.865	0.713	0.630	0.873	0.664	0.747		
e-Training	0.688	0.899	0.623	0.670	0.770	0.645	0.584	0.884	

Nilai HTMT

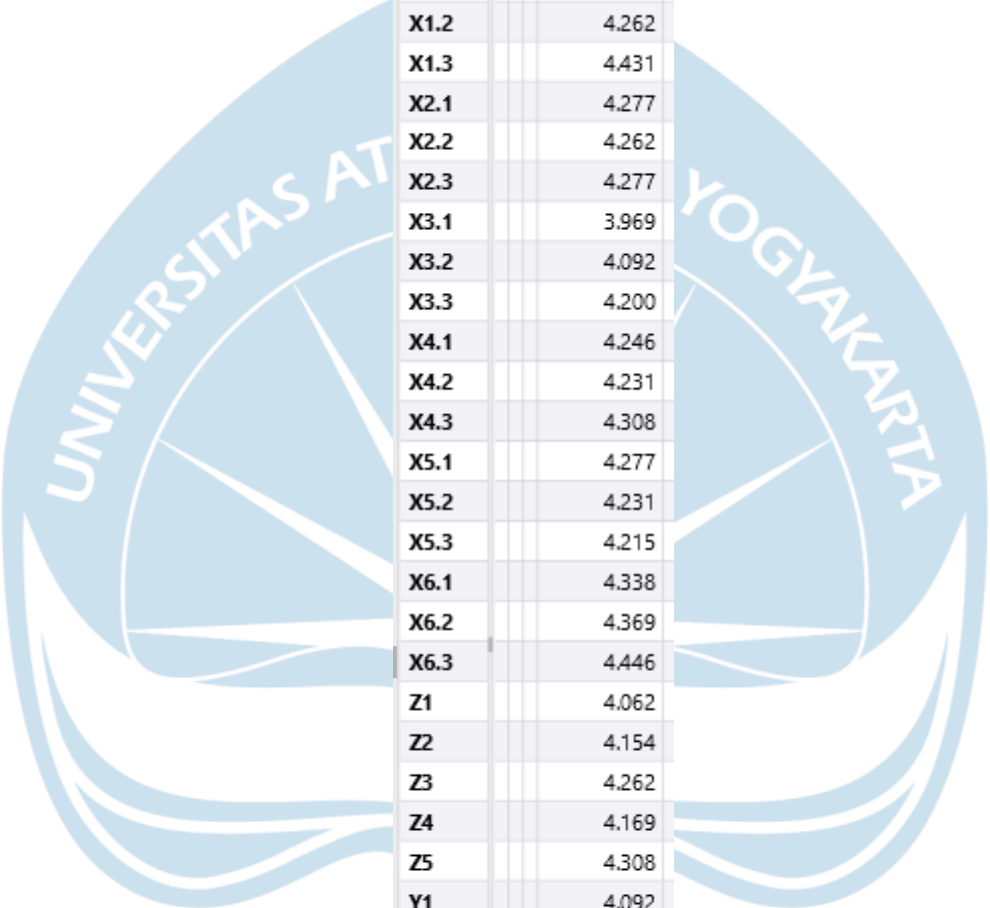
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha ▼	Composite reliability (rho_c)...
e-Compensation	0.968	0.979
e-Communication	0.962	0.975
e-HRM	0.947	0.954
e-Productivity	0.943	0.964
Kinerja Organisasi	0.916	0.932
e-Performance Appraisal	0.908	0.942
Kepuasan Karyawan	0.897	0.925
e-Recruitment dan e-Sel...	0.816	0.891
e-Training	0.795	0.880

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability



Lampiran 5 Analisis Statistik Deskriptif



Name	..	▲	Mean
X1.1			4.262
X1.2			4.262
X1.3			4.431
X2.1			4.277
X2.2			4.262
X2.3			4.277
X3.1			3.969
X3.2			4.092
X3.3			4.200
X4.1			4.246
X4.2			4.231
X4.3			4.308
X5.1			4.277
X5.2			4.231
X5.3			4.215
X6.1			4.338
X6.2			4.369
X6.3			4.446
Z1			4.062
Z2			4.154
Z3			4.262
Z4			4.169
Z5			4.308
Y1			4.092
Y2			4.277
Y3			4.138
Y4			4.169
Y5			4.092
Y6			4.369
Y7			4.200
Y8			4.231

Lampiran 6 Uji Ketetapan Model dan *Prediction Relevance*

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Karyawan	0.582	0.575
Kinerja Organisasi	0.792	0.763

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE...
Kepuasan K...	325.000	194.438	0.402
Kinerja Org...	520.000	280.783	0.460

Nilai *R-Square* dan *Q-Square*

Lampiran 7 Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values
e-Communication -> e-HRM	0.302	0.305	0.024	12.490	0.000
e-Communication -> Kinerja Organisasi	0.053	0.111	0.485	0.109	0.913
e-Compensation -> e-HRM	0.299	0.301	0.027	11.281	0.000
e-Compensation -> Kinerja Organisasi	-0.122	-0.087	0.516	0.237	0.813
e-HRM -> Kepuasan Karyawan	0.763	0.765	0.065	11.741	0.000
e-HRM -> Kinerja Organisasi	0.226	0.048	1.648	0.137	0.891
e-Performance Appraisal -> e-HRM	0.219	0.218	0.020	10.877	0.000
e-Performance Appraisal -> Kinerja...	-0.053	-0.008	0.395	0.135	0.892
e-Productivity -> e-HRM	0.307	0.306	0.026	11.737	0.000
e-Productivity -> Kinerja Organisasi	-0.238	-0.183	0.536	0.444	0.657
e-Recruitment dan e-Selection -> e-HRM	0.093	0.092	0.013	7.201	0.000
e-Recruitment dan e-Selection -> Kinerja ...	0.344	0.358	0.207	1.666	0.096
e-Training -> e-HRM	-0.014	-0.015	0.010	1.386	0.166
e-Training -> Kinerja Organisasi	0.326	0.329	0.128	2.548	0.011
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Organisasi	0.425	0.431	0.139	3.045	0.002

Hasil Uji *Path Coefficient (Direct Effect)*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values
e-HRM -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja ...	0.324	0.330	0.113	2.874	0.004

Hasil Uji *Specific Indirect Effect*