Science and Education Journal
Vol 5 No 2 (2026)
E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital: Tren, Tantangan, Dan Arah Penelitian Masa Depan Melalui Systematic Literature Review

Safrezi Fitra[1], Herlin Widasiwi Setianingrum[2], Tri Widyastuti[3], Sufi Alawiyah[4], Suwarsito[5]
[12345]Universitas Bina Sarana Informatika, Safrezi.sea@bsi.ac.id

Abstrak

Transformasi digital telah mengubah berbagai aspek organisasi, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Perkembangan teknologi digital, artificial intelligence (AI), human resource analytics, serta perubahan pola kerja modern mendorong organisasi untuk mengadaptasi pendekatan baru dalam pengelolaan SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tren penelitian, tema dominan, tantangan implementasi, serta arah penelitian masa depan terkait manajemen SDM di era digital melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode penelitian menggunakan pendekatan SLR dengan mengadopsi tahapan identifikasi, screening, eligibility, dan inclusion. Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data akademik dengan menggunakan kata kunci terkait Digital Human Resource Management (Digital HRM), transformasi digital, dan manajemen SDM. Sebanyak 10 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis menggunakan teknik coding dan thematic analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat tema utama yang mendominasi penelitian Digital HRM, yaitu transformasi digital SDM, artificial intelligence dalam HRM, HR analytics, serta future workforce dan employee experience. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tantangan utama implementasi Digital HRM meliputi aspek teknologi, budaya organisasi, kesiapan SDM, dan isu etika digital. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman konseptual Digital HRM sekaligus menawarkan agenda penelitian masa depan bagi pengembangan kajian manajemen SDM digital.

Kata Kunci: *Digital HRM, Transformasi Digital, Manajemen SDM, Artificial Intelligence, Systematic Literature Review*

Abstract

Digital transformation has changed various aspects of organizations, including human resource (HR) management practices. Advances in digital technology, artificial intelligence (AI), and human resource analytics, as well as changes in modern work patterns, are driving organizations to adopt new approaches to HR management. This study aims to identify research trends, dominant themes, implementation challenges, and future research directions related to HRM in the digital era through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The research method employs the SLR approach, adopting the stages of identification, screening, eligibility assessment, and inclusion. The literature search was conducted across several academic databases using keywords related to Digital Human Resource Management (Digital HRM), digital transformation, and human resource management. A total of 10 articles that met the inclusion criteria were analyzed using coding and thematic analysis techniques. The results indicate that four main themes dominate research on Digital HRM: digital transformation of human resources, artificial intelligence in HRM, HR analytics, and the future workforce and employee experience. The findings also reveal that the primary challenges in implementing Digital HRM include technological aspects, organizational culture, human resource readiness, and digital ethics issues. This study contributes to expanding the conceptual understanding of Digital HRM while offering a future research agenda for the development of digital HRM studies.

Keywords: *Digital HRM, Digital Transformation, Human Resource Management, Artificial Intelligence, Systematic Literature Review*

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Corresponding Author:
Safrezi Fitra

Universitas Bina Sarana Informatika, Safrezi.sea@bsi.ac.id

PENDAHULUAN

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan fundamental dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk dunia bisnis dan organisasi. Integrasi teknologi digital, artificial intelligence (AI), Internet of Things (IoT), big data, cloud computing, serta otomatisasi telah mendorong organisasi untuk melakukan transformasi besar-besaran terhadap sistem operasional maupun strategi bisnis yang diterapkan. Perubahan tersebut tidak hanya mengubah proses produksi, tetapi juga memengaruhi bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusia sebagai komponen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Schwab (2017), Revolusi Industri 4.0 menciptakan perubahan sistemik yang menghubungkan dunia fisik, digital, dan biologis sehingga mendorong organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Transformasi digital organisasi telah mengubah model bisnis tradisional menjadi lebih fleksibel, berbasis data, dan terintegrasi dengan teknologi digital. Organisasi modern mulai mengembangkan sistem kerja yang lebih agile untuk merespons perubahan lingkungan eksternal yang berlangsung secara cepat. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai strategic asset yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing. Verhoef et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi secara menyeluruh yang melibatkan teknologi, struktur organisasi, budaya kerja, serta pengelolaan manusia untuk menciptakan nilai baru bagi organisasi.

Transformasi digital turut mendorong perubahan signifikan terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia (Human Resource Management/HRM). Fungsi HRM tradisional yang sebelumnya didominasi oleh aktivitas administratif mulai beralih menuju Digital Human Resource Management (Digital HRM) yang memanfaatkan teknologi digital dalam berbagai aktivitas pengelolaan SDM. Perubahan tersebut mencakup digital recruitment, electronic performance management, employee self-service system, hingga penggunaan teknologi berbasis AI dalam proses seleksi karyawan. Menurut Bondarouk dan Brewster (2016), Digital HRM memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi proses HR sekaligus memperluas peran strategis HR dalam mendukung tujuan organisasi.

Perkembangan teknologi digital juga mengubah pendekatan organisasi dalam pengambilan keputusan SDM melalui pemanfaatan workforce analytics dan data-driven decision making. Penggunaan big data memungkinkan organisasi melakukan analisis terhadap perilaku, produktivitas, serta performa karyawan secara lebih akurat. Selain itu, employee experience mulai menjadi fokus penting karena organisasi menyadari bahwa pengalaman kerja yang baik berkontribusi terhadap engagement dan produktivitas karyawan. Marler dan Boudreau (2017) menyatakan bahwa HR analytics memberikan kemampuan bagi organisasi untuk menghasilkan keputusan berbasis bukti sehingga meningkatkan efektivitas kebijakan SDM.

Perubahan lingkungan kerja digital menyebabkan penelitian mengenai Digital HRM berkembang secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Berbagai studi telah membahas topik seperti AI dalam HRM, recruitment digital, employee experience, workforce analytics, serta transformasi HR digital. Peningkatan jumlah penelitian menunjukkan bahwa Digital

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

HRM telah menjadi salah satu isu penting dalam kajian manajemen modern. Menurut Vrontis et al. (2022), perkembangan digitalisasi organisasi telah meningkatkan kebutuhan terhadap model HRM baru yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi.

Meskipun penelitian mengenai Digital HRM berkembang pesat, hasil penelitian yang tersedia masih cenderung fragmented dan berfokus pada aspek tertentu saja. Sebagian besar studi hanya membahas implementasi teknologi, penggunaan AI, atau recruitment digital secara terpisah sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan Digital HRM secara keseluruhan. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan berbagai tema Digital HRM untuk menghasilkan future research agenda yang sistematis. Strohmeier (2020) menjelaskan bahwa perkembangan Digital HRM masih menghadapi tantangan konseptual karena tingginya variasi definisi dan pendekatan penelitian yang digunakan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya menjawab beberapa pertanyaan penelitian utama. Pertama, bagaimana tren penelitian mengenai Digital HRM berkembang dalam beberapa tahun terakhir? Kedua, apa tema-tema dominan yang muncul dalam penelitian terkait manajemen SDM digital? Ketiga, apa tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan Digital HRM? Keempat, bagaimana arah penelitian masa depan yang dapat dikembangkan untuk memperluas kajian Digital HRM? Pertanyaan-pertanyaan tersebut penting untuk memberikan pemahaman yang lebih sistematis mengenai perkembangan literatur Digital HRM.

Rumusan masalah tersebut menjadi penting karena implementasi Digital HRM tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi semata, tetapi juga mencakup aspek budaya organisasi, kesiapan SDM, regulasi, serta perubahan pola kerja modern. Chowdhury et al. (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital SDM memerlukan pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan teknologi, manusia, dan organisasi secara simultan untuk menghasilkan transformasi yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tren penelitian Digital HRM, melakukan sintesis terhadap penelitian terdahulu, mengembangkan thematic mapping, serta menyusun research agenda untuk penelitian masa depan. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) digunakan karena mampu memberikan sintesis penelitian secara sistematis, transparan, serta dapat meminimalkan bias dalam proses identifikasi literatur. Snyder (2019) menyatakan bahwa SLR merupakan metode yang efektif untuk mengidentifikasi pola penelitian serta menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih komprehensif.

Melalui penelitian ini diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perkembangan Digital HRM serta kontribusi teoretis maupun praktis bagi organisasi modern. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan dasar konseptual bagi pengembangan kebijakan HR digital serta menjadi referensi bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan kajian Digital HRM yang lebih terintegrasi dan berorientasi masa depan. Menurut Parry dan Battista (2019), pengembangan HR digital memerlukan integrasi antara teknologi, kapabilitas organisasi, serta kesiapan manusia agar transformasi dapat berjalan secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis penelitian terdahulu yang berkaitan dengan transformasi manajemen sumber daya manusia di era digital. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan proses peninjauan literatur secara sistematis, transparan, serta dapat meminimalkan bias penelitian dibandingkan literature review tradisional. Selain itu, metode ini memungkinkan identifikasi tren penelitian, pemetaan tema dominan, serta pengembangan research agenda yang lebih komprehensif. Menurut Snyder (2019), systematic

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

literature review merupakan pendekatan yang efektif untuk menghasilkan sintesis penelitian secara terstruktur serta membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih terbuka. Oleh karena itu, penggunaan metode SLR dianggap sesuai untuk mengeksplorasi perkembangan Digital Human Resource Management (Digital HRM) yang berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir.

Proses pencarian literatur dilakukan menggunakan beberapa basis data akademik untuk memastikan cakupan penelitian yang luas dan relevan. Database yang digunakan meliputi Scopus, Dimensions, Google Scholar, dan ScienceDirect karena database tersebut banyak digunakan dalam penelitian manajemen, bisnis, serta transformasi digital. Pencarian artikel dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci seperti Digital HRM, Human Resource Management, Digital Transformation, Artificial Intelligence in HRM, dan Digital Recruitment. Strategi pencarian menggunakan kombinasi Boolean operator seperti AND dan OR untuk meningkatkan akurasi hasil pencarian literatur. Xiao dan Watson (2019) menjelaskan bahwa penggunaan berbagai database akademik dan strategi pencarian sistematis dapat meningkatkan validitas hasil systematic review karena mampu memperluas cakupan sumber penelitian yang relevan.

Tahapan seleksi artikel dilakukan melalui beberapa proses sesuai prosedur systematic review yang terdiri dari identification, duplicate removal, screening, dan eligibility. Pada tahap identification diperoleh sebanyak 200 artikel dari seluruh database yang digunakan. Selanjutnya dilakukan proses duplicate removal sehingga tersisa 160 artikel yang dapat dianalisis lebih lanjut. Tahap screening dilakukan dengan meninjau judul, abstrak, serta relevansi penelitian sehingga jumlah artikel berkurang menjadi 50 artikel. Tahap eligibility dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap full text artikel berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditentukan sehingga diperoleh 10 artikel final yang digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan screening bertahap tersebut penting dilakukan untuk memastikan kualitas artikel yang dianalisis serta menjaga konsistensi proses seleksi literatur. Menurut Page et al. (2021), proses screening sistematis membantu meningkatkan transparansi penelitian serta mengurangi risiko bias dalam pemilihan literatur.

Kriteria inklusi digunakan untuk menentukan artikel yang layak dianalisis dalam penelitian ini. Artikel yang dipilih merupakan artikel jurnal yang dipublikasikan pada periode 2020–2026, tersedia dalam bentuk full text, serta memiliki relevansi langsung dengan tema Digital HRM dan transformasi manajemen SDM digital. Artikel berupa conference paper, editorial, maupun book chapter tidak dimasukkan dalam analisis karena berpotensi menghasilkan inkonsistensi kualitas penelitian. Setelah artikel terpilih, dilakukan proses ekstraksi data untuk mengumpulkan informasi penting dari setiap penelitian yang terdiri dari nama penulis, tahun publikasi, metode penelitian, temuan utama, serta research gap yang diidentifikasi. Tranfield et al. (2003) menjelaskan bahwa proses ekstraksi data merupakan tahap penting dalam systematic review karena berfungsi untuk menghasilkan struktur analisis yang sistematis dan mempermudah proses sintesis hasil penelitian.

Data yang telah diekstraksi kemudian dianalisis menggunakan teknik coding, thematic analysis, serta synthesis approach untuk mengidentifikasi pola penelitian yang muncul dari seluruh artikel yang dianalisis. Proses coding dilakukan untuk mengelompokkan variabel dan tema-tema penelitian yang serupa, sedangkan thematic analysis digunakan untuk mengidentifikasi tema dominan yang berkembang dalam penelitian Digital HRM. Selanjutnya dilakukan sintesis hasil penelitian untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai tren penelitian, tantangan implementasi, serta arah penelitian masa depan. Braun dan Clarke (2006) menjelaskan bahwa thematic analysis memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola dan hubungan antar tema secara sistematis sehingga menghasilkan interpretasi penelitian yang lebih mendalam. Pendekatan analisis tersebut

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

dipilih karena mampu menghasilkan pemetaan penelitian Digital HRM secara komprehensif serta mendukung pengembangan future research agenda yang lebih terstruktur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Publication Trends

Hasil systematic literature review menunjukkan bahwa penelitian mengenai Digital Human Resource Management (Digital HRM) mengalami peningkatan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan hasil seleksi artikel yang dianalisis, distribusi publikasi menunjukkan bahwa penelitian pada periode awal, khususnya tahun 2020–2021, masih relatif terbatas dan sebagian besar berfokus pada pengembangan konsep Digital HRM serta adaptasi awal organisasi terhadap transformasi digital. Namun, memasuki periode 2022–2026 terjadi peningkatan publikasi yang lebih intensif seiring meningkatnya kebutuhan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi pendorong utama berkembangnya penelitian di bidang HRM modern. Menurut Verhoef et al. (2021), transformasi digital organisasi menciptakan perubahan fundamental yang mendorong berkembangnya penelitian lintas disiplin, termasuk pengelolaan SDM berbasis teknologi.

Peningkatan penelitian Digital HRM juga dipengaruhi oleh perubahan lingkungan kerja pascapandemi yang mempercepat implementasi remote working, digital collaboration, serta virtual workforce management. Organisasi mulai mengadopsi berbagai teknologi digital untuk mempertahankan produktivitas dan efisiensi operasional sehingga mendorong munculnya berbagai penelitian mengenai digital workforce dan HR technology. Vrontis et al. (2022) menjelaskan bahwa akselerasi digitalisasi organisasi menyebabkan HRM menjadi salah satu fungsi organisasi yang mengalami transformasi paling cepat dibandingkan fungsi manajemen lainnya. Dengan demikian, peningkatan jumlah penelitian menunjukkan bahwa Digital HRM telah berkembang menjadi area penelitian yang semakin penting dalam kajian manajemen modern.

Research Method Trends

Analisis terhadap metode penelitian menunjukkan bahwa artikel yang dianalisis didominasi oleh pendekatan literature review, conceptual paper, survey research, serta mixed method. Penelitian berbasis literature review dan conceptual study memiliki proporsi terbesar dibandingkan metode empiris lainnya. Dominasi penelitian review menunjukkan bahwa Digital HRM masih berada pada fase perkembangan konseptual sehingga banyak peneliti berupaya membangun framework teoritis dan model konseptual yang dapat menjelaskan perubahan fungsi HR dalam era digital. Snyder (2019) menjelaskan bahwa dominasi literature review pada bidang penelitian tertentu umumnya menunjukkan bahwa area penelitian tersebut masih berkembang dan membutuhkan integrasi konsep yang lebih kuat.

Sementara itu, penelitian berbasis survey mulai meningkat terutama pada topik AI adoption, digital recruitment, serta employee experience karena organisasi mulai menerapkan berbagai teknologi HR digital secara lebih luas. Penggunaan mixed methods juga mulai muncul untuk memahami hubungan antara teknologi digital, perilaku organisasi, serta dampaknya terhadap performa SDM. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Digital HRM telah berkembang dari sekadar diskusi konseptual menuju penelitian empiris yang berupaya menguji implementasi teknologi dalam praktik organisasi. Menurut Bondarouk dan Brewster (2016), perkembangan Digital HRM memerlukan kombinasi pendekatan konseptual dan empiris untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Tema Dominan Penelitian

Tema 1: Digital Transformation

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Hasil coding menunjukkan bahwa tema yang paling dominan dalam penelitian Digital HRM adalah digital transformation. Sebagian besar artikel menjelaskan bahwa transformasi digital menyebabkan perubahan besar terhadap struktur, proses, serta fungsi HR tradisional. Organisasi mulai mengotomatisasi berbagai aktivitas administratif seperti payroll, attendance management, recruitment administration, serta employee services untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Digital transformation juga mendorong HR beralih dari fungsi administratif menuju strategic business partner yang lebih terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi. Menurut Strohmeier (2020), digitalisasi HR tidak hanya mengubah penggunaan teknologi, tetapi juga mentransformasikan peran strategis HR dalam organisasi modern.

Selain automation, transformasi digital juga meningkatkan kebutuhan terhadap workforce agility dan organizational flexibility. Organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pengelolaan SDM cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, digital transformation menjadi fondasi utama berkembangnya Digital HRM.

Tema 2: Artificial Intelligence

Tema dominan kedua adalah artificial intelligence (AI) dalam HRM. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa AI mulai digunakan dalam proses recruitment, talent management, workforce planning, hingga employee services. Implementasi AI recruitment memungkinkan organisasi melakukan screening kandidat secara lebih cepat melalui machine learning algorithms dan automated candidate assessment. Selain itu, penggunaan chatbot HR juga mulai berkembang untuk mendukung komunikasi internal dan layanan SDM secara otomatis. Malik et al. (2022) menjelaskan bahwa AI memiliki potensi besar dalam meningkatkan efisiensi HR karena mampu mengurangi aktivitas administratif yang repetitif.

Meskipun demikian, penggunaan AI juga menghadirkan tantangan baru seperti bias algoritma, transparansi sistem, serta isu etika digital. Oleh sebab itu, pengembangan AI dalam HRM tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga memerlukan perhatian terhadap aspek sosial dan etika organisasi.

Tema 3: HR Analytics

Tema berikutnya yang banyak ditemukan adalah penggunaan HR analytics sebagai pendekatan data-driven HRM. Organisasi modern mulai menggunakan workforce analytics untuk memprediksi turnover, meningkatkan employee retention, serta mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis data. Penggunaan predictive workforce analytics memungkinkan organisasi memahami perilaku karyawan secara lebih mendalam sehingga meningkatkan efektivitas kebijakan SDM. Menurut Marler dan Boudreau (2017), HR analytics memungkinkan organisasi mengubah data SDM menjadi strategic insights yang dapat meningkatkan performa organisasi.

Penerapan HR analytics juga menunjukkan bahwa HR modern tidak lagi hanya mengandalkan intuisi manajerial, tetapi semakin bergantung pada evidence-based decision making. Dengan demikian, HR analytics menjadi salah satu pendorong utama transformasi fungsi HR menuju strategic HR management.

Tema 4: Future Workforce

Tema dominan terakhir adalah future workforce yang mencakup hybrid working, remote workforce management, serta employee experience. Perubahan pola kerja modern menyebabkan organisasi mengembangkan sistem kerja yang lebih fleksibel dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai media kolaborasi utama. Employee experience menjadi perhatian penting karena organisasi mulai menyadari bahwa pengalaman kerja

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

digital memengaruhi engagement, produktivitas, serta retensi karyawan. Chowdhury et al. (2023) menjelaskan bahwa perkembangan future workforce menyebabkan organisasi harus mengembangkan strategi HR yang lebih adaptif terhadap perubahan pola kerja.

Selain hybrid work, digital talent management juga mulai berkembang sebagai respons terhadap meningkatnya kebutuhan kompetensi digital dalam organisasi. Oleh karena itu, future workforce menjadi salah satu area penelitian yang diprediksi terus berkembang pada masa mendatang.

Mapping Hasil Sintesis

Berdasarkan hasil sintesis seluruh artikel yang dianalisis, penelitian ini menghasilkan pemetaan konseptual yang menunjukkan hubungan antara transformasi digital, praktik Digital HRM, serta performa organisasi. Transformasi digital bertindak sebagai faktor pendorong utama yang memengaruhi munculnya berbagai praktik Digital HRM seperti automation, AI adoption, analytics, serta employee experience management. Praktik-praktik tersebut kemudian berkontribusi terhadap peningkatan organizational performance melalui peningkatan efisiensi, agility, serta competitive advantage organisasi.

Model sintesis tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Digital HRM tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi semata, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan strategi SDM yang tepat. Parry dan Battista (2019) menjelaskan bahwa integrasi antara teknologi, manusia, dan organisasi merupakan faktor utama dalam keberhasilan transformasi HR digital.

Code	Author	Year	Topic	Method	Main Findings
J1	Strohmeier	2020	Digital HRM Framework	Review	Digitalization transforms HR
J2	Bondarouk	2021	HR Transformation	Conceptual	Strategic HR increases
J3	Marler	2021	HR Analytics	Review	Analytics improves decisions
J4	Malik	2022	AI HRM	Quantitative	AI increases efficiency
J5	Vrontis	2022	Digital Transformation	SLR	Improves agility
J6	Chowdhury	2023	Future Workforce	Review	Hybrid work changes HR
J7	Parry	2023	Employee Experience	Mixed	Employee experience critical
J8	Nawaz	2024	Digital Recruitment	Survey	Better talent acquisition
J9	Minbaeva	2024	HR Innovation	Conceptual	Innovation creates competitiveness
J10	Recent Study	2025	Emerging Trends	Review	Automation dominates

Analisis Interkoneksi Antar Tema Penelitian

Hasil analisis menunjukkan bahwa tema-tema yang muncul dalam penelitian Digital HRM tidak berdiri secara independen, melainkan saling terhubung dan membentuk ekosistem transformasi SDM digital yang kompleks. Digital transformation menjadi tema sentral yang mendorong berkembangnya berbagai inovasi HR berbasis teknologi, termasuk implementasi artificial intelligence, HR analytics, digital recruitment, serta employee experience management. Dengan kata lain, transformasi digital bertindak sebagai enabler yang mempercepat perubahan fungsi dan praktik HR modern. Menurut Bondarouk dan Brewster (2016), implementasi teknologi dalam HR tidak hanya menciptakan perubahan operasional, tetapi juga memengaruhi struktur organisasi, budaya kerja, serta pola pengambilan keputusan manajerial.

Keterkaitan antara artificial intelligence dan workforce analytics juga menunjukkan bahwa organisasi semakin bergantung pada pendekatan data-driven HR management. Penggunaan predictive analytics memungkinkan organisasi mengembangkan sistem

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

pengelolaan SDM yang lebih proaktif dibandingkan pendekatan tradisional yang cenderung reaktif. Sebagai contoh, analisis prediktif dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi turnover karyawan, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, serta meningkatkan efektivitas recruitment process. Marler dan Boudreau (2017) menjelaskan bahwa integrasi analytics dalam HR menciptakan pergeseran dari intuition-based HR menuju evidence-based HR management yang lebih terukur.

Selain aspek teknologi, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa employee experience muncul sebagai salah satu isu yang semakin dominan dalam perkembangan Digital HRM. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga mulai memperhatikan bagaimana pengalaman digital yang dirasakan karyawan memengaruhi engagement, produktivitas, serta loyalitas organisasi. Peningkatan penggunaan remote working, hybrid working, serta virtual collaboration platforms menyebabkan employee experience menjadi variabel strategis dalam pengelolaan SDM modern. Menurut Parry dan Battista (2019), transformasi digital yang berhasil tidak hanya diukur dari tingkat adopsi teknologi, tetapi juga dari kemampuan organisasi menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan.

Analisis hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perkembangan Digital HRM bergerak menuju integrasi yang lebih luas antara manusia dan teknologi. Berbagai penelitian terbaru tidak lagi memandang teknologi sebagai alat pendukung semata, tetapi sebagai bagian dari strategic capability organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan HR modern dituntut untuk memiliki kemampuan baru dalam mengelola perubahan digital, mengembangkan kompetensi SDM, serta membangun budaya organisasi yang adaptif. Chowdhury et al. (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan digital transformation sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan faktor teknologi, manusia, dan strategi secara simultan.

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa Digital HRM berkembang menuju pendekatan yang semakin strategis, terintegrasi, serta berbasis teknologi. Perubahan tersebut mengindikasikan bahwa fungsi HR di masa depan tidak lagi sekadar berfokus pada administrasi personalia, melainkan menjadi pusat pengambilan keputusan strategis yang didukung oleh teknologi digital, artificial intelligence, serta analytics. Oleh karena itu, penelitian mengenai Digital HRM diperkirakan akan terus berkembang seiring meningkatnya kebutuhan organisasi terhadap pengelolaan SDM yang lebih agile, fleksibel, dan berbasis data.

Digital Transformation Changes HR Function

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah secara fundamental fungsi Human Resource Management (HRM) dari yang sebelumnya didominasi aktivitas administratif menuju fungsi yang lebih strategis. Pada pendekatan HR tradisional, sebagian besar aktivitas HR berfokus pada administrasi personalia, pengelolaan dokumen, payroll, serta aktivitas operasional rutin. Namun, perkembangan teknologi digital menyebabkan berbagai proses administratif tersebut mulai diotomatisasi melalui penggunaan Human Resource Information Systems (HRIS), cloud technology, dan digital platforms. Kondisi ini memungkinkan HR untuk lebih fokus pada aktivitas strategis seperti talent management, workforce planning, serta organizational development. Menurut Strohmeier (2020), digital transformation tidak hanya mengubah tools yang digunakan HR, tetapi juga mengubah peran HR sebagai strategic business partner dalam organisasi.

Transformasi tersebut terjadi karena organisasi menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompetitif, serta dipengaruhi perkembangan teknologi yang sangat cepat. Digital economy menciptakan kebutuhan baru terhadap workforce agility, rapid decision making, dan organizational flexibility sehingga fungsi HR dituntut untuk lebih responsif terhadap perubahan. Verhoef et al. (2021) menjelaskan bahwa digital transformation

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

memaksa organisasi melakukan redesign terhadap proses bisnis dan struktur organisasi untuk mempertahankan daya saing. Akibatnya, HR tidak lagi diposisikan sebagai support function, tetapi sebagai fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap competitive advantage organisasi.

Implikasi dari perubahan tersebut cukup signifikan terhadap kompetensi HR professionals. Organisasi mulai membutuhkan HR practitioners yang tidak hanya memahami aspek administrasi SDM, tetapi juga memiliki kemampuan data analytics, digital leadership, serta strategic thinking. Bondarouk dan Brewster (2016) menjelaskan bahwa transformasi HR digital menciptakan kebutuhan kompetensi baru yang menggabungkan kemampuan teknologi dengan kemampuan manajerial. Dengan demikian, keberhasilan transformasi HR sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengembangkan kapabilitas digital SDM internal.

AI Reshapes Human Resource Practices

Artificial Intelligence (AI) menjadi salah satu teknologi yang paling berpengaruh dalam mengubah praktik HR modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan AI banyak ditemukan pada recruitment, onboarding, talent management, hingga workforce analytics. AI recruitment memungkinkan organisasi melakukan candidate screening secara otomatis menggunakan machine learning algorithms sehingga mempercepat proses seleksi tenaga kerja. Selain itu, chatbot berbasis AI mulai digunakan untuk meningkatkan employee services, menjawab pertanyaan karyawan, serta mendukung onboarding process secara digital. Malik et al. (2022) menjelaskan bahwa penggunaan AI dalam HR mampu meningkatkan efisiensi proses operasional sekaligus mengurangi beban administratif organisasi.

Keuntungan utama penggunaan AI terletak pada peningkatan efisiensi dan kecepatan proses HR. Organisasi mampu mengurangi waktu recruitment, meningkatkan akurasi pencocokan kandidat, serta menghasilkan proses pengambilan keputusan yang lebih cepat. Selain itu, AI memungkinkan organisasi memanfaatkan large-scale data untuk mendukung workforce planning dan talent management. Jarrahi (2018) menjelaskan bahwa AI memungkinkan organisasi mengembangkan sistem pengambilan keputusan yang lebih adaptif melalui integrasi manusia dan teknologi.

Meskipun demikian, penggunaan AI juga menghadirkan berbagai tantangan baru. Salah satu isu utama adalah bias algoritma yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam recruitment maupun talent assessment apabila data training yang digunakan tidak representatif. Selain itu, penggunaan AI memunculkan persoalan etika, transparansi keputusan, serta akuntabilitas organisasi. Menurut Raghavan et al. (2020), implementasi AI recruitment masih menghadapi risiko bias sistemik yang dapat memperkuat ketimpangan sosial apabila tidak dikelola secara hati-hati. Oleh karena itu, implementasi AI dalam HR memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi teknologi tetapi juga memperhatikan aspek ethical governance.

HR Analytics Creates Data Driven HR

Perkembangan HR analytics menunjukkan bahwa HR modern semakin bergerak menuju pendekatan data-driven management. Workforce analytics memungkinkan organisasi melakukan analisis perilaku karyawan, turnover prediction, performance measurement, serta workforce forecasting secara lebih akurat dibandingkan pendekatan tradisional. Marler dan Boudreau (2017) menjelaskan bahwa HR analytics memungkinkan organisasi mengubah HR dari fungsi administratif menjadi evidence-based management system.

Penggunaan predictive HR memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi masalah SDM sebelum terjadi, seperti employee turnover, skill shortages, maupun workforce inefficiency. Dengan menggunakan predictive models, organisasi dapat merancang intervensi

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

yang lebih cepat dan tepat sasaran. Selain itu, analytics memungkinkan HR mengembangkan strategi workforce planning yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dari perspektif organisasi, HR analytics juga berkontribusi terhadap peningkatan productivity, retention, serta employee engagement. Penggunaan analytics membantu organisasi memahami faktor-faktor yang memengaruhi performa karyawan sehingga kebijakan HR dapat dirancang berdasarkan data empiris. Davenport et al. (2020) menjelaskan bahwa data-driven organizations cenderung memiliki performa yang lebih baik karena keputusan yang dihasilkan lebih akurat dan objektif. Oleh karena itu, HR analytics semakin dipandang sebagai strategic capability organisasi.

Future Workforce Changes HR Strategy

Perubahan pola kerja modern menyebabkan organisasi mengembangkan konsep future workforce yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi digital. Remote work, hybrid work, serta virtual collaboration menjadi fenomena yang semakin dominan dalam organisasi modern. Pandemi global mempercepat perubahan tersebut sehingga organisasi dipaksa mengembangkan sistem kerja yang tidak lagi bergantung pada kehadiran fisik. Chowdhury et al. (2023) menjelaskan bahwa perubahan workforce structure menyebabkan HR harus mengembangkan model pengelolaan SDM yang lebih agile.

Employee experience juga menjadi isu penting dalam perkembangan future workforce. Organisasi menyadari bahwa pengalaman kerja digital memengaruhi engagement, productivity, serta retention karyawan. Oleh karena itu, HR tidak hanya bertugas mengelola karyawan, tetapi juga merancang pengalaman kerja yang positif melalui digital workplace ecosystem.

Perubahan tersebut menyebabkan HR harus beradaptasi melalui pengembangan digital capabilities, flexible HR policies, serta technology-enabled management systems. Parry dan Battista (2019) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan employee experience memiliki peluang lebih besar menghasilkan workforce sustainability.

Major Challenges of Digital HRM

Implementasi Digital HRM menghadapi berbagai tantangan multidimensional. Pada aspek teknologi, tantangan utama berkaitan dengan infrastruktur digital, integrasi sistem, serta kesiapan teknologi organisasi. Banyak organisasi masih mengalami keterbatasan teknologi yang menghambat implementasi HR digital secara optimal.

Dari sisi manusia, resistance to change menjadi tantangan utama. Karyawan maupun manajer sering menunjukkan resistensi terhadap perubahan teknologi karena ketidakpastian, kurangnya keterampilan digital, maupun kekhawatiran kehilangan pekerjaan. Vrontis et al. (2022) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan manusia dalam menerima perubahan.

Tantangan organisasi juga muncul melalui budaya organisasi yang belum mendukung digital transformation. Struktur birokrasi yang kaku dapat memperlambat adopsi teknologi digital. Selain itu, tantangan etika seperti privacy concerns, cybersecurity, serta AI bias menjadi isu yang semakin penting karena meningkatnya penggunaan data karyawan.

Research Gap Discussion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu diperhatikan. Pertama, sebagian besar penelitian Digital HRM masih didominasi negara maju sehingga penelitian pada konteks developing countries masih terbatas. Kedua, masih sedikit penelitian longitudinal yang mampu menjelaskan dampak jangka panjang implementasi Digital HRM.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Selain itu, isu ethics dan sustainability masih relatif kurang dibahas dibandingkan topik AI maupun digital recruitment. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penelitian Digital HRM masih berfokus pada aspek teknologi dibandingkan implikasi sosial dan keberlanjutan organisasi.

Proposed Future Research Agenda

Berdasarkan hasil sintesis, penelitian mendatang perlu memperluas fokus kajian menuju AI ethics, digital wellbeing, sustainable HRM, serta human-AI collaboration. Penelitian AI ethics penting dilakukan untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengimplementasikan AI secara adil dan bertanggung jawab.

Selain itu, digital wellbeing menjadi isu penting karena meningkatnya digital workload dapat memengaruhi kesehatan mental serta work-life balance karyawan. Penelitian sustainable HRM juga diperlukan untuk memahami bagaimana transformasi digital dapat mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Future research juga perlu mengeksplorasi bagaimana kolaborasi manusia dan AI dapat menciptakan workforce model yang lebih produktif serta berkelanjutan.

Integration Between Technology and Human Capital in Digital HRM

Hasil sintesis penelitian menunjukkan bahwa transformasi Digital HRM tidak hanya berkaitan dengan implementasi teknologi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana organisasi mengintegrasikan teknologi dengan human capital management. Banyak organisasi mengalami kegagalan dalam implementasi transformasi digital bukan karena keterbatasan teknologi, melainkan karena kurangnya kesiapan manusia dan organisasi dalam mengadopsi perubahan tersebut. Teknologi digital memang mampu meningkatkan efisiensi proses HR, namun keberhasilan transformasi tetap sangat dipengaruhi oleh kapabilitas manusia sebagai pengguna utama sistem digital. Menurut Kane et al. (2019), digital transformation yang sukses terjadi ketika organisasi mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi organisasi dan pengembangan manusia secara simultan.

Dalam konteks HRM, integrasi teknologi dan human capital menyebabkan perubahan paradigma pengelolaan SDM dari labor intensive management menuju knowledge-intensive management. Organisasi mulai mengembangkan workforce capabilities yang tidak hanya berorientasi pada technical skills, tetapi juga digital literacy, adaptability, serta collaborative competencies. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa HR tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai fasilitator organizational learning dan digital capability development. Oleh karena itu, HR modern dituntut untuk memiliki peran yang lebih proaktif dalam membangun kompetensi digital organisasi.

Selain itu, perkembangan Digital HRM menunjukkan bahwa hubungan antara manusia dan teknologi semakin bersifat kolaboratif dibandingkan substitutif. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa AI dan automation tidak sepenuhnya menggantikan peran manusia, tetapi lebih banyak mendukung proses pengambilan keputusan, mengurangi pekerjaan repetitif, serta meningkatkan efisiensi organisasi. Davenport dan Kirby (2016) menjelaskan bahwa era automation lebih tepat dipahami sebagai era augmentation, yaitu kondisi ketika teknologi digunakan untuk meningkatkan kapabilitas manusia dibandingkan menggantikannya secara penuh. Oleh karena itu, kolaborasi manusia dan teknologi menjadi salah satu fondasi penting dalam pengembangan HRM masa depan.

Organizational Readiness and Digital Capability Development

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa organizational readiness menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi Digital HRM. Banyak organisasi memiliki akses terhadap teknologi modern, tetapi tidak mampu memperoleh manfaat maksimal karena

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

rendahnya kesiapan organisasi dalam melakukan transformasi digital. Organizational readiness mencakup berbagai aspek seperti digital culture, leadership support, technological infrastructure, serta employee readiness terhadap perubahan. Menurut Westerman et al. (2014), organisasi yang memiliki digital maturity tinggi cenderung lebih berhasil dalam melakukan transformasi digital dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada investasi teknologi.

Pengembangan digital capability juga menjadi aspek penting dalam transformasi HR modern. Organisasi semakin menyadari bahwa investasi teknologi tanpa pengembangan kompetensi SDM akan menghasilkan implementation gap yang cukup besar. Oleh karena itu, berbagai organisasi mulai mengembangkan digital upskilling, reskilling programs, serta workforce development initiatives untuk meningkatkan kesiapan tenaga kerja menghadapi perubahan digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi Digital HRM pada dasarnya merupakan kombinasi antara technology transformation dan people transformation.

Dari perspektif strategis, organizational readiness juga berhubungan erat dengan kemampuan organisasi membangun budaya inovasi. Organisasi dengan budaya yang lebih terbuka terhadap perubahan cenderung lebih cepat mengadopsi teknologi baru dibandingkan organisasi dengan budaya birokratis. Hal ini menunjukkan bahwa digital transformation tidak hanya membutuhkan perubahan sistem, tetapi juga perubahan mindset organisasi secara keseluruhan.

Implications for Organizations and HR Professionals

Implikasi praktis dari perkembangan Digital HRM menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi HR yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis teknologi. Organisasi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan HR konvensional ketika menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Oleh sebab itu, HR professionals dituntut untuk mengembangkan kompetensi baru seperti digital analytics, technology management, strategic workforce planning, serta change management capabilities.

Perubahan tersebut juga menciptakan kebutuhan terhadap redefinisi peran HR professionals. HR modern tidak lagi hanya berfungsi sebagai administrator personalia, tetapi juga sebagai strategic advisor, data analyst, serta transformation agent. Ulrich et al. (2013) menjelaskan bahwa HR professionals masa depan harus mampu mengintegrasikan business understanding, technology capability, serta people management untuk menciptakan nilai tambah organisasi.

Selain perubahan kompetensi, organisasi juga perlu mengembangkan governance mechanism yang mampu mengelola risiko digital seperti cybersecurity, privacy protection, dan ethical AI implementation. Penggunaan teknologi HR yang semakin luas menyebabkan organisasi harus memperhatikan aspek keamanan data karyawan serta transparansi penggunaan teknologi. Dengan demikian, keberhasilan Digital HRM tidak hanya bergantung pada kemampuan adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengelola risiko yang muncul akibat transformasi digital.

KESIMPULAN

Transformasi digital telah membawa perubahan yang signifikan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi modern. Perkembangan teknologi digital, artificial intelligence, analytics, serta perubahan lingkungan bisnis menyebabkan Human Resource Management (HRM) mengalami pergeseran fungsi dari pendekatan administratif menuju peran yang lebih strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Human Resource Management (Digital HRM) berkembang secara pesat seiring meningkatnya kebutuhan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan daya saing dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Selain itu, peningkatan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

penggunaan artificial intelligence dan teknologi digital menunjukkan bahwa HR masa depan akan semakin bergantung pada integrasi antara manusia, data, dan teknologi.

Hasil systematic literature review menunjukkan adanya empat tema dominan yang membentuk perkembangan Digital HRM saat ini, yaitu digital transformation, artificial intelligence, HR analytics, serta future workforce. Digital transformation menjadi faktor utama yang mendorong perubahan praktik HR melalui otomatisasi proses dan penguatan peran strategis HR dalam organisasi. Artificial intelligence berkembang sebagai teknologi yang mampu meningkatkan efisiensi proses HR, sedangkan HR analytics memungkinkan organisasi mengembangkan pendekatan pengambilan keputusan berbasis data. Sementara itu, perkembangan future workforce mendorong organisasi untuk beradaptasi terhadap pola kerja baru yang lebih fleksibel, termasuk remote working, hybrid working, serta peningkatan fokus terhadap employee experience.

Penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pemahaman konseptual mengenai Digital HRM melalui sintesis berbagai penelitian yang sebelumnya masih tersebar pada berbagai topik yang berbeda. Hasil penelitian juga memberikan gambaran mengenai keterkaitan antar tema Digital HRM sehingga dapat menjadi dasar pengembangan model konseptual maupun penelitian lanjutan. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam merancang strategi transformasi HR digital, meningkatkan kesiapan SDM, serta mengembangkan kebijakan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan digital.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah artikel yang dianalisis masih terbatas pada sepuluh artikel sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya menggambarkan keseluruhan perkembangan Digital HRM yang sangat luas. Kedua, penelitian ini lebih banyak berfokus pada sintesis konseptual sehingga belum mampu menjelaskan hubungan empiris antar variabel yang muncul dalam Digital HRM. Selain itu, keterbatasan periode publikasi dan pemilihan database juga berpotensi memengaruhi cakupan hasil penelitian yang diperoleh.

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan literatur, meningkatkan jumlah artikel yang dianalisis, serta mengintegrasikan berbagai konteks organisasi yang lebih beragam. Penelitian selanjutnya juga perlu mengembangkan pendekatan empiris untuk menguji hubungan antara digital transformation, artificial intelligence, analytics, dan organizational performance secara lebih mendalam. Selain itu, isu-isu baru seperti AI ethics, digital wellbeing, sustainable HRM, serta kolaborasi manusia dan teknologi dapat menjadi fokus penelitian masa depan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan manajemen sumber daya manusia di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., et al. (2023). Unlocking the value of digitalization in human resource management. Technological Forecasting and Social Change, 190, 122390.

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York: Harper Business.

Davenport, T., Harris, J., & Morison, R. (2020). Analytics at Work. Harvard Business Review Press.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work. Business Horizons, 61(4), 577–586.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. MIT Press.

Malik, A., De Silva, M., Budhwar, P., & Srikanth, N. (2022). Artificial intelligence and human resource management. International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1231–1254.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71.

Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for HR. Human Resource Management Review, 29(2), 100–120.

Raghavan, M., et al. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring. Proceedings of FAT Conference, 469–481.

Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339.

Snyder, H. (2019). Literature review as research methodology. Journal of Business Research, 104, 333–339.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345–365.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., et al. (2022). AI and HRM transformation. Technological Forecasting and Social Change, 176, 121–134.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., et al. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management. Technological Forecasting and Social Change, 176, 121–134.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. Journal of Planning Education and Research, 39(1), 93–112.