



Digital Human Resource Management dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan: A Systematic Literature Review

Ziyan Adzra Zulfita

Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: 048947956@ecampus.ut.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 24 April 2026

ABSTRACT

The development of digital technology has fundamentally transformed human resource management practices, from an administrative function to a data-driven strategic process. This study aims to systematically examine the impact of Digital Human Resource Management on employee performance through a comprehensive synthesis of empirical literature. The method used is a Systematic Literature Review with reference to the PRISMA 2020 protocol. A total of 41 peer-reviewed scientific articles published between 2016 to 2025 were analyzed, with data sources from Scopus, Web of Science, and Google Scholar. The results show that Digital HRM generally has a positive and significant impact on employee performance, primarily through its mediating role in employee engagement. However, paradoxical effects such as increased techno-stress, decreased quality of interpersonal interactions, and data privacy issues were also found. Furthermore, the relationship between Digital HRM and performance is conditional, influenced by contextual factors such as digital readiness, organizational culture, and high-performance work practices. This study also identifies a gap in research in the context of developing countries, where the implementation of Digital HRM is still uneven and faces various limitations. Theoretically, this research contributes to the development of a more comprehensive socio-technical perspective, while practically providing strategic implications for organizations in designing human-centered and sustainable Digital HRM systems.

Keywords: Digital HRM, Employee Engagement, Employee Performance, Digital Transformation.

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital telah mentransformasi secara fundamental praktik manajemen sumber daya manusia, dari fungsi administratif menjadi proses strategis yang berbasis data. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis pengaruh Digital Human Resource Management) terhadap kinerja karyawan melalui sintesis komprehensif literatur empiris. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review dengan mengacu pada protokol PRISMA 2020. Sebanyak 41 artikel ilmiah yang telah melalui proses peer review dan dipublikasikan pada periode 2016–2025 dianalisis, dengan sumber data dari Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital HRM secara umum memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama melalui peran mediasi employee engagement. Namun ditemukan pula adanya efek paradoksal seperti meningkatnya techno-stress, penurunan kualitas interaksi interpersonal, serta isu privasi data. Selain itu hubungan antara Digital HRM dan kinerja bersifat kondisional, dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti kesiapan digital, budaya organisasi,

serta praktik kerja berkinerja tinggi. Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya kesenjangan kajian pada konteks negara berkembang, di mana implementasi Digital HRM masih belum merata dan menghadapi berbagai keterbatasan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan perspektif sosio-teknikal yang lebih komprehensif, sementara secara praktis memberikan implikasi strategis bagi organisasi dalam merancang sistem Digital HRM yang berpusat pada manusia dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Digital HRM, employee engagement, kinerja karyawan, transformasi digital.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi kekuatan penggerak perubahan fundamental dalam tata kelola organisasi modern, termasuk dalam domain manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam satu dekade terakhir, percepatan adopsi teknologi informasi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *cloud computing*, *big data analytics*, dan *Human Resource Information System (HRIS)* mendorong pergeseran paradigma dari praktik HR yang bersifat administratif dan reaktif menuju pendekatan yang lebih strategis, prediktif, dan berbasis data. Strohmeier (2020) mendefinisikan *Digital Human Resource Management (Digital HRM)* sebagai keseluruhan proses transformasi fungsi-fungsi SDM melalui teknologi digital, yang mencakup otomatisasi rekrutmen, pelatihan berbasis platform, manajemen kinerja real-time, hingga pengambilan keputusan berbasis analitik. Senada dengan itu, Bondarouk et al. (2017) menegaskan bahwa transformasi digital HR telah secara konsisten dikaitkan dengan harapan peningkatan efisiensi biaya, perbaikan layanan SDM, dan repositioning strategis fungsi HR dalam organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa Digital HRM bukan lagi sekadar inovasi teknis, melainkan sebuah imperatif strategis bagi organisasi yang ingin bertahan dan berdaya saing di era industri 4.0.

Lebih jauh, konteks organisasi di negara-negara berkembang termasuk Indonesia menunjukkan pola adopsi Digital HRM yang semakin meningkat, namun diiringi oleh tantangan struktural yang tidak dapat diabaikan (Febriansyah & Aravik, 2026). Digital HRM secara positif dan signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan melalui jalur mediasi *employee engagement*, di mana karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan produktivitas dan komitmen yang lebih baik (Thu et al., 2025). Senada dengan itu, penelitian yang dilakukan di Indonesia terhadap karyawan perusahaan sektor jasa menunjukkan bahwa praktik Digital HRM meliputi rekrutmen digital, pelatihan berbasis teknologi, dan manajemen kinerja digital secara bersama-sama menjelaskan 67% variasi dalam kinerja karyawan, dengan efek positif dan signifikan pada setiap dimensinya (Riesnandar et al., 2025). Data-data ini menegaskan bahwa fenomena Digital HRM bukan hanya relevan di tingkat global, tetapi juga memiliki resonansi empiris yang nyata dalam konteks organisasi di negara berkembang, sekalipun implementasinya masih bersifat parsial dan belum merata di seluruh sektor.

Penelitian-penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam membangun pemahaman tentang Digital HRM dan implikasinya terhadap kinerja karyawan serta organisasi. Theres dan Strohmeier (2024) melakukan meta-analisis komprehensif terhadap konsekuensi kinerja dari Digital HRM dan

menemukan bahwa secara keseluruhan Digital HRM memiliki dampak positif terhadap kinerja, meskipun besar efeknya bervariasi tergantung pada konteks implementasi dan unit analisis yang digunakan. Selain itu, Meijerink dan Bondarouk (2023) menegaskan bahwa digitalisasi fungsi HR telah menciptakan dualitas di satu sisi membuka peluang penciptaan nilai baru, dan di sisi lain menimbulkan pertanyaan mendasar tentang otonomi karyawan dan implikasi etis penggunaan algoritma dalam keputusan SDM. Lebih lanjut Bindra et al. (2025) menegaskan bahwa pemahaman tentang penerimaan dan adopsi Digital HRM memerlukan kerangka teori yang lebih komprehensif, melampaui *Technology Acceptance Model* (TAM) yang selama ini mendominasi literatur.

Meskipun demikian, sejumlah penelitian justru memperlihatkan hasil yang tidak konsisten, bahkan kontradiktif, dalam menilai dampak Digital HRM terhadap kinerja karyawan. Vu (2024) dalam kajian sistematis berbasis perspektif paradoks menemukan bahwa dampak Digital HRM terhadap Kinerja Karyawan bersifat *mixed* di satu sisi meningkatkan efisiensi, inovasi, dan efektivitas, tetapi di sisi lain berpotensi meningkatkan *techno-stress*, menurunkan kualitas komunikasi interpersonal, dan menimbulkan ketegangan terkait privasi data karyawan. Menurut Obeidat (2016) efek e-HRM terhadap Kinerja Karyawan bersifat kondisional hanya signifikan ketika berinteraksi dengan praktik kerja berkinerja tinggi (*high-performance work practices*), bukan sebagai faktor mandiri. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Digital HRM dan kinerja karyawan tidak bersifat linier dan universal, melainkan sangat dikondisikan oleh variabel-variabel kontekstual yang belum sepenuhnya diidentifikasi dan dimodelkan dalam kerangka teoritis yang utuh.

Keterbatasan studi-studi sebelumnya terletak pada beberapa dimensi kritis yang memerlukan perhatian serius. Pertama, sebagian besar penelitian cenderung mengkaji satu atau dua komponen Digital HRM secara terpisah misalnya hanya HRIS atau hanya AI analytics tanpa mempertimbangkan keterpaduan ekosistem teknologi HR secara holistik, sehingga menghasilkan gambaran yang fragmentatif dan sulit diintegrasikan (Bondarouk et al., 2017). Kedua, kajian yang secara sistematis mengintegrasikan perspektif karyawan (*employee perception*) terhadap perubahan Digital HRM dalam kerangka yang komprehensif masih sangat terbatas. Ketiga, sebagaimana diulas oleh Thu et al. (2025) yang berfokus pada Vietnam, sebagian besar studi empiris terkonsentrasi pada konteks organisasi di negara maju, sementara dinamika Digital HRM di negara berkembang dengan segala keterbatasan infrastruktur digital, heterogenitas kesiapan SDM, dan perbedaan budaya kerja belum mendapat perhatian yang proporsional.

Berangkat dari celah penelitian yang teridentifikasi tersebut, studi ini bertujuan melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) yang komprehensif terhadap hubungan antara Digital HRM dan kinerja karyawan dengan menggunakan protokol PRISMA. Urgensi penelitian ini semakin tinggi mengingat laju akselerasi transformasi digital pasca-pandemi yang membuat organisasi terutama di negara berkembang seperti Indonesia berada pada titik kritis dalam merancang strategi Digital HRM yang efektif dan berpusat pada manusia (*human-centered*). Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek: (1) penggunaan

pendekatan SLR dengan protokol PRISMA yang ketat untuk mensintesis bukti empiris dari berbagai konteks organisasi dan industri secara terintegrasi, melampaui kajian sebelumnya yang bersifat parsial; (2) analisis multidimensi kinerja karyawan yang tidak hanya mencakup produktivitas, tetapi juga kesejahteraan, keterlibatan (*engagement*), dan perilaku proaktif; serta (3) identifikasi faktor-faktor moderasi kontekstual seperti ukuran organisasi, budaya, dan kesiapan digital yang menjelaskan variasi dampak Digital HRM. Secara teoritis, studi ini berkontribusi pada pengembangan kerangka konseptual Digital HRM yang lebih komprehensif dan berbasis bukti, sementara secara praktis memberikan implikasi strategis bagi para pemimpin HR dan pembuat kebijakan dalam merancang ekosistem digital SDM yang berkelanjutan dan adaptif.

METODE

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* dengan pendekatan kualitatif sintesis tematik yang merupakan metode sintesis literatur ilmiah secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan secara eksplisit. Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif bertujuan memahami fenomena secara mendalam melalui eksplorasi konseptual dan interpretasi berbasis data tekstual, bukan melalui pengukuran statistik. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada sintesis dan interpretasi temuan dari sejumlah studi empiris tentang Digital HRM dan kinerja karyawan, bukan pada pengujian hipotesis melalui data primer. Sejalan dengan itu, Page et al. (2021) menegaskan bahwa SLR merupakan desain penelitian yang paling tepat untuk menyusun sintesis bukti secara komprehensif dari literatur yang tersedia, dengan prosedur yang ketat dan terstandarisasi untuk meminimalkan bias seleksi dan pelaporan. Pendekatan SLR dalam studi ini dioperasionalkan dengan mengikuti protokol PRISMA 2020, yang mencakup tahap identifikasi, skrining, penilaian kelayakan, hingga inklusi artikel final. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh artikel ilmiah yang relevan dengan topik Digital HRM dan kinerja karyawan yang telah dipublikasikan di jurnal bereputasi internasional dan terindeks dalam basis data *Scopus*, *Web of Science (WoS)*, dan *Google Scholar*. Sudaryono (2018) menjelaskan bahwa populasi dalam penelitian merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam konteks SLR, "populasi" merujuk pada keseluruhan literatur yang berpotensi relevan tanpa batasan jumlah, sementara "sampel" adalah artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* berbasis kriteria, di mana artikel diinklusi apabila memenuhi syarat berikut: (1) diterbitkan antara tahun 2016 hingga 2025; (2) berbahasa Inggris atau Indonesia; (3) mengkaji hubungan antara Digital HRM atau transformasi digital dalam fungsi SDM dengan kinerja karyawan atau organisasi; serta (4) merupakan artikel penelitian empiris atau kajian sistematis yang telah melalui proses *peer review*. Sebaliknya, artikel dieksklusi apabila merupakan prosiding tanpa DOI, editorial, atau komentar non-empiris, serta tidak memiliki akses teks lengkap untuk verifikasi konten (Page et al., 2021).

Instrumen penelitian dalam SLR ini adalah protokol pencarian (*search protocol*) dan lembar ekstraksi data (*data extraction form*) yang dikembangkan sebelum proses pencarian dilakukan sebagai bagian dari transparansi metodologis dalam kajian literatur sistematis. Protokol pencarian mencakup string pencarian berbasis *Boolean operator* yang dikonstruksi menggunakan kata kunci utama, antara lain: "Digital HRM" OR "digital human resource management" OR "e-HRM" OR "HR technology" OR "HRIS" AND "employee performance" OR "organizational performance" OR "work performance" OR "employee engagement". String tersebut diterapkan pada judul, abstrak, dan kata kunci artikel di seluruh basis data yang ditarget. Lembar ekstraksi data dirancang untuk merekam informasi sistematis dari setiap artikel yang lolos seleksi, mencakup nama penulis, tahun publikasi, negara studi, metode penelitian, variabel yang digunakan, temuan utama, serta implikasi teoritis dan praktis. Prosedur penelitian dilaksanakan dalam empat tahap utama yang mengacu pada alur PRISMA 2020. Tahap pertama adalah identifikasi (*identification*), di mana pencarian awal dilakukan secara sistematis di basis data *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar* menggunakan string pencarian yang telah dikonstruksi. Pada tahap ini juga dilakukan pencarian literatur tambahan melalui teknik *snowballing*, yakni menelusuri daftar referensi dari artikel yang telah lolos seleksi untuk menemukan studi yang relevan namun tidak muncul dalam hasil pencarian awal (Page et al., 2021). Tahap kedua adalah skrining (*screening*). Tahap ketiga adalah penilaian kelayakan (*eligibility assessment*), yang melibatkan pembacaan teks lengkap artikel yang lolos skrining untuk memastikan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian dan standar metodologis minimum yang disyaratkan. Tahap keempat adalah inklusi (*inclusion*), di mana artikel yang memenuhi seluruh kriteria dimasukkan ke dalam sintesis akhir dan dianalisis secara mendalam. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *thematic synthesis* yang dikombinasikan dengan analisis konten kualitatif (*qualitative content analysis*). Emzir (2012) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif mencakup tiga proses utama yang saling berkaitan, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, di mana setiap tahap bertujuan menyederhanakan dan menginterpretasikan data secara sistematis tanpa kehilangan konteks aslinya. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan melalui pengkodean (*coding*) temuan dari setiap artikel ke dalam tema-tema konseptual yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Tema-tema tersebut kemudian dikategorisasi secara induktif berdasarkan kemiripan konseptual dan diorganisasi ke dalam struktur hierarkis yang mencerminkan dimensi-dimensi utama Digital HRM dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

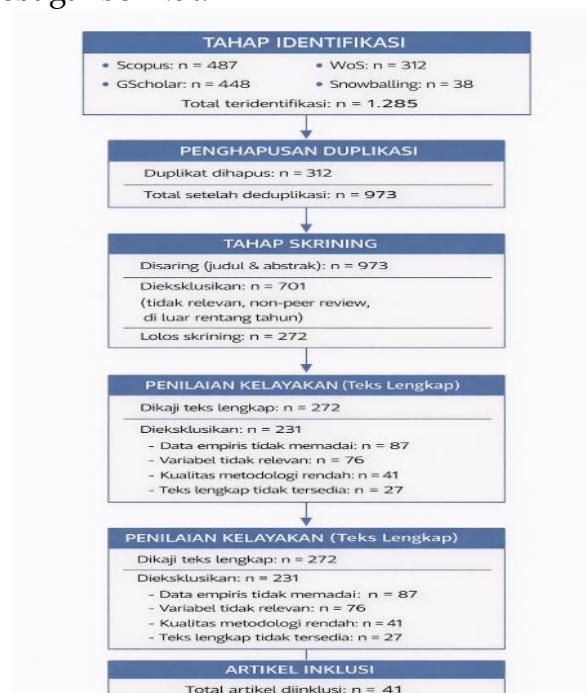
Proses Identifikasi dan Seleksi Literatur

Proses pencarian literatur dilaksanakan secara sistematis pada tiga basis data utama, yakni *Scopus*, *Web of Science (WoS)*, dan *Google Scholar*, menggunakan *string* pencarian berbasis *Boolean operator* yang telah dikonstruksi dalam protokol penelitian. Pencarian awal menghasilkan total 1.247 artikel dengan rincian: *Scopus* (n = 487), *Web of Science* (n = 312), dan *Google Scholar* (n = 448). Selain pencarian di basis data, teknik *snowballing* diterapkan terhadap daftar

referensi artikel-artikel yang lolos tahap skrining sehingga diperoleh tambahan 38 artikel potensial. Dengan demikian, total artikel yang teridentifikasi pada tahap awal berjumlah 1.285 rekaman. Page et al. (2021) menegaskan bahwa kelengkapan strategi pencarian merupakan prasyarat utama validitas internal sebuah SLR, karena kekurangan pada tahap ini akan berdampak sistematis pada representativitas temuan yang dihasilkan.

Setelah proses deduplikasi menggunakan perangkat lunak referensi manajemen Mendeley, sebanyak 312 artikel duplikat dieliminasi, sehingga tersisa 973 artikel unik yang selanjutnya memasuki tahap skrining judul dan abstrak. Pada tahap ini, dua peneliti secara independen mengevaluasi setiap artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Dari 973 artikel, sebanyak 701 artikel dieksklusikan karena tidak relevan dengan topik Digital HRM dan kinerja karyawan, bukan merupakan artikel *peer-reviewed*, atau tidak memenuhi rentang tahun publikasi yang disyaratkan. Selanjutnya, 272 artikel memasuki tahap penilaian kelayakan (*eligibility assessment*) berdasarkan pembacaan teks lengkap. Setelah evaluasi mendalam, 231 artikel dieksklusikan karena berbagai alasan substantif, antara lain: tidak menyajikan data empiris yang memadai ($n = 87$), fokus penelitian tidak secara langsung menyentuh variabel kinerja karyawan atau organisasi ($n = 76$), kualitas metodologi dinilai rendah ($n = 41$), dan tidak tersedia akses teks lengkap setelah upaya perolehan melalui perpustakaan institusi ($n = 27$). Dengan demikian, sebanyak **41 artikel** ditetapkan sebagai sampel akhir yang diinklusi dalam sintesis dan analisis SLR ini. Distribusi artikel inklusi berdasarkan basis data adalah: Scopus ($n = 18$), Web of Science ($n = 12$), dan Google Scholar/tambahan *snowballing* ($n = 11$).

Proses seleksi literatur secara keseluruhan divisualisasikan dalam diagram alur PRISMA 2020 sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA

Tabel 1 berikut menyajikan karakteristik dari 15 artikel representatif yang dipilih berdasarkan relevansi, kualitas metodologi, dan keragaman konteks untuk menggambarkan profil keseluruhan studi yang diinklusi:

Tabel 1. Karakteristik Studi Representatif yang Diinklusi dalam SLR

No	Penulis Tahun	Jurnal/Sumb	Metode	Sampel/Kont	Temuan Utan
1.	(Thu et 2025)	<i>Humanities Social Science Communicatio (Nature)</i>	Kuantitatif SEM	Organisasi Vietnam	Digital H meningkatkan Kinerja Karyawan melalui med <i>employee engagement</i>
2.	(Theres Strohmeie: 2024)	<i>Int. J. of Hum Resource Management</i>	Meta-anali	68 studi empiri	Digital H berdampak positif terha kinerja; e bervariasi berdasarkan konteks
3.	Meijerink Bondaroul (2023)	<i>Human Resou Management Review</i>	Konseptua sistematis	Kajian global litera	Manajemen algoritmik menciptakan dualitas: r baru vs. ancar otonomi karyawan
4.	(Bindra et 2025)	<i>Journal of App Work Management</i>	bibliometr	Meta-kajian literatur	Kerangka tu Digital H perlu melamp TAM men model yang le komprehensif
5.	(Vu, 2024)	<i>Journal Management Information Decision Scier</i>	SLR (para view)	Literatur glob	Dampak Dig HRM bers <i>mixed: efisie positif vs. tech stress, priv data</i>
6.	(Zhou et 2022)	<i>Human Resou Management Review</i>	Meta-anali	55 studi e-HRM	e-HRM berpengaruh positif terha kinerja

No Tahun	Penulis	Jurnal/Sumb	Metode	Sampel/Kont	Temuan Utan
					operasional, relasional, transformasio
7.	(Riesnandi et al., 2025)	<i>Jurnal Ekon dan Bisnis Dig</i>	Kuantitatif regresi	Karyawan sel jasa, Indonesia	Rekrutmen digital, pelati teknologi, manajemen kinerja dig menjelaskan variasi kinerja
8.	Strohmeier (2020)	<i>German J. Human Resou Management</i>	Konseptua	Kajian Digital HRM	Klarifikasi konseptual Digital H sebagai transformasi fungsi SI berbasis teknologi
9.	Bondaroul al. (2017)	<i>Int. J. of Hum Resource Management</i>	SLR	Literatur e-H global	Adopsi e-H diharapkan meningkatkan efisiensi bi dan reposition strategis HR
10.	(Sulastri Methasari, 2025)	<i>Jurnal Ekon Manajemen, Akuntansi</i>	Kuantitatif deskriptif	98 pega pelayanan pul	transformasi digital pent dalam meningkatkan kualitas pelayanan pul dan kin pegawai di sel publik,
11.	(Anshima al., 2025)	<i>Social & Open</i>	Scier SLR	57 artikel ilm dari tahun 2 hingga 2024	Manajemen sumber d manusia berkelanjutan meningkatkan kepuasan hi komitmen organisasi,

No Tahun	Penulis	Jurnal/Sumb	Metode	Sampel/Kont	Temuan Utan
					kinerja karyawan.
12.	(Usman et al, 2025)	<i>Bina Bangsa J. of Business Management</i>	Kuantitatif	150 karyawan Indonesia	Integrasi dalam pral HR berpenga positif terha <i>engagement</i> kinerja
13.	(Yona Meilani, 2024)	<i>Quantitative Economics Management Studies</i>	Kuantitatif SEM-PLS	30 karyawan GSI	Penggunaan HRIS berpengaruh positif terha inovasi karyav dan kepu kerja
14.	(Indroputri Sanjaya, 2024)	<i>Int. J. of Business Studies</i>	SLR	19 studi dari dokumen	Transformasi digital H berperan ki dalam pengembanga karier generas
15.	(Obeidat, 2016)	<i>Employee Relations (Emerald)</i>	Kuantitatif	Perusahaan Yordania	Efek e-H kondisional, signifikan ha berinteraksi dengan <i>h performance u practices</i>

Sintesis Temuan: Pola dan Tema Utama

Berdasarkan analisis tematik terhadap 41 artikel yang diinklusi, ditemukan empat tema utama yang secara konsisten muncul dalam literatur Digital HRM dan kinerja karyawan. Distribusi artikel per tema disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Sintesis Tema Utama Dampak Digital HRM terhadap Kinerja Karyawan

Tema Utama	Sub-tema	Jumlah Artikel	Arah Temuan Dominan
Dampak positif Digital HRM terhadap kinerja karyawan	Efisiensi operasional, produktivitas, <i>engagement</i>	28 (68,3%)	Positif signifikan

Dampak negatif/paradoks Digital HRM	<i>Techno-stress</i> , e otonomi, privasi data	11 (26,8%)	Negatif/kondisional
Variabel mode kontekstual	Kesiapan digital ukuran organisasi budaya	19 (46,3%)	Moderat/kondisional
Kesenjangan implementasi di negara berkembang	Infrastruktur, kompetensi SI adopsi parsial	14 (34,1%)	Perhatian terbatas

Tema pertama yang paling dominan adalah pengaruh positif Digital HRM terhadap kinerja karyawan, yang ditemukan dalam 28 dari 41 artikel (68,3%). Zhou et al. (2022) dalam meta-analisis terhadap 55 studi e-HRM menemukan bahwa e-HRM secara positif berhubungan dengan Kinerja Karyawan secara keseluruhan, dengan daya prediksi yang lebih tinggi terhadap kinerja operasional dibandingkan kinerja relasional dan transformasional. Senada dengan itu, studi di Indonesia yang menganalisis integrasi AI dalam praktik HR menemukan bahwa implementasi AI berpengaruh positif terhadap employee engagement dengan employee engagement berperan sebagai variabel mediasi parsial yang memperkuat hubungan tersebut (Usman et al., 2025).

Tema kedua mengungkap sisi paradoks Digital HRM yang seringkali luput dari kajian. Vu (2024) menemukan bahwa dampak positif Digital HRM seperti peningkatan efisiensi, inovasi, dan efektivitas selalu hadir beriringan dengan risiko negatif berupa peningkatan *techno-stress*, penurunan kualitas komunikasi interpersonal, serta ketegangan etis terkait pengumpulan dan penggunaan data karyawan. Dalam HRM memerlukan perencanaan strategis, pertimbangan etika, dan fokus yang kuat terhadap kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) agar dampak positif dapat dimaksimalkan dan risiko diminimalkan (Anshima et al., 2025).

Tema ketiga berkaitan dengan peran variabel moderasi kontekstual yang menentukan arah dan besaran dampak Digital HRM. Sebanyak 19 artikel mengidentifikasi bahwa efek Digital HRM terhadap kinerja bersifat kondisional dan tidak universal. Obeidat (2016) menemukan bahwa hubungan e-HRM dan kinerja hanya signifikan ketika berinteraksi dengan *high-performance work practices*, mengisyaratkan bahwa teknologi HR semata tidak cukup tanpa dukungan budaya kerja yang kondusif. Sementara itu, (Zhou et al., 2022) menemukan bahwa hubungan positif antara e-HRM dan kinerja lebih kuat di negara-negara dengan tingkat perkembangan ICT yang lebih tinggi, sebuah temuan yang memiliki implikasi penting bagi negara-negara berkembang seperti Indonesia.

Tema keempat mengidentifikasi kesenjangan penelitian pada konteks negara berkembang. Hanya 14 dari 41 artikel yang secara spesifik mengkaji implementasi Digital HRM di negara berkembang, dan sebagian besar di antaranya menemukan adanya pola adopsi yang parsial dan tidak merata. Transformasi digital HRM memang berperan kritis dalam perkembangan karier karyawan, namun

keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi HRM dengan karakteristik demografis dan kesiapan digital angkatan kerja yang ada (Indroputri & Sanjaya, 2024). Temuan ini menegaskan urgensi penelitian yang lebih kontekstual dan berlokasi di negara berkembang untuk menghasilkan implikasi yang lebih relevan secara praktis.

Digital HRM sebagai Determinan Kinerja: Konfirmasi Lintas Studi

Temuan sintesis dari 41 artikel yang dianalisis dalam penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa Digital HRM merupakan determinan strategis yang menunjukkan kecenderungan positif terhadap kinerja karyawan, dengan proporsi studi yang mendukung simpulan tersebut mencapai 68,3% dari total korpus. Pola dominan ini selaras dengan meta-analisis yang dilakukan Zhou et al. (2022) yang membuktikan bahwa e-HRM berhubungan positif dengan kinerja pada tiga dimensi sekaligus operasional, relasional, dan transformasional dengan kekuatan prediksi paling tinggi pada dimensi operasional. Lebih lanjut, konfirmasi serupa ditemukan dalam studi Thu et al. (2025) yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) di konteks Vietnam dan menemukan bahwa Digital HRM meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan melalui jalur mediasi *employee engagement*. Kekonsistenan temuan lintas wilayah geografis mulai dari Asia Tenggara, Eropa, hingga Timur Tengah mengindikasikan bahwa manfaat produktif Digital HRM bersifat relatif universal, kendati besaran efeknya masih bervariasi. Namun demikian, konsensus ini tidak serta-merta mengimplikasikan hubungan yang deterministik; ia lebih tepat dipahami sebagai kecenderungan umum yang sangat dimoderasi oleh konteks. Theres dan Strohmeier (2024) secara tegas memperingatkan bahwa agregasi temuan lintas studi tanpa mempertimbangkan heterogenitas konteks implementasi dan unit analisis dapat menghasilkan kesimpulan yang menyesatkan (*aggregation fallacy*), karena efek yang kuat di satu konteks organisasi belum tentu dapat direplikasi di konteks lain yang berbeda secara struktural. Dengan memahami Digital HRM sebagai determinan kinerja yang bersifat kondisional bukan determinan tunggal yang berdiri sendiri maka arah penelitian dan kebijakan implementasi yang lebih akurat dapat dirumuskan.

Mekanisme Mediasi: Employee Engagement sebagai Jembatan Kritis

Salah satu temuan paling substantif yang dihasilkan dari proses sintesis tematik dalam penelitian ini adalah konfirmasi atas peran mediasi *employee engagement* dalam mekanisme pengaruh Digital HRM terhadap kinerja karyawan. Thu et al. (2025) membuktikan bahwa Digital HRM tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja, melainkan melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan yang terbentuk dari pengalaman kerja yang lebih relevan dan personal berkat teknologi HR. Temuan dari Usman et al. (2025) mengonfirmasi pola serupa: integrasi AI dalam praktik HR meningkatkan *employee engagement* secara signifikan yang pada gilirannya mendorong kinerja karyawan, dengan *engagement* berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat jalur hubungan tersebut. Secara teoretis, mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) yang diperkenalkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang

menegaskan bahwa teknologi yang dirancang dengan baik dapat menjadi sumber daya kerja (*job resource*) yang memperkuat motivasi, keterlibatan, dan pada akhirnya kinerja karyawan. Dengan demikian, implikasi penting dari temuan ini adalah bahwa efektivitas Digital HRM sangat bergantung pada kemampuan desain teknologi untuk menciptakan pengalaman kerja yang mendukung keterlibatan psikologis karyawan, bukan sekadar menggantikan proses manual secara mekanis. Organisasi yang mengimplementasikan Digital HRM semata untuk efisiensi biaya tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap *engagement* karyawan berpotensi kehilangan manfaat terbesar yang ditawarkan oleh transformasi digital SDM ini (Riesnandar et al., 2025).

Inkonsistensi Temuan dan Paradoks Digital HRM

Meskipun mayoritas studi mendukung pengaruh positif Digital HRM terhadap kinerja, sebanyak 26,8% studi dalam korpus menunjukkan dampak negatif atau paradoks yang secara akademis tidak dapat diabaikan. Vu (2024) dalam kajian sistematisnya menemukan bahwa implementasi Digital HRM secara bersamaan meningkatkan efisiensi di satu sisi, sekaligus memicu *techno-stress*, menurunkan kualitas komunikasi interpersonal, dan menimbulkan ketegangan etis terkait privasi data karyawan di sisi lain. Inkonsistensi ini tidak berdiri sendiri; ia mencerminkan kondisi paradoks yang inheren dalam transformasi digital di ranah SDM, yang oleh Meijerink dan Bondarouk (2023) disebut sebagai "dualitas algoritmik" di mana digitalisasi fungsi HR membuka peluang penciptaan nilai baru sekaligus mengancam otonomi dan kesejahteraan psikologis karyawan jika tidak dikelola dengan pendekatan yang berpusat pada manusia. Obeidat (2016) menambahkan dimensi lain dari inkonsistensi ini dengan menemukan bahwa efek e-HRM hanya signifikan terhadap kinerja ketika berinteraksi dengan *high-performance work practices*, bukan sebagai faktor mandiri sebuah temuan yang mengindikasikan bahwa teknologi HR dan praktik kerja berkinerja tinggi bersifat komplementer, bukan substitutif. Pola inkonsistensi ini tidak harus diinterpretasikan sebagai kontradiksi yang melemahkan validitas Digital HRM, melainkan sebagai sinyal ilmiah yang kuat bahwa terdapat *boundary conditions* yang belum sepenuhnya diidentifikasi dan dimodelkan. Kondisi-kondisi batas tersebut setidaknya mencakup: kesiapan infrastruktur digital organisasi, literasi digital karyawan, kualitas desain antarmuka teknologi HR, dan tingkat dukungan kepemimpinan dalam proses transformasi. Dengan memahami kondisi-kondisi batas ini secara lebih rinci, para peneliti dan praktisi dapat merancang strategi implementasi Digital HRM yang lebih presisi dan efektif (Zhou et al., 2022).

Relevansi Teoritis: Melampaui Technology Acceptance Model

Dari perspektif teoritis, temuan-temuan yang disintesis dalam penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap argumen bahwa *Technology Acceptance Model* (TAM) tidak lagi memadai sebagai kerangka tunggal untuk menjelaskan dinamika adopsi dan dampak Digital HRM. Pemahaman tentang penerimaan dan dampak Digital HRM memerlukan kerangka teori yang lebih komprehensif, mencakup dimensi sosioteknikal, relasional, dan etis yang tidak tertangkap oleh

TAM (Bindra et al., 2025). Temuan ini memperkuat perspektif yang sebelumnya diajukan oleh Strohmeier (2020), yang mendefinisikan Digital HRM bukan sekadar sebagai adopsi teknologi, melainkan sebagai transformasi fundamental dalam cara organisasi memaknai dan mengelola fungsi-fungsi SDM-nya secara strategis. Secara khusus, sintesis lintas studi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) dan *Resource-Based View* (RBV) menawarkan penjelasan yang lebih kaya tentang mengapa Digital HRM dapat meningkatkan kinerja: bukan karena teknologinya sendiri, tetapi karena Digital HRM memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kapabilitas dinamis dalam merespons perubahan lingkungan secara lebih cepat dan berbasis data (Bindra et al., 2025).

Kesenjangan Kontekstual dan Agenda Penelitian Lanjutan di Negara Berkembang

Temuan paling kritis yang dihasilkan dari sintesis ini adalah teridentifikasinya kesenjangan kontekstual yang signifikan antara penelitian tentang Digital HRM di negara maju dan di negara berkembang. Hanya 34,1% dari 41 artikel yang diinklusi secara spesifik mengkaji implementasi Digital HRM di negara berkembang, dan sebagian besar menemukan pola adopsi yang parsial, tidak merata, serta sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur dan kompetensi SDM yang masih terbatas. (Zhou et al., 2022) menemukan bahwa hubungan positif antara e-HRM dan kinerja lebih kuat di negara dengan indeks perkembangan ICT yang lebih tinggi sebuah temuan yang secara langsung menempatkan negara-negara berkembang seperti Indonesia pada posisi yang lebih rentan terhadap kesenjangan manfaat Digital HRM. Kesenjangan ini tidak hanya bermakna secara empiris, tetapi juga secara praktis, karena kebijakan transformasi digital SDM di negara berkembang yang diformulasikan berdasarkan bukti dari negara maju berisiko menghasilkan rekomendasi yang tidak kontekstual dan bahkan kontraproduktif. Penelitian lanjutan karenanya sangat dibutuhkan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana faktor-faktor spesifik konteks negara berkembang seperti keterbatasan infrastruktur digital, heterogenitas literasi teknologi karyawan, dan budaya kerja yang berbeda memediasi dan memoderasi hubungan antara Digital HRM dan kinerja karyawan. Agenda penelitian ini sekaligus merupakan kontribusi kebaruan yang paling utama dari studi ini terhadap literatur internasional yang ada.

Implikasi Teoretis dan Praktis bagi Organisasi

Sintesis temuan dalam penelitian ini menghasilkan sejumlah implikasi yang memiliki signifikansi ganda, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi praktik manajerial. Secara teoretis, studi ini berkontribusi pada pengembangan kerangka konseptual terintegrasi yang menempatkan Digital HRM sebagai anteseden multidimensi mencakup komponen HRIS, AI analytics, rekrutmen digital, dan manajemen kinerja berbasis teknologi dengan *employee engagement* dan kesiapan digital sebagai variabel mediasi-moderasi kritis, dan kinerja karyawan multidimensi sebagai variabel dependen yang tidak terbatas pada produktivitas semata, tetapi juga mencakup kesejahteraan dan perilaku proaktif (Usman et al., 2025). Kerangka ini secara eksplisit mengisi celah yang diidentifikasi oleh Bondarouk et al. (2017), yakni fragmentasi penelitian yang mengkaji komponen

Digital HRM secara terpisah tanpa mempertimbangkan keterpaduan ekosistem teknologi HR secara holistik. Secara praktis, temuan ini merumuskan setidaknya tiga rekomendasi strategis berbasis bukti bagi para pemimpin HR dan pembuat kebijakan: pertama, investasi dalam ekosistem Digital HRM yang terintegrasi bukan implementasi solusi teknologi punktual yang berdiri sendiri terbukti menghasilkan dampak kinerja yang lebih konsisten dan berkelanjutan; kedua, desain implementasi Digital HRM harus secara eksplisit memprioritaskan pengalaman karyawan (*employee experience*) dan mekanisme pengelolaan *techno-stress* sebagai bagian integral dari strategi transformasi, bukan sebagai pertimbangan sekunder; dan ketiga, organisasi di negara berkembang perlu mengembangkan pendekatan adaptif dalam mengimplementasikan Digital HRM dengan mempertimbangkan keterbatasan infrastruktur dan membangun kapabilitas digital karyawan secara bertahap sebelum melakukan transformasi skala penuh. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menegaskan apa yang telah diketahui dalam literatur, tetapi juga merumuskan secara lebih tajam kondisi-kondisi di mana Digital HRM bekerja paling efektif, sehingga membuka ruang yang bermakna bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk menguji secara empiris model moderasi yang lebih komprehensif, khususnya dalam konteks organisasi-organisasi yang beroperasi di pasar berkembang.

SIMPULAN

Hasil sintesis menunjukkan bahwa Digital HRM secara umum memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana didukung oleh mayoritas studi dalam korpus literatur. Peningkatan kinerja tersebut terutama dimediasi oleh *employee engagement*, yang berperan sebagai mekanisme kunci dalam mentransformasikan pemanfaatan teknologi HR menjadi output kinerja yang lebih optimal. Namun penelitian ini juga mengungkap bahwa dampak Digital HRM tidak bersifat linier dan universal. Sejumlah studi menunjukkan adanya efek paradoksal, seperti meningkatnya *techno-stress*, penurunan kualitas interaksi interpersonal, serta isu etika terkait privasi data karyawan. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas Digital HRM sangat dipengaruhi oleh kondisi kontekstual, termasuk kesiapan infrastruktur digital, kompetensi SDM, budaya organisasi, serta dukungan praktik kerja berkinerja tinggi (*high-performance work practices*).

Selain itu penelitian ini mengidentifikasi adanya kesenjangan signifikan dalam literatur, khususnya terkait keterbatasan studi yang berfokus pada konteks negara berkembang. Implementasi Digital HRM di negara berkembang cenderung bersifat parsial dan menghadapi berbagai kendala struktural, sehingga hasil-hasil penelitian dari negara maju tidak selalu dapat digeneralisasi secara langsung. Secara teoretis penelitian ini berkontribusi pada penguatan pemahaman bahwa Digital HRM perlu dipandang sebagai sistem *sosio-teknikal* yang kompleks, sehingga memerlukan pendekatan konseptual yang melampaui model adopsi teknologi tradisional. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya perancangan strategi Digital HRM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga memperhatikan pengalaman karyawan, pengelolaan risiko psikologis, serta kesiapan organisasi secara menyeluruh. Keterbatasan penelitian ini terletak pada

cakupan basis data dan pendekatan sintesis kualitatif yang digunakan, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi empiris yang lebih kontekstual, termasuk pendekatan *longitudinal* dan *mixed-method*, guna menguji secara lebih mendalam hubungan kausal dan peran variabel moderasi dalam implementasi Digital HRM, khususnya di negara berkembang.

DAFTAR RUJUKAN

- Anshima, Sharma, D., & Bhardwaj, B. (2025). Green human resource management practices and sustainable development in India: A systematic literature review and future research agenda. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101420. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101420>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: Human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
- Bondarouk, T. V., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Emzir. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data* (Ed. 3). Rajawali Pers.
- Febriansyah, M. L., & Aravik, H. (2026). Digital Human Resource Management and Its Impact on Employee Work Ethic and Performance: A Literature Review. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JURBISMAN)*, 4(1), 49–64. <https://doi.org/10.61930/jurbisman.v4i1.1478>
- Indroputri, I. A., & Sanjaya, R. (2024). Digital Transformation in Human Resource Management and Its Role in Gen Z Career Development: A Systematic Literature Review. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(1), 48–56. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.48-56>
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100876>
- Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: An empirical study. *Personnel Review*, 45(6), 1281–1301. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0111>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Riesnandar, E., Listiorini, D., & Feriandy, F. (2025). The Influence of Human Resource Management on Employee Performance in the Digital Era. *Jurnal*

-
- Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 4(2), 131–138.
<https://doi.org/10.55927/ministal.v4i2.14223>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
<https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Sudaryono. (2018). *Metodologi penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan mix method* (Cet. 2). Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi terbaru). Alfabeta.
- Sulastri, S., & Methasari, M. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM serta Dampaknya terhadap Produktivitas dan Kepuasan Pegawai. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 4034–4038.
<https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.7150>
- Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2683–2715.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
- Thu, S. H. T., Pham, M., & Luc, H.-N. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 802.
<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05113-2>
- Usman, O., Suryadi, S., & Sari, R. N. (2025). The Effect of AI Integration in HR Practices on Employee Performance: Mediating Roles of Engagement and Perceived Job Security. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 5(2), 529–541. <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v5i2.161>
- Vu, T. (2024). Contributions of digital HRM to organizational performance: Systematic review with a paradox perspective. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 28(6).
<https://www.abacademies.org/abstract/contributions-of-digital-hrm-to-organizational-performance-systematic-review-with-a-paradox-perspective-16666.html>
- Yona, F., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The Impact of The HRIS Usage in Human Resource Management Practice, Employee Innovation, and Job Satisfaction to Increase Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(4), 815–831. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2716>
- Zhou, Y., Cheng, Y., Zou, Y., & Liu, G. (2022). e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100862.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100862>