

Pengaruh DHRM terhadap *Employee Engagement* dengan *Sustainable HR Practices* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan di Solo Raya

Ummu Arofah*, Tri Hastuti, Shania Puspita Devi, Fitri Dianitami

Universitas Muhammadiyah Karanganyar

Abstrak: Adanya peningkatan *Digital Human Resource Management* (DHRM) menjadi salah satu aspek yang krusial dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) karena dinilai mampu meningkatkan efisiensi proses, efektivitas dalam pengambilan keputusan, serta meningkatnya pengalaman kerja karyawan. Adanya tuntutan organisasi modern, *Digital Human Resources* (DHRM) tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga menjadi salah satu strategi untuk memperkuat keterlibatan karyawan melalui sistem yang lebih responsif dan terintegrasi. Tujuan penelitian yang dilakukan untuk menyelidiki sejauh mana *Digital Human Resource Management* (DHRM) memengaruhi keterlibatan karyawan (*employee engagement*), melalui *Sustainable Human Resource Practices* (SHRP). Menggunakan Pendekatan kuantitatif deskriptif dengan mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada 118 responden. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* (DHRM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui mediasi *Sustainable Human Resource Practices*. Studi ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen SDM digital yang diterapkan oleh perusahaan mampu meningkatkan keterikatan, motivasi, dan komitmen karyawan. Selain itu, penelitian ini berkontribusi secara teoritis dengan menunjukkan bahwa dalam praktik manajemen SDM digital harus beriringan dengan sifat yang keberlanjutan agar berdampak secara optimal pada pengalaman kerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk terus mengoptimalkan strategi *Digital Human Resource Management* (DHRM) yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga harus berorientasi dalam hal pengoptimalan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan jangka panjang karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat berkontribusi dalam menambah literatur baru mengenai pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan SDM di era transformasi digital.

Kata Kunci: *Digital Human Resource Management, Employee Engagement, Sustainable HR Practices.*

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i1.3248>

*Correspondence: Ummu Arofah

Email: ummuarofah252@gmail.com

Received: 22-11-2025

Accepted: 22-12-2025

Published: 22-01-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The improvement of *Digital Human Resource Management* (DHRM) is one of the crucial aspects in managing *Human Resource* (HR) because it is considered capable of increasing process efficiency, effectiveness in decision making, and enhancing *employee work experience*. The demands of modern organizations, *Digital Human Resource Management* (DHRM) is not only an administrative tool, but also a strategy to strengthen *employee engagement* through *Sustainable Human Resource Practices* (SHRP). Using a descriptive quantitative approach by collecting data through distributing questionnaires to 118 respondents. The collected data were analyzed using *Structural Equation Modeling* (SEM) to test the relationship between variables. The test results show that *Digital Human Resource Management* (DHRM) has a positive and significant influence on *employee engagement*, both directly and through the mediation of *Sustainable Human Resource Practices*. This study indicates that digital HR management practices implemented by companies can increase *employee engagement, motivation, and commitment*. Furthermore, this research contributes theoretically by demonstrating that digital HR management practices must be aligned with sustainability to optimally impact *employee work experiences*. Practically, the research findings can be implemented by companies to continuously optimize their *Digital Human Resource Management* (DHRM) strategies, which are not only oriented towards efficiency but also oriented towards optimizing a work culture that supports the long-term well-being of employees. Thus, this research can contribute to the growing literature on the use of digital technology in HR management in the era of digital transformation.

Keywords: *Digital Human Resource Management, Employee Engagement, Sustainable HR Practices.*

Pendahuluan

Perubahan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak hanya didasarkan oleh kebutuhan bisnis dan perubahan lingkungan, namun perkembangan teknologi digital telah memberikan dampak dalam manajemen SDM. Perusahaan kini tidak hanya mengandalkan sistem konvensional, perusahaan mulai menerapkan sistem digitalisasi dalam manajemen SDM. Penerapan sistem digital dalam SDM digunakan untuk responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja yang fleksibel, private, dan inklusivitas (D'Ornay et al, 2025). Sehingga manajemen SDM digital merupakan kebutuhan mendasar bagi perusahaan di era digital saat ini. Penerapan manajemen SDM digital berdampak pada kinerja dan standar kualitas karyawan dengan pemanfaatan teknologi (Varadaraj & Al Wadi, 2021). Namun, dalam penerapan manajemen SDM digital dengan adanya integrasi antara sistem lama dan baru, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri (Zhang & Chen, 2024). Sehingga manajemen SDM digital tidak hanya sebatas penerimaan teknologi, tetapi perubahan strategis yang menciptakan nilai tambah bagi perusahaan (Strohmeier, 2020).

Fungsi SDM telah berubah dari yang berbasis manusia menuju sistem yang berbasis data dan algoritam (Meijerink et al, 2021). Perubahan ini mendorong efisiensi perusahaan serta perhatian terhadap isu etika dan keadilan, digitalisasi manajemen SDM mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan perilaku proaktif tenaga kerja (Sumaryono, 2024). Bahkan, penerapan manajemen SDM digital memperkuat budaya kerja yang sehat dan keterlibatan karyawan (Ernawati et al., 2025). Implementasi teknologi dalam SDM mencerminkan keadilan dan inklusif dengan mempertimbangkan keberagaman, kesetaraan gender, dan hak-hak karyawan (Yusuf et al, 2023). Selain itu, penerapan teknologi dalam manajemen SDM menegaskan pentingnya manusia, keterampilan, dan bakat sebagai modal berkelanjutan bagi perusahaan (Utama et al, 2023)

Kemudian, dengan adanya percepatan digitalisasi, praktik manajemen SDM juga perlu diimbangi dengan pendekatan yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan aspek – aspek sosial dan lingkungan. Dengan Pendekatan *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) yang menuntut keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan ekologis (De Prins et al, 2020). Prinsip *Respect*, *Openness*, dan *Continuity* juga menjadi dasar dalam menciptakan suatu hubungan kerja jangka panjang yang efektif, sehat, nyaman dan saling menguntungkan. Elias & Sanders (2023) menegaskan bahwa penelitian tentang praktik SDM berkelanjutan juga perlu memperhatikan proses pada penerapannya karena persepsi karyawan terhadap praktik tersebut dapat memengaruhi suatu perilaku karyawan dan hasil kerja yang telah diharapkan. SHRM mempunyai implikasi yang strategis karena kualitas persepsi karyawan terhadap kebijakan yang berkelanjutan dapat meningkatkan dari komitmen dan kualitas hubungan kerja karyawan (Kramar, 2013). Adanya integrasi yang berkelanjutan dalam praktik manajemen SDM harus memperhatikan dari aspek sosial dan lingkungan untuk terwujudnya nilai jangka panjang untuk perusahaan dan karyawan (Aust et al, 2025). Selain itu, menurut (Mariappanadar & Kramar, 2014), adanya praktik SDM yang bersifat berkelanjutan dapat mengurangi adanya kerugian yang muncul bagi karyawan dan lingkungan, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja perusahaan.

Adanya pertumbuhan yang berkelanjutan menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan cara berpikir untuk mengetahui hubungan antara karyawan, perusahaan dan lingkungan (Kirana et al, 2023). Jerónimo et al (2020) menilai bahwa keberlanjutan sejati tidak hanya berpedoman pada pertumbuhan ekonomi, tetapi meliputi keadilan sosial dan kelestarian lingkungan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menggabungkan antara nilai etika, tanggung jawab sosial, dan prinsip pembangunan berkelanjutan dalam strategi SDM nya (Sypniewska et al, 2023). Pelaksanaan praktik SHRM yang bertanggung jawab secara sosial dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, mengurangi stress, serta menambah kepercayaan terhadap manajemen (Sorribes et al, 2021). Selanjutnya, implementasi SHRM yang meliputi pengembangan profesional, kesehatan kerja, dan peningkatan keterampilan karyawan memiliki pengaruh cukup besar terhadap komitmen dan keterlibatan emosional karyawan (Genari & Macke, 2022). Ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan dalam manajemen SDM tidak hanya tentang efisiensi perusahaan, tetapi juga tentang bagaimana perusahaan menciptakan suasana kerja yang kondusif, terbuka, dan bertujuan pada kesejahteraan jangka panjang (De Prins et al, 2020).

Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) tolok ukur penting dalam mengukur keberhasilan penerapan DHRM dan SHRM. Menurut Saks (2022), tingkat kepedulian perusahaan terhadap kenyamanan karyawan dengan sistem HRM yang terorganisir dengan baik dapat menambah keterlibatan serta komitmen karyawan pada perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Stein et al (2021) perusahaan harus mampu menciptakan pengalaman kerja yang bernilai, otonom, dan setara agar karyawan tetap loyal dan termotivasi. Pernyataan tersebut diperkuat dari hasil penelitian dari Tjahjonto et al (2025) yang menegaskan bahwa hal tersebut penting adanya kepemimpinan berbasis keberlanjutan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendukung produktivitas jangka panjang. (Bakker & Demerouti, 2016), menjelaskan dengan adanya dukungan sosial dan lingkungan kerja yang positif menjadi salah satu faktor yang berperan dalam mencegah adanya burnout serta meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, (Albrecht et al, 2015), menambahkan bahwa persepsi keadilan organisasi, hubungan interpersonal yang baik, serta keadaan kerja yang aman dan nyaman secara psikologis berdampak pada peningkatan engagement dan kepuasan kerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan, DHRM mempunyai berkontribusi signifikan dalam meningkatkan *Employee Engagement* melalui efisiensi dan digitalisasi, tetapi efektivitasnya akan lebih optimal jika ditambah dengan pengimplementasian *Sustainable HR Practices* yang memperhatikan kesamaan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pada akhirnya, penelitian ini berfokus untuk melihat pengaruh adanya variabel DHRM terhadap variabel *Employee Engagement* dengan *Sustainable HR Practices* sebagai variabel mediasi.

Metodologi

Pada penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Employee Engagement pada Sustainable HR Practices menjadi mediasi” dan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel *Digital Human Resource Management* (DHRM), variabel *Sustainable Human Practices* (SHRP), dan variabel Employee Engagement (EE). Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik dan menghasilkan data empiris yang terukur (Sugiyono, 2016). Secara konseptual, pada penelitian ini juga mengadaptasi model dari Virmani et al. (2025) menegaskan bahwa DHRM berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* baik secara langsung maupun melalui *Sustainable HR Practices* yang sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu populasi penelitian ini mencakup individu yang bekerja di berbagai sektor industri dan telah mengenal atau menggunakan sistem digital dalam aktivitas sumber daya manusia. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Pada pemilihan responden dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Purposive sampling juga dianggap relevan untuk penelitian tersebut sebab dapat menjangkau suatu individu yang meningkatkan pengetahuan serta pengalaman yang sesuai dengan konteks penelitian ini, sehingga bisa meningkatkan kualitas serta relevansi data yang diperoleh (Sekaran, 2006). Meski bersifat non-acak dan berpotensi bisa menimbulkan bias, purposive sampling dapat bersifat non-acak dan berpotensi menimbulkan bias, purposive sampling juga dapat menjadi metode yang efisien, efektif jika dilakukan secara tepat.

Data penelitian ini terdiri dari data primer yang telah diperoleh melalui platform Google Form. penggunaan skala likert 5 poin, peneliti dapat mengukur tingkat pemahaman responden terhadap suatu topik tertentu berdasarkan pernyataan yang disusun, dimana tiap responden diminta untuk memilih tingkat persetujuan terhadap pernyataan tersebut (Oroh et al, 2024). Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0, karena metode ini mampu menganalisis model yang kompleks dan melibatkan variabel mediasi dengan hubungan ganda antarvariabel laten. Selain itu, SmartPLS tidak mensyaratkan data normal dan efektif digunakan pada ukuran sampel yang sedang, sehingga sesuai dengan karakteristik penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Profil Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	%
Jenis kelamin	Laki-laki	43	36.4
	Perempuan	73	63.6
Pendidikan	SMP Sederajat	3	2.5
	SMA / SMK Sederajat	77	65.3
	Sarjana / Pascasarjana	36	30.5
	Lainnya (Pelatihan Tekins / Non - Formal)	2	1.7
Usia	18 - 25 th	99	83.9
	26 - 35 th	13	11.0
	36 - 45 th	5	4.2
	>45 th	1	0.8
Total		118	100

Berdasarkan hasil pengolahan data, total sampel yang didapatkan sebanyak 118 responden sesuai dengan kriteria penelitian. Dari 118 respon diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 73 atau 63.6%. ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA / SMK Sederajat sebanyak 77 atau 65.3%. dari segi usia, responden terbanyak berada pada kisaran usia 18 - 25 th yaitu sebanyak 99 atau 83.9%.

Hasil output uji outer model

Tabel 2. Hasil Uji convergent validity

	DHRM	EE	SHRP
DHRM1	0.808		
DHRM2	0.728		
DHRM3	0.835		
EE1		0.846	
EE2		0.745	
EE3		0.832	
EE4		0.833	
SHRP1			0.791
SHRP2			0.777
SHRP3			0.758
SHRP4			0.811

Berdasarkan hasil uji outer model menggunakan pendekatan uji convergent validity seluruh indikator variabel penelitian berupa *Digital Human Resources Management*, *Sustainable Human Resources Practices*, dan *Employee Management* memiliki nilai *loading factor* > 0.70, sehingga semua indikator terpenuhi. Nilai validitas konvergen sendiri diukur menggunakan parameter outer loading dimana suatu indikator dinyatakan valid secara statistik Ketika nilai *loading factor* pada setiap hubungan variabel laten dan variabel manifest adalah > 0,7 (Supriatna et al, 2022).

Uji composite reliability dan discriminant validity

Tabel 3. Hasil uji Composite reliability

Varibel	Composite reliability	kriteria	Keterangan
DHRM	0.834	0.70	Reliabilitas
SHRP	0.865	0.70	Reliabilitas
EE	0.888	0.70	Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji composite Reliabilty menunjukkan bahwa variabel *Digital Human Resources Management*, *Sustainable Human Resources Practices*, dan *Employe Management* memiliki nilai Composite Reliability (pc) > 0,70, sehingga semua data reliable dan memenuhi kriteria Composite Reliability. Menurut Hair et al (2021), nilai composite reliability yang sesuai berada pada rentang 0,70 hingga 0,95. Nilai composite reliability < 0,70 menunjukkan bahwa adanya masalah dalam konsistensi internal konstruk, sedangkan nilai di atas 0,95 meunjukkan adanya redundansi indikator. Dalam konteks penelitian ini, nilai composite reliability yang lebih dari 0,70 maka setiap indikator memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengukuran konstruknya, sehingga instrument penelitian dianggap reliabel dan memenuhi kriteria composite reliability. Dengan demikian, setiap konstruk reliabel ketika nilai composite reliability > 0,7 (Supriatna et al., 2022).

Tabel 4. Hasil Uji Cronbach Alpha

Varibel	Cronbach Alpha	kriteria	Keterangan
DHRM	0.705	0.70	Reliabilitas
SHRP	0.793	0.70	Reliabilitas
EE	0.830	0.70	Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji, seluruh variable penelitian yang meliputi *Digital Human Resources Management*, *Sustainable Human Resources Practices*, dan *Employe Management* memiliki nilai Cronbach Alpha > 0.70, maka semua variabel dapat dinyatakan reliable dan telah memenuhi kriteria Cronbach Alpha. Menurut Fornell & Larcker (1981) dan Hair et al (2021), nilai Cronbach Alpha yang baik adalah nilai yang > 0,70 untuk menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Selain itu, setiap variabel dikatakan reliable apabila nilai cronbachs alpha > 0,6 dan nilai composite reliability > 0,7 (Supriatna et al., 2022).

Tabel 5. Hasil Uji Average Variance Extrancted (AVE)

Varibel	AVE	Kriteria	Keterangan
DHRM	0.627	0.50	Valid
SHRP	0.616	0.50	Valid
EE	0.664	0.50	Valid

Berdasarkan hasil uji, menunjukkan bahwa nilai dari Average Variance Extrancted (AVE) dari keseluruhan variabel yang diujikan sebesar > 0.50. hal ini menunjukkan bahwa data penelitian tersebut dinyatakan valid dan memenuhi kriteria dari Average Variance Extrancted (AVE). Menurut Fornell & Lacker (1981) , jika nilai AVE > 0,50 dapat menjelaskan lebih dari setengah varians indikator, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen yang

baik. Oleh karena itu, apabila nilai AVE > 0,5 konstruk memiliki tingkat efektivitas yang baik (Supriatna et al., 2022).

Hasil output uji inner model

Tabel 6. Hasil Uji R Square (R2)

Variabel	R Square
EE	0.332
SHRP	0.343

Menurut Ghozali (2015), nilai R-Square sebesar 0.67 menunjukkan bahwa model tersebut kuat, nilai 0.33 menunjukkan bahwa model yang digunakan moderat, serta nilai 0.19 menunjukkan bahwa kerangka tersebut lemah.

Hasil uji R Square pada variabel *Employee Engagement* memiliki nilai R2 sebesar 0.332 (moderat) yang menunjukkan bahwa 33.2% variabel *Employee Engagement* dapat dipengaruhi variabel *Digital Human Resources Management* dan *Sustainable Human Resources Practices* sedangkan sisanya 66.8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti.

Hasil uji R Square pada variabel *Sustainable Human Resources Practices* memiliki nilai R2 sebesar 0.343 (moderat) yang menyatakan bahwa 34.3% variabel *Sustainable Human Resources Practices* dapat dipengaruhi variabel *Digital Human Resources Management* dan *Employee Engagement* sedangkan sisanya 65.7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti.

Uji Q Square

Menurut Hair et al (2021), jika nilai $Q^2 > 0,25$ menunjukkan adanya daya prediksi yang kuat, hasil antara 0,15 hingga 0,25 membuktikan bahwa daya prediksi moderat, di sisi lain nilai di bawah 0,15 menunjukkan adanya kemampuan prediksi lemah. Sementara itu, Ghozali (2015) menyatakan bahwa Q^2 predictive relevance untuk menilai tingkat kemampuan prediksi model, dengan kategori nilai 0,02 untuk model lemah, 0,15 untuk model moderat dan 0,35 untuk model kuat.

Tabel 7. Hasil Uji Q Square

Variabel	Q^2
EE	0.201
SHRP	0.200

Hasil uji Q^2 pada variabel *Employee Engagement* yang memiliki nilai Q^2 sebesar 0.201 (moderat) yang menyatakan bahwa variabel *Employee Engagement* dapat diprediksi oleh variabel *Digital Human Resources Management* sebesar 20.1% serta sisanya 79,9% yang dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil uji Q^2 pada variabel *Sustainable Human Resources Practices* memiliki nilai Q^2 sebesar 0.200 atau (moderat) yang menyatakan bahwa variabel *Sustainable Human Resources Practices* dapat diprediksi oleh variabel *Digital Human Resources Management* sebesar 20.0% dan sisanya 80.0% yang dijelaskan oleh variabel lain yang tiak diteliti.

Tabel 8. Hasil output uji hipotesis

Hubungan variabel	Sampel Asli (o)	T Stat	P Values
DHRM -> EE	0.302	2.782	0.006
DHRM -> SHRP	0.586	10.074	0.000
SHRP -> EE	0.345	3.562	0.000
DHRM -> SHRP -> EE	0.202	3.268	0.001

Berdasarkan hasil uji pengaruh antara variabel *Digital Human Resources Management* terhadap variabel *Employee Engagement* berpengaruh signifikan positif, dari nilai original sampel (o) sebesar 0.302 dan nilai P Values $0.006 < 0.05$ yang artinya bahwa variabel *Digital Human Resources Management* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel *Employee Engagement* pada tingkat 5%, sehingga menukung dari H1.

Berdasarkan hasil uji pengaruh antara variabel *Digital Human Resources Management* terhadap variabel *Sustainable Human Resources Practices* berpengaruh signifikan positif, dari nilai original sampel (o) sebesar 0.586 dan nilai P Values $0.000 < 0.05$ yang artinya bahwa variabel *Digital Human Resources Management* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel *Sustainable Human Resources Practices* pada tingkat 1%, sehingga menukung dari H2.

Berdasarkan hasil uji pengaruh antara variabel *Sustainable Human Resources Practices* terhadap variabel *Employee Engagement* berpengaruh signifikan positif, hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel (o) sebesar 0.345 dan nilai P Values $0.000 < 0.05$ yang artinya bahwa variabel *Sustainable Human Resources Practices* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel *Employee Engagement* pada tingkat 1%, sehingga menukung dari H3.

Hasil penelitian uji mediasi variabel *Sustainable Human Resources Practices* menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel *Digital Human Resources Management* terhadap variabel *Employee Engagement* menunjukkan bahwa nilai original sampel (o) sebesar 0.202 dan nilai P Values $0.001 < 0.05$ yang artinya bahwa variabel *Sustainable Human Resources Practices* memediasi pengaruh antara variabel *Digital Human Resources Management* terhadap variabel *Employee Engagement* pada tingkat 1%, sehingga mendukung H4.

Pembahasan

1. Hipotesis 1

Berdasarkan pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa variabel *Human Resources Management* berdampak positif serta signifikan pada variabel *Employee Engagement*, nilai path coefficient sebesar 0.302 dan besarnya nilai P Values $0.006 < 0.05$. implementasi dari variabel *Digital Human Resources Management* sendiri mempunyai dampak yang positif pada variabel terhadap *Employee Engagement* yang diterapkan bagi perusahaan modern. Menurut pernyataan Bondarouk & Brewster (2016), teknologi HR digital sendiri dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan adanya umpan balik secara personal dan real time, serta kemampuan untuk menumbuhkan rasa pemberdayaan di tempat kerja. Dengan adanya system digital yang memumpuni, karyawan akan merasa dihargai dan mempunyai control atas pekerjaan mereka sendiri, dimana akan berdampak pada meningkatnya komitmen dan partisipasi karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Marler & Parry (2016), menyatakan bahwa adanya adopsi system HR Digital akan berdampak secara signifikan dalam mendorong keterlibatan karyawan dengan meningkatkan komunikasi serta menyediakan bagian self service tools bagi karyawan perusahaan. Dengan tersedianya system HR Digital, memudahkan karyawan dalam mengelola dan mengakses secara individual data mereka sendiri, sehingga akan membangun sikap tanggungjawab dan melatih kemandirian. Transparansi dari system sendiri akan menciptakan hubungan kerja yang terbuka diantara karyawan dan perusahaan, hal itu akan berdampak pada keterpuasan dalam kerja sehingga menciptakan komitmen dari karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Virmani et al. (2025), yang menyatakan dengan implementasi teknologi digital di dalam manajemen SDM akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui beberapa metode, seperti menyederhankan HR, efisiensi dalam pengolahan data, serta menyediakan fasilitas dalam berkomunikasi dan kolaborasi dari berbagai lintas departemen. Dengan adanya pelatihan berbasis kebutuhan karyawan dan akses swalayan HR akan meningkatkan engagement melalui akses yang mudah terhadap informasi SDM, sehingga karyawan akan termotivasi dalam berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

2. Hipotesis 2

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa *Digital Human Resources Management* berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Human Resources Practices*, hasil pengujian didapatkan nilai path coefficient 0.586 dan nilai p-value $0.000 < 0.05$. *Digital Human Resources Management* berperan penting dalam mendorong keberhasilan *Sustainable Human Resources Practices* di dalam perusahaan. Kramar (2014), menyatakan bahwa manajemen SDM digital berperan dalam keberlanjutan dengan menggabungkan aspek lingkungan dan aspek social di dalam aktivitas HR. pengambilan keputusan yang berbasis data, perusahaan akan lebih mudah dalam memastikan kesejahteraan karyawan jangka panjang serta efektivitas dari sumber daya. Ini menandakan bahwa tingginya tingkat digitalisasi HR akan berdampak pada perusahaan untuk mampu dalam menerapkan praktik SDM berkelanjutan, seperti perekrutan secara digital, pelatihan berbasis online, HR Analytics, dan manajemen kinerja berbasis teknologi.

Hasil temuan sejalan dengan penelitian Marler & Parry (2016), dengan dilakukannya digitalisasi HR membuat proses lebih efisien, transparan, dan akurat. Efisiensi sendiri akan mendorong perusahaan untuk tidak berfokus pada tujuan bisnis jangka pendek, akan tetapi dalam pengelolaan SDM yang berkelanjutan dan juga kesejahteraan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa teknologi digital berfungsi sebagai alternatif antara efektivitas operasional perusahaan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Harry (2012), menyimpulkan bahwa dengan penggunaan system digital HR akan mendorong dalam transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen karyawan, dan terciptanya kesesuaian antara keberlanjutan social dan lingkungan. Proses yang transparansi akan berdampak pada pembuatan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan dan berdampak pada kesejahteraan serta lingkungan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, *Digital Human Resources Management* tidak hanya

berdampak pada meningkatnya efisiensi dan kinerja organisasi, namun juga berdampak pada praktik HR berkelanjutan, sehingga dapat sesuai dengan tanggung jawab social dan lingkungan dari perusahaan.

3. Hipotesis 3

Berdasarkan uji yang dilakukan menunjukkan bahwa *Sustainable Human Resources Practices* berdampak secara signifikan pada *Employee Engagement*, hasil pengujian didapatkan nilai path coefficient 0.345 dan nilai p-value $0.000 < 0.05$. dengan demikian disimpulkan *Sustainable Human Resources Practices* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* yang diimplementasi dalam perusahaan. Pfeffer (2010), menyatakan bahwa penerapan SDM yang berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan karyawan dan keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan mendorong secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. dengan berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan individu setiap karyawan, perusahaan dapat menciptakan perasaan saling percaya serta komitmen yang kuat antar karyawan. hal itu, berdampak pada karyawan menjadi termotivasi untuk kontribusi aktif dalam mencapai tujuan perusahaan, akhirnya akan berdampak secara keseluruhan pada peningkatan kinerja perusahaan.

Sesuai dengan penelitian, Mariappanadar & Kramar (2014), menyatakan bahwa penerapan HR berkelanjutan sendiri akan berdampak pada kuatnya keterlibatan karyawan melalui pengurangan tingkat kelelahan atau burnout karyawan dan menjamin perlakuan etis di tempat kerja. Perusahaan yang menerapkan kebijakan keseimbangan antara beban kerja dan kesehatan mental karyawan, karyawan bergerak secara tersendiri untuk membangun perasaan memiliki dan berkomitmen terhadap perusahaan. Di samping itu, pengelolaan SDM yang menerapkan nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial dapat menghasilkan lingkungan kerja sehat, aman, dan suportif.

Sustainable Human Resources Practices memiliki peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan berkelanjutan. Penerapannya bukan hanya dalam meningkatkan motivasi dan komitmen, tetapi juga dalam hal membangun hubungan kerja karyawan yang berlandaskan kepercayaan, kesejahteraan, serta profesional. Dengan demikian, penerapan keberlanjutan HR yang semakin kuat akan berdampak pada semakin tingginya keterlibatan dan loyalitas terhadap perusahaan.

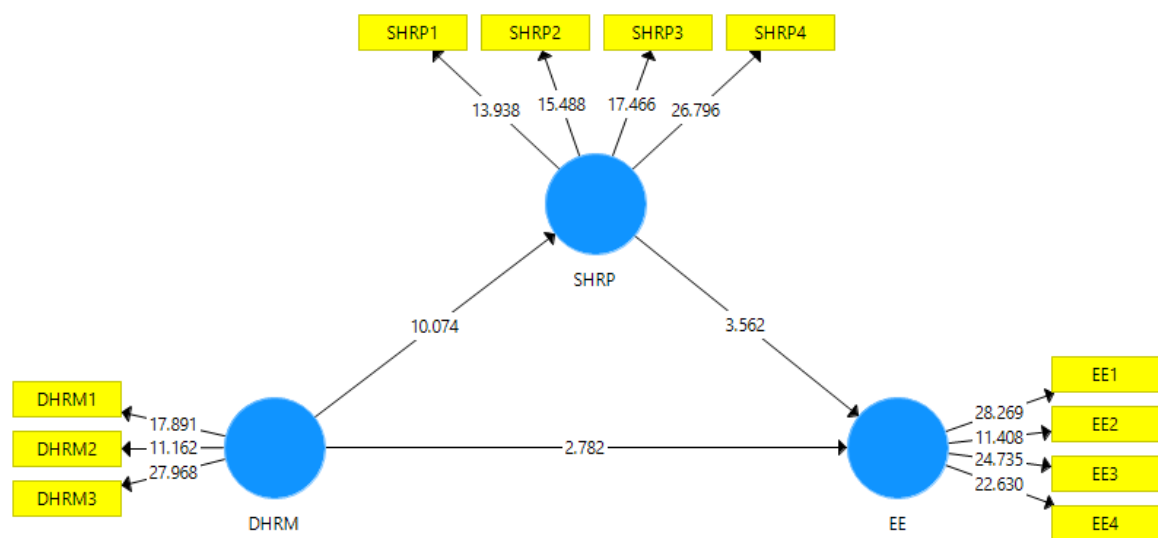
4. Hipotesis 4

Hasil penelitian uji mediasi *Sustainable Human Resources Practices* memediasi pengaruh *Digital Human Resources management* terhadap *Employee Engagement*. Dari pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa *Digital Human Resources management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* selain secara langsung tetapi dapat juga melalui *Sustainable Human Resources Practices*. dengan kata lain, dalam penerapan teknologi dan digitalisasi dalam manajemen HR dapat mendorong perusahaan untuk dapat menerapkan SDM yang berorientasi dalam hal berkelanjutan, sehingga tingkat keterlibatan karyawan akan meningkat. Mariappanadar & Kramar (2014), menyatakan bahwa *Digital Human Resources Management* dapat mendorong keterlibatan karyawan dengan adanya peran mediasi dari *Sustainable Human Resources Practices*, teknologi digital dalam penerapan

strategi HR memungkinkan terbentuknya strategi yang etis, transparan, dan berorientasi pada jangka panjang. Dukungan teknologi yang terdepan, perusahaan dapat menciptakan penerapan HR yang adil dan berkelanjutan, sehingga dapat menciptakan komitmen dan partisipasi karyawan yang berorientasi pada tujuan perusahaan.

Disamping itu, penelitian oleh Harry (2012), menyatakan bahwa dalam penerapan *Sustainable Human Resources Practices* berperan dalam menghubungkan inovasi digital dalam HR untuk dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. dengan cara mengombinasikan nilai-nilai social dan lingkungan dalam HR, perusahaan bukan hanya meningkatkan efisiensi kerja, namun juga dalam membangun kepercayaan dan motivasi antar karyawan. dengan kata lain, keberhasilan penerapan HR berkelanjutan dapat menciptakan inovasi digital yang berfokus pada kesejahteraan dan pendekatan secara manusiawi sehingga akan berdampak pada kuatnya hubungan emosional antar karyawan dan perusahaan.

Pernyataan ini didukung Marler & Parry (2016), menyatakan dengan penerapan dengan teknologi digital memungkinkan proses system HR yang berbasis data dan adil, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Transparansi dalam pengelohan dan berbasis data akan memudahkan dalam membangun kepercayaan dan loyalitas tinggi di kalangan karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Sustainable Human Resources Practices* menjadi perantara penting yang menghubungkan penerapan *Digital Human Resources Management* dengan peningkatan engagement karyawan, melalui penerapan praktik HR yang beretika, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang.



Gambar 1. Hasil Pengujian

Simpulan

Berdasarkan pada hasil pembahasan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *Digital Human Resource Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, baik secara langsung maupun secara mediasi *Sustainable Human Resource Practices*. Dengan demikian, digitalisasi dalam manajemen SDM tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja, akan tetapi juga sebagai pendorong untuk terciptanya penerapan SDM berkelanjutan, etis, dan komprehensif. *Sustainable Human Resource Practices* menjadi salah satu variabel penghubung yang mampu memperkuat pengaruh *Digital Human Resource Management* terhadap *employee engagement*, dengan penerapan yang berkelanjutan, perusahaan dapat membangun rasa kepercayaan, motivasi, dan meningkatkan loyalitas diantara karyawan, pada akhirnya akan tercapainya kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Penelitian ini menjadi salah satu kontribusi secara teoritis untuk memperkaya literatur hubungan antara variabel *Digital Human Resource Management*, variabel *Employee Engagement*, dan variabel *Sustainable Human Resource Practices*. Selain itu, dapat memberikan implikasi secara praktis bagi perusahaan untuk mengoptimalkan strategi dalam pengolahan SDM yang berbasis digital yang berfokus pada kesejahteraan dan keberlanjutan antar karyawan. Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan pada bagian jumlah sampel yang mana berfokus di wilayah Solo Raya serta penggunaan metode kuantitatif sehingga belum secara maksimal dalam mengeksplorasi persepsi dari kualitatif karyawan sendiri. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk dapat memperluas jangkauan wilayah, penambahan jumlah sampel, serta dapat mengabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapat pemahaman mendalam terkait penerapan *Digital Human Resource Management*, *Sustainable Human Resource Practices* dalam meningkatkan *Employee Engagement* yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-camen, M. (2025). Common Good HRM : A paradigm shift in Sustainable HRM ? Document Version : Publisher ' s PDF , also known as Version of record Document License : Link to publication Human Resource Management Review Common Good HRM : A paradigm shift in Sustainable HRM ? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- D'Ornay, A., Saripah A.RM, & Ulfa Natsir. (2025). Strategies for Sustainable Employee

- Performance in the Post-Pandemic Era: A Qualitative Approach. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 1239–1252. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3361>
- DAM, T. C. (2020). Influence of Brand Trust, Perceived Value on Brand Preference and Purchase Intention. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 939–947. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.939>
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684–1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423098>
- Elias, A., & Sanders, K. (2023). *Praktik Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dan Hasil Karyawan : Lensa Proses SDM*.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238. https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert
- Ernawati, E., Suherman, S., Sumiyanto, S., Nohar, A. R. B., Mujiarti, M., & Saputra, F. (2025). Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis INDONESIA Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis. *Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis*, 6(3), 46–67. <https://ejournals.com/ojs/index.php/jams/article/view/2555/3099>
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable Human Resource Management Practices and the Impacts on Organizational Commitment. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(5), 1–23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>
- Ghozali. (2015). No Title. https://www.researchgate.net/publication/301199668_Aplikasi_Analisis_Multivariat_e_SPSS_23
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation Analysis*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C. de, da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112(November), 413–421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>
- Kirana, A. Y., Saifudin, M., Mukhlisin, M. M., Fatmawati, N., & Ansori, M. I. (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 19–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 14(47), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206–224. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–

2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Oroh, O., Ariyadi, M. Y., & Fadlan, A. F. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation and Performance in the Banking Industry. *International Journal of Management Science and Information Technology IJMSIT*, 4(2), 336–345. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3098>
- Pfeffer, J. (2010). *Building sustainable organizations: The human factor*. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304415>
- 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>
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. 5, 147–158.
- Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936–952. <https://doi.org/10.1002/csr.2111>
- Stein, D., Hobson, N., Jachimowicz, J. M., & Whillians, A. (2021). How Companies Can Improve Employee Engagement_88b8244d-e0e2-42dc-97d8-172a6ad4f876. *Harvard Business Review*. [https://www.hbs.edu/ris/Publication Files/How Companies Can Improve Employee Engagement_88b8244d-e0e2-42dc-97d8-172a6ad4f876.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/How%20Companies%20Can%20Improve%20Employee%20Engagement_88b8244d-e0e2-42dc-97d8-172a6ad4f876.pdf)
- 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>
- Sucitra, I. D., Pratiknjo, M. H., & Kawung, E. J. (2024). GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(3), 67–68.
- Sugiyono. (2016). *No Title*. <https://id.scribd.com/document/391327717/Buku-Metode-Penelitian-Sugiyono>
- Sumaryono, S. (2024). Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan In-Role dan Extra-Role di Bisnis Garmen Jadi/Ready Made Garment (RMG). Studi Kasus di Bangladesh. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i1.117>
- Supriatna, A. (2022). A decrease in income and its impact on employee performance and company operations. *BIRCI-Journal*. <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5004>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 19, Nomor 3). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>

- Tjahjanto, A., Gede Ustriyana, N., & Surya Diarta, K. (2025). Sustainability Leadership and Employee Engagement: A Key Driver of Productivity in Indonesian Companies. *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(02), 650–672. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v8-i2-10>
- Utama, A., Sri. & Prasilowati, L. (2023). *Analisa Dampak Digitalisasi HRM dan Disruptive Technology terhadap HRM Effectiveness, Studi Kasus pada Industri Menengah ke Bawah di Kota Surakarta* Analysis of the Impact of HRM Digitalization and Disruptive Technology on HRM Effectiveness, A Case Study i. November, 55–64. <http://ejournal.stieipwija.ac.id/index.php/prc55>
- Varadaraj, D. A., & Al Wadi, D. B. M. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *the International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43–51. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>
- Virmani, N., Sharma, S., Kumar, P., Luthra, S., Jain, V., & Jagtap, S. (2025). Navigating the landscape through digital human resource management: An initiative to achieve sustainable practices. *Sustainable Futures*, 9, 100621. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100621>
- Yusuf, M., Muhammad, H., Satia, R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Israwan, P. (2023). Investigating The Effect Of Digital Hrm And Digital Innovation And The SMEs Performance In Indonesi. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1–14.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>