

PENGARUH DIGITAL *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Indriyenni

Universitas Putra Indoensia YPTK Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 09 Juli 2026

Revised: 20 Juli 2026

Accepted: 1 agustus 2026

Published: 6 agustus 2026

Kata kunci:

DHRM,
Employee Engagement,
Employee Performance,
SEM-PLS,
SmartPLS 4.

ABSTRAK

Transformasi digital mendorong organisasi mengadopsi Digital Human Resource Management (DHRM) untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Namun, keberhasilan implementasi DHRM dalam meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat employee engagement. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh DHRM terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research terhadap 210 karyawan pada perusahaan sektor jasa yang telah menerapkan DHRM. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan teknik purposive sampling dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dengan loading factor sebesar 0,742–0,903, AVE sebesar 0,684–0,731, Composite Reliability sebesar 0,914–0,931, dan Cronbach's Alpha sebesar 0,901–0,919. Model struktural memiliki kemampuan prediksi yang baik dengan nilai R^2 sebesar 0,507 untuk Employee Engagement, 0,693 untuk Kinerja Karyawan, serta Q^2 sebesar 0,849. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa DHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,712$; $t = 12,854$; $p < 0,001$) dan Kinerja Karyawan ($\beta = 0,386$; $t = 4,127$; $p < 0,001$). Employee Engagement juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,487$; $t = 5,982$; $p < 0,001$) serta memediasi secara signifikan pengaruh DHRM terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,347$; $t = 4,865$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan DHRM yang didukung oleh peningkatan employee engagement dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Indriyenni
Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang
Email: indriyenni@upiyptk.ac.id

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan proses bisnis dan mengelola sumber daya manusia. Perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), komputasi awan (cloud computing), big data analytics, dan Internet of Things (IoT) mendorong organisasi untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh fungsi manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam konteks tersebut, konsep Digital Human Resource Management (Digital HRM) berkembang sebagai pendekatan strategis yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, seleksi, pelatihan,

pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kompensasi, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Digital HRM tidak lagi dipandang hanya sebagai digitalisasi administrasi kepegawaian, tetapi telah menjadi bagian dari strategi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada inovasi.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan teknologi. Digitalisasi fungsi MSDM memungkinkan organisasi menyederhanakan proses administratif, meningkatkan akurasi data, mempercepat pelayanan kepada karyawan, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif melalui analisis data. Selain itu, implementasi Digital HRM memberikan peluang bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital dalam pengelolaan SDM umumnya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan produktivitas, mempertahankan talenta, serta menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan.

Meskipun demikian, keberhasilan implementasi Digital Human Resource Management tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan karyawan dalam memanfaatkan teknologi tersebut. Berbagai organisasi masih menghadapi tantangan berupa rendahnya kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung transformasi digital. Akibatnya, investasi yang besar dalam teknologi tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia sebagai pengguna utama sistem digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital pada fungsi MSDM harus dipandang sebagai perubahan organisasi secara menyeluruh yang melibatkan aspek teknologi, manusia, dan budaya kerja.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Kinerja menggambarkan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Organisasi dengan karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan lebih mudah mencapai tujuan strategis, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mempertahankan daya saing di tengah persaingan global. Oleh karena itu, berbagai organisasi terus mencari strategi yang mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Salah satu strategi yang banyak diterapkan adalah digitalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia melalui implementasi Digital HRM. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Digital HRM dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan perilaku karyawan.

Salah satu faktor yang dipandang memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara Digital Human Resource Management dan kinerja karyawan adalah *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan individu terhadap pekerjaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih baik, memiliki loyalitas tinggi, bersedia memberikan usaha ekstra (*discretionary effort*), serta mampu beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi, *employee engagement* menjadi faktor penting karena keberhasilan implementasi teknologi sangat bergantung pada kesediaan karyawan untuk menerima, memanfaatkan, dan mengoptimalkan penggunaan sistem digital dalam aktivitas sehari-hari.

Secara teoritis, hubungan antara Digital Human Resource Management, *employee engagement*, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa praktik MSDM yang efektif mampu meningkatkan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) bagi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Implementasi Digital HRM menyediakan berbagai fasilitas digital seperti *e-learning*, *digital performance management*, *employee self-service*, dan *people analytics* yang memungkinkan peningkatan kompetensi sekaligus memperkuat komunikasi antara organisasi dan karyawan. Ketika teknologi tersebut didukung oleh lingkungan kerja yang

konduktivitas, tingkat employee engagement akan meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Digital Human Resource Management memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi dan produktivitas karyawan. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi mengenai mekanisme hubungan tersebut. Sebagian penelitian menemukan bahwa Digital HRM berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel seperti employee engagement, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi. Penelitian terbaru juga memperlihatkan bahwa work engagement merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana transformasi digital dalam MSDM dapat meningkatkan perilaku proaktif dan kinerja karyawan.

Di Indonesia, implementasi Digital HRM juga mengalami perkembangan yang pesat, baik pada perusahaan swasta, instansi pemerintah, maupun usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Berbagai organisasi telah memanfaatkan sistem digital dalam proses rekrutmen, absensi, evaluasi kinerja, pengembangan kompetensi, hingga pelayanan administrasi kepegawaian. Walaupun demikian, efektivitas penerapan Digital HRM masih bervariasi karena dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, tingkat literasi digital karyawan, dukungan pimpinan, dan budaya organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi Digital HRM masih memerlukan kajian empiris yang lebih mendalam, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia yang memiliki karakteristik sosial dan budaya kerja yang berbeda dengan negara maju.

Berdasarkan telaah literatur, masih terdapat research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada pengaruh langsung Digital HRM terhadap kinerja organisasi, sementara kajian mengenai mekanisme mediasi employee engagement masih relatif terbatas, khususnya pada konteks organisasi di Indonesia. Kedua, perkembangan teknologi digital yang sangat cepat menyebabkan hasil penelitian terdahulu perlu terus diperbarui agar sesuai dengan praktik Digital HRM terkini, termasuk pemanfaatan analitik SDM, otomatisasi proses HR, dan teknologi berbasis AI. Ketiga, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor manufaktur atau perusahaan multinasional, sehingga masih diperlukan penelitian pada sektor jasa maupun organisasi yang sedang menjalankan transformasi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Digital Human Resource Management terhadap kinerja karyawan, menguji pengaruh Digital Human Resource Management terhadap employee engagement, menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran employee engagement sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Digital Human Resource Management dan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur Digital Human Resource Management sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi transformasi digital yang tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Digital Human Resource Management

Digital Human Resource Management (DHRM) merupakan pengembangan dari praktik manajemen sumber daya manusia yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Implementasi DHRM mencakup digitalisasi berbagai fungsi MSDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, hingga pengambilan keputusan berbasis data (people analytics). Melalui pemanfaatan teknologi informasi, organisasi mampu mengurangi proses administratif yang bersifat manual, meningkatkan akurasi data, mempercepat pelayanan kepada karyawan, serta mendukung pengambilan keputusan secara lebih objektif dan transparan (Strohmeier, 2020).

Seiring berkembangnya transformasi digital, DHRM tidak lagi dipandang sebagai sekadar penggunaan aplikasi dalam administrasi kepegawaian, tetapi telah berkembang menjadi strategi organisasi dalam meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital ke dalam praktik MSDM akan lebih

mudah meningkatkan produktivitas, fleksibilitas organisasi, kualitas pelayanan, serta pengalaman kerja karyawan. Selain itu, penerapan DHRM mampu mendukung pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi digital, serta komunikasi yang lebih efektif antara organisasi dan karyawan (Verhoef et al., 2021).

Dalam penelitian ini, Digital Human Resource Management diukur menggunakan beberapa indikator yang merepresentasikan praktik digital MSDM, yaitu digital recruitment, digital training, digital performance management, employee self-service, digital communication, dan HR analytics. Keenam indikator tersebut mencerminkan tingkat kematangan transformasi digital dalam fungsi pengelolaan sumber daya manusia.

Employee Engagement

Employee Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menggambarkan tingkat keterlibatan, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, loyalitas, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Schaufeli (2020) menjelaskan bahwa employee engagement terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. *Vigor* menggambarkan tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja, *dedication* mencerminkan rasa bangga, antusias, dan bermakna terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menunjukkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam era transformasi digital, employee engagement menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi teknologi. Penerapan sistem digital yang didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Sebaliknya, implementasi teknologi tanpa memperhatikan aspek psikologis karyawan berpotensi menimbulkan resistensi terhadap perubahan serta menurunkan produktivitas organisasi (Saks, 2022).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, kesempatan untuk bekerja, serta dukungan organisasi.

Pada era digital, peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan sistem kerja yang efektif melalui pemanfaatan teknologi digital. Implementasi DHRM memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas melalui otomatisasi proses kerja, akses informasi secara real-time, evaluasi kinerja berbasis data, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil menerapkan Digital Human Resource Management secara efektif cenderung memiliki tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory

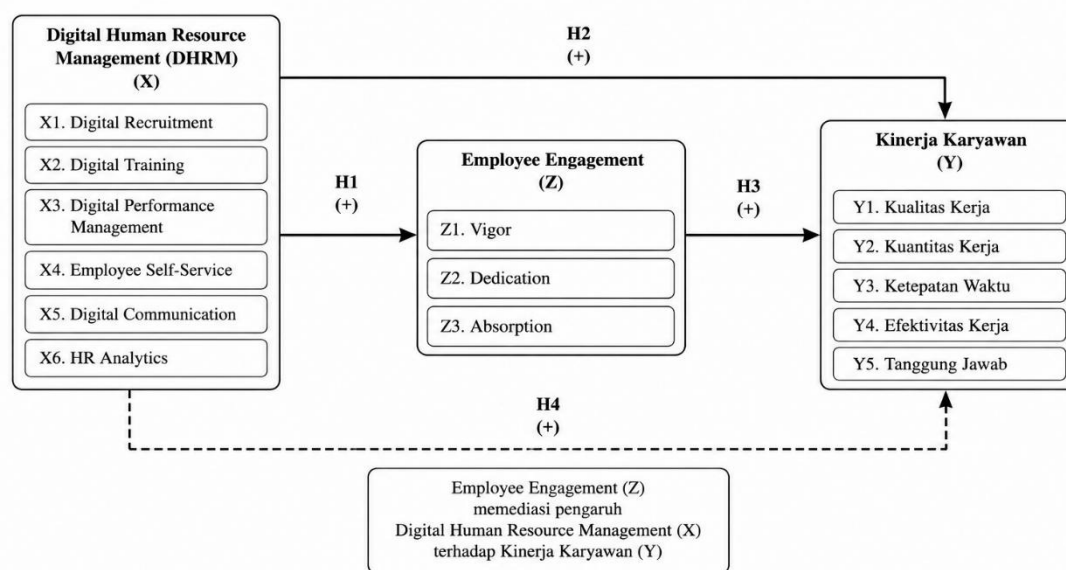
Penelitian ini menggunakan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory sebagai landasan teori utama. Teori AMO menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) yang diberikan organisasi kepada karyawan. Menurut teori ini, praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif akan meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, meningkatkan motivasi melalui sistem penghargaan dan evaluasi kinerja, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi.

Digital Human Resource Management mendukung ketiga dimensi tersebut melalui penggunaan teknologi digital. Program *digital training* meningkatkan kemampuan karyawan, *digital performance management* meningkatkan motivasi melalui evaluasi yang objektif, sedangkan *employee self-service* dan sistem komunikasi digital memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Dengan demikian, implementasi DHRM diharapkan mampu meningkatkan employee engagement yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

METODE

Metode penelitian merupakan serangkaian prosedur ilmiah yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang valid dan reliabel dalam rangka menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang dianalisis diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden dan diukur menggunakan skala numerik. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan kausal antara Digital Human Resource Management (DHRM), Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan melalui analisis statistik inferensial. Pendekatan ini memungkinkan peneliti melakukan pengukuran secara objektif terhadap setiap variabel penelitian serta menghasilkan kesimpulan yang didasarkan pada bukti empiris.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan teori yang telah dikembangkan sebelumnya. Dalam penelitian ini, Digital Human Resource Management (DHRM) bertindak sebagai variabel independen, Employee Engagement sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Melalui desain explanatory research, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung Digital Human Resource Management terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan, tetapi juga menganalisis peran mediasi Employee Engagement dalam memperkuat hubungan antara Digital Human Resource Management dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai efektivitas implementasi Digital Human Resource Management dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan sektor jasa.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, penelitian ini menggunakan tiga variabel utama, yaitu Digital Human Resource Management (DHRM) sebagai variabel independen (X), Employee Engagement sebagai variabel mediasi (Z), dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y). Digital Human Resource Management merupakan variabel yang diduga mampu memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan maupun kinerja karyawan melalui penerapan teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia. Variabel ini diukur menggunakan enam indikator, yaitu *digital recruitment*, *digital training*, *digital performance management*, *employee self-service*, *digital communication*, dan *HR analytics*.

Employee Engagement berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara Digital Human Resource Management dan Kinerja Karyawan. Semakin efektif penerapan Digital Human Resource Management, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Variabel Employee Engagement diukur menggunakan tiga dimensi utama yang dikembangkan oleh Schaufeli, yaitu

vigor, dedication, dan absorption, yang menggambarkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, yang menggambarkan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, dan tanggung jawab. Melalui kerangka penelitian tersebut, penelitian ini menguji pengaruh langsung Digital Human Resource Management terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan, serta pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran Employee Engagement sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Digital Human Resource Management dan Kinerja Karyawan, sehingga dapat diketahui apakah peningkatan kinerja karyawan terjadi secara langsung maupun melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dianalisis untuk mengetahui gambaran umum responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Informasi yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Karakteristik responden memberikan informasi mengenai kesesuaian responden dengan tujuan penelitian sehingga hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi objek penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	118	56,2
Perempuan	92	43,8
Usia		
20–30 Tahun	62	29,5
31–40 Tahun	89	42,4
>40 Tahun	59	28,1
Pendidikan		
Diploma	26	12,4
Sarjana	148	70,5
Pascasarjana	36	17,1
Masa Kerja		
1–5 Tahun	58	27,6
6–10 Tahun	83	39,5
>10 Tahun	69	32,9

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 118 orang (56,2%), sedangkan responden perempuan berjumlah 92 orang (43,8%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 89 orang (42,4%), diikuti usia 20–30 tahun sebanyak 62 orang (29,5%) dan usia di atas 40 tahun sebanyak 59 orang (28,1%). Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (70,5%), sedangkan berdasarkan masa

kerja mayoritas telah bekerja selama 6–10 tahun (39,5%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam menggunakan sistem Digital Human Resource Management sehingga mampu memberikan penilaian yang objektif.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Nilai rata-rata dihitung menggunakan persamaan berikut.

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

dimana $\bar{X}$ adalah nilai rata-rata, X_i merupakan skor responden dan n adalah jumlah responden.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Digital Human Resource Management	2,18	5,00	4,18	0,54
Employee Engagement	2,45	5,00	4,09	0,58
Kinerja Karyawan	2,60	5,00	4,23	0,49

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai rata-rata di atas 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap implementasi Digital Human Resource Management, tingkat employee engagement, dan kinerja karyawan. Nilai simpangan baku yang relatif kecil (<1) menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung homogen.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas konvergen dilakukan melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,742–0,891 untuk variabel Digital Human Resource Management, 0,781–0,903 untuk Employee Engagement, dan 0,754–0,887 untuk Kinerja Karyawan. Selain itu, nilai AVE masing-masing variabel sebesar 0,684; 0,731; dan 0,702, yang seluruhnya melebihi batas minimum 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Outer Model

Variabel	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Digital Human Resource Management	0,742–0,891	0,684	0,931	0,919	Valid dan Reliabel
Employee Engagement	0,781–0,903	0,731	0,914	0,901	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan	0,754–0,887	0,702	0,926	0,913	Valid dan Reliabel

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50 serta nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk analisis model struktural.

Selanjutnya, pengujian reliabilitas menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* antara 0,914–0,931 dan *Cronbach's Alpha* antara 0,901–0,919. Karena seluruh nilai melebihi batas minimum 0,70, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Employee Engagement sebesar 0,507, yang berarti 50,7% variasi Employee Engagement dapat dijelaskan oleh Digital Human Resource Management. Sementara itu, nilai R^2 untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,693, yang menunjukkan bahwa 69,3% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Digital Human Resource Management dan Employee Engagement, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Kemampuan prediksi model juga diuji menggunakan nilai *Predictive Relevance* (Q^2), yang memperoleh nilai sebesar 0,849. Nilai tersebut lebih besar dari nol sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik. Selain itu, hasil pengujian *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa Digital Human Resource Management memiliki pengaruh yang besar terhadap Employee Engagement ($f^2 = 1,028$), pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,192$), serta Employee Engagement memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,327$).

Tabel 4. Hasil Evaluasi Inner Model

Variabel	R^2	Q^2	Interpretasi
Employee Engagement	0,507	0,849	Kemampuan prediksi kuat
Kinerja Karyawan	0,693	0,849	Kemampuan prediksi kuat

Tabel 5. Hasil Effect Size (f^2)

Hubungan Variabel	f^2	Kategori
Digital HRM → Employee Engagement	1,028	Besar
Digital HRM → Kinerja Karyawan	0,192	Sedang
Employee Engagement → Kinerja Karyawan	0,327	Besar

Berdasarkan Tabel 5, Digital Human Resource Management memiliki pengaruh yang besar terhadap Employee Engagement, sedangkan pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan berada pada kategori sedang. Sementara itu, Employee Engagement memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada SmartPLS dengan 5.000 *subsamples*. Hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Digital HRM ke Employee Engagement	0,712	12,854	0,000	Diterima
H2	Digital HRM ke Kinerja Karyawan	0,386	4,127	0,000	Diterima

H3	Employee Engagement ke Kinerja Karyawan	0,487	5,982	0,000	Diterima
H4	Digital HRM ke Employee Engagement ke Kinerja Karyawan	0,347	4,865	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 6, seluruh hipotesis penelitian diterima. Digital Human Resource Management berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan. Selain itu, Employee Engagement juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan serta terbukti memediasi hubungan antara Digital Human Resource Management dan Kinerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi Digital Human Resource Management yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Digital Human Resource Management (DHRM) berpengaruh positif terhadap Employee Engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen digital, pelatihan berbasis daring, sistem penilaian kinerja digital, *employee self-service*, dan *HR analytics*, mampu meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Digitalisasi proses HR memberikan kemudahan akses informasi, mempercepat komunikasi, meningkatkan transparansi, dan mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa memiliki, antusiasme, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan teori Ability–Motivation–Opportunity (AMO) yang menyatakan bahwa praktik MSDM yang efektif akan meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa Digital Human Resource Management berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam fungsi HR tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan produktivitas individu. Dengan adanya sistem digital, karyawan dapat mengakses informasi secara lebih cepat, memperoleh umpan balik kinerja secara real-time, serta mengikuti program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Peningkatan kualitas proses kerja tersebut berkontribusi pada peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan.

Selanjutnya, Employee Engagement terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan terhadap pekerjaan (*absorption*) yang lebih baik. Kondisi ini mendorong peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, employee engagement menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara praktik MSDM berbasis digital dengan hasil kerja karyawan.

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa Employee Engagement mampu memediasi pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam fungsi MSDM tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun keterikatan psikologis karyawan. Teknologi digital akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja apabila diikuti dengan meningkatnya motivasi, komitmen, dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memandang transformasi digital sebagai perubahan yang mencakup aspek teknologi sekaligus aspek manusia.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi, dapat disimpulkan bahwa implementasi Digital Human Resource Management memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan keterlibatan dan kinerja karyawan. Hasil pengujian model menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, sehingga tujuan penelitian untuk menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel telah tercapai. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.
2. Digital Human Resource Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Digital Human Resource Management yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penyediaan sistem kerja yang lebih efisien, transparan, dan berbasis teknologi. Semakin baik implementasi Digital Human Resource Management, semakin tinggi tingkat employee engagement yang dimiliki karyawan.
3. Digital Human Resource Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Implementasi teknologi digital dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti digital recruitment, digital training, digital performance management, dan HR analytics, mampu meningkatkan efektivitas, produktivitas, serta kualitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
4. Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi mendorong peningkatan motivasi, dedikasi, dan komitmen terhadap pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efektivitas kinerja karyawan.
5. Employee Engagement terbukti memediasi pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh implementasi Digital Human Resource Management, tetapi juga melalui peningkatan employee engagement sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut.
6. Digital Human Resource Management dan Employee Engagement merupakan faktor strategis dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi transformasi digital yang tidak hanya berorientasi pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga memperhatikan peningkatan keterlibatan, motivasi, dan pengalaman kerja karyawan agar manfaat implementasi Digital Human Resource Management dapat dirasakan secara optimal dan berkelanjutan.

BATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan agar ruang lingkup penelitian lebih terarah. Pertama, penelitian hanya memfokuskan pada pengaruh Digital Human Resource Management (DHRM) terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja, tidak dianalisis dalam penelitian ini. Kedua, objek penelitian dibatasi pada karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan sektor jasa yang telah mengimplementasikan Digital Human Resource Management dalam proses pengelolaan sumber daya manusianya, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan di sektor lain yang memiliki karakteristik berbeda. Ketiga, data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, sehingga hasil penelitian bergantung pada persepsi dan kejujuran responden dalam memberikan jawaban. Keempat, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel, sehingga penelitian belum menggali secara mendalam faktor-faktor kontekstual yang dapat dijelaskan melalui pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian, menambahkan variabel lain yang relevan, serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi Digital Human Resource Management dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

REFERENSI

- Afriliani, F. (2026). Pengaruh Artificial Intelligence Adoption dan Digital Competence terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 6(1), 190–206. <https://doi.org/10.53067/ijebef.v6i1.317>
- 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>
- Khumairo, I., & Budiono. (2026). The Effect of Human Resource Management Digitalization on Employee Performance through Work Engagement as a Mediation Variable in the Regional Office of Directorate XYZ. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(6).
- Luchan, S., Pawirosumarto, S., & Elfiswandi. (2026). Digital HRM Capability, HPWS and Service Performance: The Mediating Role of Employee Engagement at PT PELNI, Indonesia. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 7(4). <https://doi.org/10.38035/dijemss.v7i4.6322>
- Nasution, L. E., Syaffi, M., & Mawarni, I. (2026). Peran Keterikatan Kerja dalam Memediasi Transformasi Digital MSDM terhadap Kinerja Karyawan UMKM. *Journal of Science and Social Research*, 9(3), 3124–3130. <https://doi.org/10.54314/jssr.v9i3.6376>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schaufeli, W. B. (2020). Work engagement: The concept and its measurement. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044842>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100669. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100669>
- Suciningtyas, S., Utami, I. P., Sholihin, A., Andini, R., Qadaar, A., & Howell, J. D. (2026). Digital HR Practices, Employee Digital Competence, and Transformational Leadership: A Work Engagement–Driven Model of MSME Performance. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 9(1). <https://doi.org/10.31002/rekomen.v9i1.3483>
- Tritisari, A., Eliyana, E., & Kalis, M. C. I. (2026). The Influence of Digital HR Practices on Employee Performance in E-Commerce MSMEs: The Role of Work Engagement as a Mediator and Digital Leadership as a Moderator. *International Journal of Management, Accounting & Finance*, 3(1), 40–52. <https://doi.org/10.70142/kbijmaf.v3i1.382>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wahyudi, F., Choirina, P., Jannah, U. M., Widaningrum, A. H., & Eriska, M. (2026). Pengaruh Kualitas Human Resource Information System terhadap Employee Experience dan Employee Engagement pada Era Digital. *JUSIFOR: Jurnal Sistem Informasi dan Informatika*, 5(1), 206–218. <https://doi.org/10.70609/jusifor.v5i1.9883>
- Zhou, X., Xiong, Q., Wang, M., Huang, L., & Zhong, M. (2025). Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behavior: The mediating role of work engagement and moderating effect of person–organization fit. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1623702>
- Zulfita, Z. A. (2026). Digital Human Resource Management dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan: A Systematic Literature Review. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(2). <https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.5671>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>

- Schaufeli, W. B. (2020). Work engagement: The concept and its measurement. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044842>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- 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>
- 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, 2683–2715. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
- Theres, C., & Strohmeier, S. (2023). Met the expectations? A meta-analysis of the performance consequences of digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3857–3892. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2161324>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>