

## ***DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE DAN KINERJA GURU ASN DALAM IMPLEMENTASI DIGITAL HRM: KAJIAN SISTEMATIS LITERATUR DAN IMPLIKASI TEORETIS***

**Virсахaya Fachrilla<sup>1)</sup>, Dina Sartika<sup>2)</sup>, Mery Citra Sondari<sup>3)</sup>**

Prodi Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung<sup>1,2,3)</sup>  
e-mail: virсахaya18001@mail.unpad.ac.id<sup>1)</sup>, dina.sartika@unpad.ac.id<sup>2)</sup>, mery.sondari@unpad.ac.id<sup>3)</sup>

### ***Abstrak***

*Adopsi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia telah menempatkan Digital Employee Experience (DEX) sebagai variabel yang penting yang berdampak kinerja. Penelitian ini merupakan Kajian Sistematis Literatur (Systematic Literature Review) yang bertujuan untuk menganalisis perkembangan studi mengenai DEX dalam kerangka Digital Human Resource Management (Digital HRM). Selain itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi hubungan pengalaman digital, keterlibatan kerja, kepuasan pengguna digital, dan kinerja. Dengan menggunakan metodologi Systematic Literature Review berdasarkan acuan PRISMA, sebanyak 24 artikel terpilih yang diterbitkan di basis data Scopus dalam rentang tahun 2015 hingga 2025 telah dianalisis. Temuan menunjukkan adanya pergeseran fokus dalam penelitian DEX, dari aspek teknologi ke arah dimensi kesejahteraan (well-being) dan makna kerja dalam lingkungan digital. Secara teoretis, keterkaitan antara pengalaman digital dan kinerja dijelaskan secara dominan melalui Teori Job Demands–Resources, Teori Social Exchange, dan Teori Ability–Motivation–Opportunity. Berdasarkan kajian ini menegaskan bahwa DEX berfungsi sebagai penghubung penting yang memfasilitasi transformasi digital birokrasi dan sekaligus mendorong peningkatan kinerja bagi guru Aparatur Sipil Negara (ASN).*

**Kata kunci:** *Digital Employee Experience, Digital HRM, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Pengguna, Kinerja*

### ***Abstrak***

*The adoption of technology in human resource management has positioned Digital Employee Experience (DEX) as a crucial variable impacting performance. This research is a Systematic Literature Review (SLR) aiming to analyze the development of studies on DEX within the framework of Digital Human Resource Management (Digital HRM). Furthermore, the study seeks to identify the relationship between digital experience, work engagement, digital user satisfaction, and performance. Employing the Systematic Literature Review methodology based on the PRISMA guidelines, 24 selected articles published in the Scopus database between 2015 and 2025 were analyzed. The findings indicate a shift in the focus of DEX research, moving from purely technological aspects toward the dimensions of well-being and the meaning of work in the digital environment. Theoretically, the link between digital experience and performance is dominantly explained through the Job Demands–Resources Theory, Social Exchange Theory, and Ability–Motivation–Opportunity Theory. Based on this review, it is confirmed that DEX serves as a vital bridge that facilitates the digital transformation of the bureaucracy while simultaneously boosting the performance of civil servant (ASN) teachers.*

**Keywords:** *Digital Employee Experience, Digital HRM, Work Engagement, User Satisfaction, Performance.*

## **1. PENDAHULUAN**

Transformasi digital yang massif dalam satu dekade terakhir telah merevolusi cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Secara fundamental, implementasi *Digital Human Resource Management (Digital HRM)* telah mengintegrasikan kecerdasan buatan dan sistem berbasis data dalam seluruh fungsi kepegawaian, mulai dari rekrutmen hingga penilaian kinerja. Perubahan ini bukan hanya berimplikasi pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan tuntutan adaptasi kognitif, emosional, dan sosial yang signifikan bagi setiap pegawai (Malik et al., 2023). Kondisi ini menandai pergeseran paradigma dari sekadar digitalisasi proses menuju humanisasi pengalaman kerja dalam ekosistem digital, yang kemudian melahirkan konsep *Digital Employee Experience (DEX)*.

Konsep *Digital Employee Experience (DEX)* dikembangkan untuk merespons kebutuhan organisasi untuk memastikan bahwa teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat efisiensi, tetapi juga mendukung keterlibatan, kenyamanan, dan kesejahteraan psikologis pegawai. Transformasi digital telah menciptakan interaksi manusia-teknologi yang baru, yang secara signifikan membentuk motivasi, kinerja, dan persepsi karyawan (Moganadas & Goh, 2022). Oleh karena itu, DEX menjadi kerangka kerja esensial yang menyelaraskan inovasi digital dengan pengalaman pekerja dalam lingkungan kerja modern.

Meskipun demikian, kajian terbaru menunjukkan adanya ketimpangan fokus dalam literatur. Sebagian besar penelitian awal terlalu berpusat pada aspek teknosentris, yaitu hanya menyoroti efektivitas sistem HR digital. Sementara itu, telaah komprehensif mengenai dampak digitalisasi terhadap dimensi kemanusiaan seperti arti kerja dan kesejahteraan mental masih sangat minim (Ren & Chowdhury, 2025). Kesenjangan ini sangat terasa di sektor publik, terutama di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), di mana sistem digital wajib seperti e-kinerja untuk tujuan akuntabilitas, justru berpotensi memicu kelelahan digital (*digital fatigue*) dan meningkatkan beban birokrasi bagi guru ASN.

Di sisi lain, penelitian mengenai DEX juga mulai berkembang di sektor pendidikan. Studi oleh García-Holgado et al. (2022) menemukan bahwa pengalaman digital yang positif di lingkungan universitas mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kolaborasi dosen. Selaras dengan itu, Sahu et al. (2023) menyoroti bahwa pengalaman digital tenaga pendidik berperan penting dalam memperkuat *work engagement* dan kemampuan beradaptasi terhadap sistem pembelajaran berbasis teknologi. Temuan-temuan memperkuat urgensi untuk memahami DEX bukan sekadar isu teknologi, melainkan sebagai strategi penting untuk meningkatkan kinerja melalui fokus pada pengalaman manusia di era kerja digital.

Selanjutnya, studi-studi DEX menghadapi fragmentasi teoretis yang membatasi pemahaman yang utuh. Kerangka teori yang digunakan sangat beragam: Teori *Job Demands–Resources (JD-R)* digunakan untuk mengkaji DEX sebagai sumber daya (Bakker & Demerouti, 2014). *Social Exchange Theory (SET)* menyoroti dinamika kepercayaan dalam interaksi digital (Malik et al., 2023). sementara *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)* berfungsi sebagai lensa untuk menganalisis strategi pemberdayaan melalui sistem adaptif (Ren & Chowdhury, 2025). penggunaan teori dan minimnya standar pengukuran yang seragam menghambat sintesis konseptual yang solid (Lee & Song, 2024).

Dalam rangka mengatasi kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* terhadap artikel-artikel terindeks Scopus selama periode 2015–2025. Tujuan utama kajian ini adalah: (1) memetakan tren dan karakteristik penelitian mengenai DEX dalam Digital HRM; (2) mengelaborasi hubungan yang teridentifikasi antara *DEX*, *work engagement*, *digital user satisfaction*, dan kinerja; serta (3) mensintesis landasan teoretis dominan yang menjelaskan korelasi DEX dengan kinerja, dengan fokus pada implikasinya bagi guru ASN. Kontribusi studi ini diharapkan

mampu memperkaya kerangka konseptual dan memberikan basis ilmiah untuk pengembangan kebijakan transformasi digital SDM di sektor pemerintahan dan pendidikan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

Teori Job Demands-Resources diperkenalkan oleh Demerouti, (2001) merupakan salah satu kerangka yang memberikan dampak paling kuat pada penjelasan keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Bakker & Demerouti (2014), memandang bahwa setiap pekerjaan memiliki dua elemen pokok: tuntutan kerja, seperti tekanan waktu, kompleksitas sistem dan sumber daya kerja, seperti dukungan sosial, otonomi, penguasaan kerja dan persyaratan kerja. Keseluruhan tingkat keterlibatan kerja, kesejahteraan psikologis dan hasil kinerja seseorang ditentukan oleh keseimbangan antara dua elemen ini. Dalam implementasi Digital HRM, DEX dapat dianggap sebagai sumber daya kerja digital. Pengalaman digital yang kuat, meliputi kemudahan berinteraksi dengan sistem, alur kerja yang jelas, dan dukungan tinggi dari organisasi, bertindak sebagai penyangga terhadap tekanan administratif dan teknologis. DEX yang baik memperkuat tiga dimensi utama keterlibatan kerja, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sebaliknya, pengalaman digital yang buruk, seperti sistem yang lambat atau beban input data yang berlebihan, dapat bertransisi menjadi tuntutan kerja yang memunculkan *digital fatigue*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengalaman digital yang positif berkorelasi dengan peningkatan keterlibatan kerja melalui otonomi dan akses sumber daya digital (Malik et al., 2023; Yadav & Vihari, 2023). Dengan demikian, teori JD-R menjelaskan hubungan kausal bahwa *Digital Employee Experience* berpengaruh terhadap *Work Engagement* dan berdampak pada *Performance*.

Teori selanjutnya, *Social Exchange Theory (SET)*, yang dikembangkan oleh Blau (1964), menegaskan bahwa hubungan kerja terbentuk atas dasar pertukaran sosial timbal balik antara individu dan organisasi. Ketika organisasi memperlakukan pegawai secara positif memberikan dukungan, penghargaan, atau keadilan maka pegawai akan membalasnya dengan perilaku positif seperti loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Dalam ekosistem digitalisasi sumber daya manusia, *Digital Employee Experience* dapat diinterpretasikan sebagai bentuk pertukaran sosial yang dimediasi teknologi. Malik et al. (2023) memperkenalkan konsep *AI-mediated social exchange*, di mana sistem HR berbasis kecerdasan buatan menciptakan persepsi keadilan, personalisasi, dan kepercayaan yang memperkuat komitmen afektif pegawai. DEX yang berkualitas tinggi menumbuhkan rasa dihargai dan didukung oleh sistem organisasi, sehingga meningkatkan *work engagement* dan *job satisfaction*. Penelitian empiris memperkuat pandangan ini, bahwa pengalaman positif dalam sistem HR digital berpengaruh langsung terhadap kepuasan dan kinerja melalui mekanisme pertukaran sosial (Chacko & Conway, 2019; Yang & Zhang, 2025). Dengan demikian, SET memberikan penjelasan bahwa *Digital Employee Experience* memengaruhi *Digital User Satisfaction*, yang kemudian memperkuat *Work Engagement* dan *Performance*. Kemudian, Kerangka *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)* yang dipopulerkan oleh Appelbaum et al. (2000) menjelaskan bahwa kinerja individu ditentukan oleh interaksi tiga komponen utama: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Dalam konteks implementasi HR digital, sistem e-HRM berperan penting dalam menciptakan peluang bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan motivasinya melalui pengalaman digital yang berkualitas. Melalui lensa AMO, *Digital Employee Experience* tidak hanya dipahami sebagai alat bantu kerja, tetapi juga sebagai cerminan sejauh mana sistem digital memberi kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh, berinovasi, dan berdaya. Vereb et al. (2025). menegaskan bahwa DEX yang optimal

menyediakan lingkungan yang mendorong learning *opportunity* dan otonomi, yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi intrinsik. Sebaliknya, pengalaman digital yang kaku dan terlalu berorientasi pada kontrol dapat membatasi peluang kontribusi dan menghambat kinerja. Oleh karena itu, kerangka AMO memperjelas hubungan bahwa *Digital Employee Experience* memengaruhi *Opportunity* dan *Motivation* yang kemudian meningkatkan *Performance*.

Berdasarkan sintesis dari ketiga kerangka teoretis di atas, dapat dirumuskan logika penelitian yang terintegrasi. *Digital Employee Experience (DEX)* berperan ganda sebagai *digital job resource (JD-R)* dan bentuk pertukaran sosial positif (SET), yang secara simultan memperkuat motivasi dan kesempatan kerja (AMO). *Work Engagement* sebagai respons psikologis terhadap pengalaman digital yang mendukung, yang selanjutnya memengaruhi kinerja. *Digital User Satisfaction* berperan memperkuat hubungan antara DEX dan *engagement* melalui persepsi kemudahan, keadilan, serta dukungan teknologi organisasi. Kajian literatur sebelumnya secara konsisten mendukung bahwa *Digital Employee Experience* meningkatkan *Work Engagement* yang berdampak positif terhadap *Performance*, dengan *Digital User Satisfaction* berfungsi sebagai faktor penguat (*enhancer*) dalam hubungan tersebut. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), hubungan ini menjelaskan bahwa sistem birokrasi digital hanya akan efektif meningkatkan kinerja apabila dikelola sebagai sumber daya dan sarana pemberdayaan yang mempertimbangkan dimensi pengalaman kerja yang bermakna. Dengan demikian, hipotesis konseptual yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa *Digital Employee Experience* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* dan *Performance*, dengan *Digital User Satisfaction* berperan sebagai faktor penguat hubungan tersebut.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review*) yang mengacu pada kerangka kerja Tranfield, David; Denyer David; Smart (2003). Metode ini secara luas digunakan dalam penelitian manajemen untuk memastikan proses telaah dilakukan secara sistematis, komprehensif, dan berbasis bukti (Supriharyanti & Sukoco, 2023; Trieu et al., 2024). Pendekatan ini membantu mengidentifikasi kontribusi ilmiah serta kesenjangan teoretis pada suatu topik penelitian (Becheikh et al., 2006). Dalam penelitian ini, SLR digunakan untuk mengkaji perkembangan, hubungan variabel, dan landasan teori yang menjelaskan *DEX* dalam konteks Digital HRM. Seluruh prosedur SLR dilaksanakan secara ketat berdasarkan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020)* (Page et al., 2021), untuk memastikan transparansi dan replikabilitas proses dan banyak digunakan untuk memvisualisasikan alur seleksi literatur ilmiah.

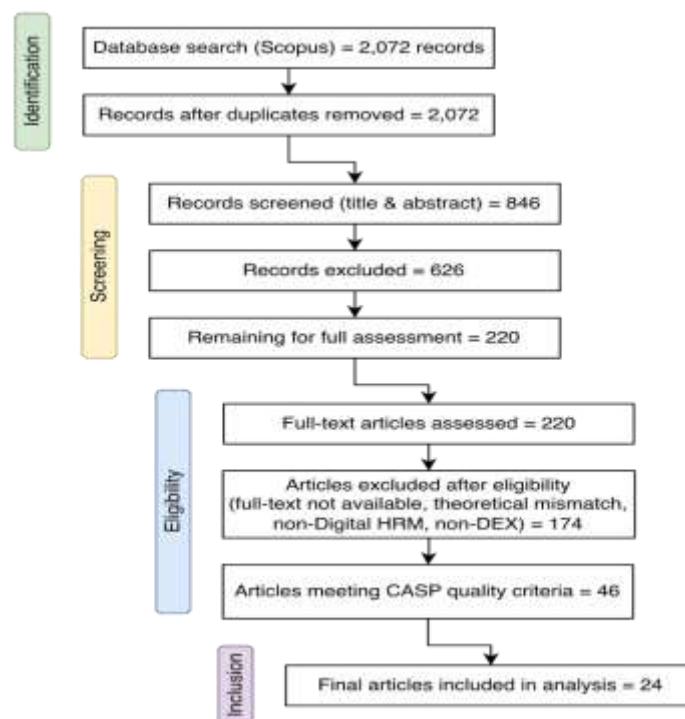
Tahap awal dilakukan untuk mengidentifikasi artikel yang relevan melalui pencarian sistematis di basis data Scopus, yang memiliki cakupan luas dalam bidang manajemen dan teknologi (Supriharyanti & Sukoco, 2023). Pencarian dilakukan menggunakan Boolean search dengan kata kunci: ("*digital employee experience*" OR "*employee digital experience*" OR "*employee experience*") AND ("*digital HRM*" OR "*e-HRM*" OR "*digital human resource management*" OR "*HR digitalization*" OR "*HR technology*" AND ("*work engagement*" OR "*employee engagement*" OR "*user satisfaction*" OR "*system satisfaction*" OR "*employee performance*" OR "*teacher performance*"). Pencarian awal menghasilkan 2.072 artikel relevan. Selanjutnya tahap kedua dilakukan penyaringan berdasarkan tipe dokumen, bidang, dan bahasa publikasi. Hanya artikel jurnal ilmiah berbahasa Inggris yang diterbitkan antara 2015–2025 dan terindeks pada bidang *Business, Management, and Accounting*. Setelah

penyaringan awal, diperoleh 846 artikel, kemudian dilakukan screening terhadap judul dan abstrak untuk mengeluarkan studi non-HR atau non-digital, menyisakan 220 artikel. Untuk memperkuat konteks teoretis, dilakukan pencarian tambahan (*query teoretis*) menggunakan kata *theory, framework, model, dan conceptual*, yang menghasilkan 120 artikel tambahan dengan landasan teori eksplisit. Seluruh artikel yang lolos tahap sebelumnya dievaluasi penuh (*full-text review*) untuk memastikan kualitas dan relevansi. Evaluasi dilakukan menggunakan kriteria *Critical Appraisal Skills Programme (CASP)* mencakup duplikasi, akses teks penuh, dan kesesuaian teoretis. Tahap ini menyisakan 46 artikel yang layak untuk analisis lanjutan. Tahap akhir melibatkan seleksi artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi, menghasilkan 24 artikel final. Artikel-artikel tersebut dikodekan berdasarkan variabel, teori, metode, dan hasil temuan, lalu disintesis dalam Microsoft Excel untuk analisis deskriptif, tematik, dan teoretis. Adaptasi tahapan PRISMA 2020 yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Tahapan Seleksi Literatur Berdasarkan Adaptasi PRISMA 2020

Tahap PRISMA	Deskripsi Proses Seleksi	Jumlah Artikel
<i>Identification</i>	Pencarian awal pada database Scopus menggunakan Boolean search untuk kata kunci terkait DEX, Digital HRM, engagement, user satisfaction, dan performance.	<b>2.072</b>
	Penghapusan duplikasi otomatis dari sistem Scopus.	–
<i>Screening</i>	Penyaringan berdasarkan tipe dokumen (hanya artikel jurnal), bahasa Inggris, dan domain Business–Management.	<b>846</b>
	Screening judul & abstrak untuk mengeluarkan artikel non-HR, non-digital, atau tidak relevan.	<b>220</b>
<i>Eligibility</i>	Full-text screening menggunakan kriteria CASP: kesesuaian teoretis, akses teks penuh, relevansi konteks HR digital.	<b>46</b>
<i>Inclusion</i>	Penetapan artikel final berdasarkan seluruh kriteria inklusi SLR.	<b>24</b>

**Gambar 1.** Diagram Alur Adaptasi PRISMA 2020



Data dari 24 artikel yang lolos tahap inklusi diekstraksi ke dalam *extraction table* menggunakan Microsoft Excel. Proses ekstraksi mencakup identitas penulis, tahun publikasi, kerangka teori, variabel utama, metode penelitian, konteks studi, dan temuan utama. Analisis dilakukan melalui tiga pendekatan: (1) analisis deskriptif untuk memetakan tren publikasi, metodologi, dan teori dominan; (2) analisis tematik untuk mengelompokkan temuan berdasarkan pola hubungan *Digital Employee Experience*, *work engagement*, *digital user satisfaction*, dan *performance*; serta (3) analisis teoretis yang mengevaluasi relevansi teori Job Demands–Resources (JD-R), *Social Exchange Theory (SET)*, dan *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)* dalam menjelaskan fenomena DEX di sektor publik.

Validitas penelitian dijaga melalui penerapan *peer checking* dan triangulasi. *Peer checking* dilakukan dengan melibatkan penelaah yang memiliki keahlian pada bidang Digital HRM dan manajemen publik untuk meninjau konsistensi kriteria seleksi, proses screening, serta akurasi coding dan interpretasi. Proses ini mencakup peninjauan silang terhadap sampel artikel dan penyelarasan hasil melalui diskusi sehingga keputusan akhir bersifat konsisten dan bebas bias. Selain itu, triangulasi diterapkan melalui tiga pendekatan. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan temuan dari artikel empiris, konseptual, dan studi tinjauan agar pola hasil tidak bertumpu pada satu jenis bukti. Kedua, triangulasi teori dilakukan dengan memverifikasi kesesuaian temuan terhadap tiga kerangka teori utama, yaitu Job Demands–Resources (JD-R), *Social Exchange Theory (SET)*, dan *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)*. Ketiga, triangulasi peneliti dilakukan melalui keterlibatan lebih dari satu peneliti dalam proses ekstraksi dan analisis sehingga mengurangi potensi bias individual. Dengan pendekatan ini, reliabilitas serta kredibilitas hasil SLR dapat terjaga sesuai standar PRISMA 2020.

Dengan mengikuti tahapan PRISMA 2020 secara sistematis serta menerapkan mekanisme *peer checking* dan triangulasi, penelitian ini memastikan tingkat transparansi, reliabilitas, dan validitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat akurasi proses seleksi literatur, tetapi juga menjamin bahwa sintesis hasil memiliki dasar empiris dan teoretis yang kokoh dalam menjelaskan peran *Digital Employee Experience* terhadap *work engagement*, *digital user satisfaction*, dan *performance* dalam konteks implementasi Digital HRM di sektor publik.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil Penelitian**

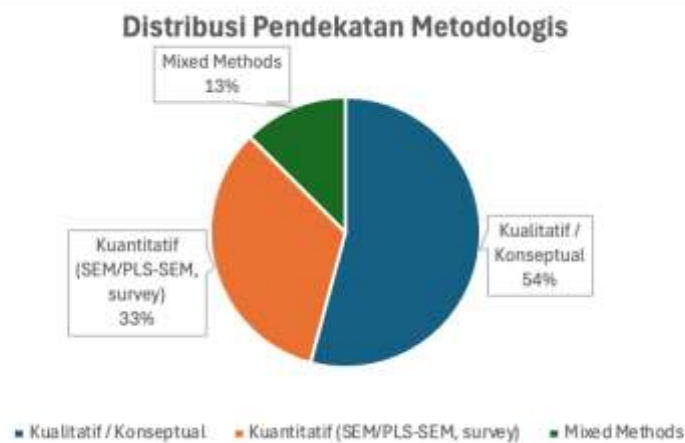
##### **Tren Publikasi dan Karakteristik Penelitian**

**Gambar 2.** Tren Penelitian *Digital Employee Experience*



Grafik berikut berisi jumlah artikel yang dikaji berdasarkan tahun publikasi. Analisis 24 artikel yang dikaji menunjukkan peningkatan signifikan dengan waktu dalam jumlah publikasi mengenai *Digital Employee Experience*. Berdasarkan distribusi tahunan, publikasi bergerak dan mengalami peningkatan setiap tahun mulai tahun 2019, dan mencapai tinggi pada tahun 2020-2023, yaitu 16 artikel. Era ini terkait dengan transformasi digital masif dan adopsi kerja jarak jauh yang dipicu oleh pandemi COVID-19. Publikasi pada tahun 2015-2018 masih sedikit dan terbatas dan memiliki karakter konseptual, sedangkan publikasi 2022-2025 menunjukkan pergeseran fokus ke arah pengaruh DEX terhadap kesejahteraan, keterlibatan, dan kinerja digital pegawai (Ren & Chowdhury, 2025; Vereb et al., 2025). Tren ini mengindikasikan bahwa DEX telah berkembang menjadi tema strategis dalam kajian Digital HRM, dengan orientasi yang semakin kuat pada aspek psikologis dan teknologi adaptif.

**Gambar 3.** Distribusi Pendekatan Metodologi.



Dari sisi metodologi, mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan konseptual sebanyak 13 artikel (56%), diikuti pendekatan kuantitatif berbasis SEM atau PLS-SEM sebanyak 8 artikel (32%), dan *mixed methods* sebanyak 3 artikel (12%). Pola ini menunjukkan bahwa penelitian DEX masih berfokus pada eksplorasi konsep dan kerangka teoritis, meskipun mulai muncul tren kuantitatif yang menguji hubungan empiris antarvariabel.

**Tabel 2.** Distribusi Berdasarkan Sektor dan Wilayah

Kategori	Subkategori	Jumlah Artikel
<b>Sektor</b>	Teknologi & layanan profesional	10
	Pendidikan & sektor publik	6
	Perusahaan multinasional	5
	Lain-lain (kesehatan, keuangan)	3
<b>Total</b>	—	<b>24</b>
<b>Wilayah</b>	Asia (India, Malaysia, Indonesia, Tiongkok)	12
	Eropa	7
	Amerika	3
	Afrika & Oseania	2
<b>Total</b>	—	<b>24</b>

Kemudian. berdasarkan Berdasarkan Sektor dan Wilayah pada tabel 2, sektor teknologi dan layanan profesional mendominasi (10 artikel), diikuti pendidikan dan sektor publik (6 artikel), serta perusahaan multinasional (5 artikel). Secara geografis, wilayah Asia menyumbang 12 artikel, diikuti Eropa (7), Amerika (3), dan Afrika/Oseania (2). Distribusi ini menegaskan bahwa riset DEX banyak berkembang di negara berkembang seperti India dan Indonesia, yang tengah menghadapi akselerasi digitalisasi SDM dalam birokrasi dan sektor publik.

### **Hubungan Antar Variabel**

Berdasarkan hasil sintesis literatur, hubungan antarvariabel *Digital Employee Experience (DEX)*, *Work Engagement (WE)*, *Digital User Satisfaction (DUS)*, dan kinerja pegawai memperlihatkan pola yang cukup konsisten di berbagai konteks penelitian

**Tabel 3.** Distribusi Frekuensi Hubungan Antarvariabel

<b>Jalur Hubungan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Artikel</b>
<i>DEX</i> → <i>WE</i> → <i>Performance</i>	9	Malik et al. (2022); Yadav (2021); Ren et al. (2024); Vereb (2025)
<i>DEX</i> → <i>DUS</i> → <i>Performance</i>	7	Gheidar & Zanjani (2021); Moganadas & Goh (2022); Ma & Brown (2020)
<i>DEX</i> → <i>WE</i>	4	Yadav (2021); Malik et al. (2022)
<i>DEX</i> → <i>DUS</i>	2	Vereb (2025); Moganadas & Goh (2022)
<i>DEX</i> → <i>Performance</i>	2	Marx et al. (2025); Budhwar & Srikanth (2022)
<b>Total</b>	<b>24</b>	

Berdasarkan Tabel 3, sebagian besar artikel menunjukkan bahwa DEX berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi *work engagement* sebagai mekanisme psikologis utama yang menghubungkan pengalaman digital dengan hasil kinerja (Malik et al., 2023; Ren & Chowdhury, 2025; Yadav & Vihari, 2023)/ Jalur kedua yang cukup menonjol adalah *DEX* → *DUS* → *Performance* yang ditemukan pada 7 studi. Pola ini menekankan peran *digital user satisfaction* sebagai jembatan antara efektivitas sistem digital dan performa individu. Kepuasan terhadap sistem HR digital yang ditandai dengan kemudahan penggunaan, keandalan, serta dukungan teknologi adaptif—terbukti meningkatkan persepsi efisiensi dan produktivitas kerja (Gheidar & ShamiZanjani, 2021; Moganadas & Goh, 2022). Sementara itu, hanya 2 studi yang menemukan hubungan langsung antara DEX dan kinerja, menandakan bahwa dampak DEX terhadap hasil kerja umumnya tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh faktor psikologis dan teknologi. Pola ini memperkuat pandangan bahwa pengalaman digital bukan sekadar isu sistem atau antarmuka, tetapi juga berkaitan erat dengan motivasi, emosi, dan persepsi nilai kerja pegawai dalam konteks digitalisasi sumber daya manusia.

### **Teori Dominan dan Model Konseptual**

Berdasarkan hasil sintesis literatur, tahap ketiga analisis difokuskan pada identifikasi teori-teori yang menjadi dasar konseptual dalam menjelaskan hubungan antara *Digital Employee Experience (DEX)*, *Work Engagement (WE)*, *Digital User Satisfaction (DUS)*, dan *Performance* dalam kerangka Digital HRM. Hasil analisis teoretis terhadap 24 artikel menunjukkan bahwa penelitian DEX umumnya mengacu pada beberapa teori utama yang berakar dari bidang psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, ditemukan lima teori yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara DEX dan kinerja pegawai, Ringkasan distribusi teori dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4.** Distribusi dan Relevansi Teori yang Digunakan

<b>Teori / Model</b>	<b>Jumlah Artikel</b>	<b>Fokus Penjelasan</b>	<b>Contoh Studi</b>
<b><i>Job Demands–Resources (JD-R) Model</i></b>	8	Menjelaskan bagaimana <i>digital resources</i> (misalnya sistem HRM yang adaptif dan <i>user-friendly</i> ) meningkatkan <i>work engagement</i> dan mengurangi <i>digital strain</i> yang berpengaruh pada kinerja.	Marx et al. (2025); Ren et al. (2024); Vereb (2025)
<b><i>Social Exchange Theory (SET)</i></b>	7	Menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan dalam konteks digital — bahwa keadilan, kepercayaan, dan pengakuan melalui sistem digital meningkatkan kepuasan dan loyalitas.	Malik et al. (2022); Budhwar & Srikanth (2022)
<b><i>Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Framework</i></b>	5	Mengaitkan DEX dengan peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan melalui pelatihan digital, <i>empowerment</i> , dan partisipasi berbasis teknologi.	Yadav (2021); Moganadas & Goh (2022)
<b><i>Technology Acceptance Model (TAM)</i></b>	2	Menjelaskan kepuasan pengguna terhadap sistem HR digital dan implikasinya pada produktivitas.	Chacko (2019); Gheidar & Zanjani (2021)
<b><i>Stimulus–Organism–Response (SOR) Framework</i></b>	2	Menggambarkan bagaimana rangsangan digital (fitur HRM) memicu respons psikologis ( <i>engagement</i> ) dan perilaku kinerja.	Malik et al. (2022)
<b>Total</b>	<b>24</b>	—	—

Berdasarkan distribusi pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, *Social Exchange Theory (SET)*, dan *Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Framework*. menjadi tiga fondasi teoretis utama dalam riset DEX selama satu dekade terakhir. Ketiganya digunakan untuk menjelaskan bagaimana sistem HR digital berperan sebagai sumber daya organisasi yang memperkuat motivasi, keterlibatan, dan kinerja pegawai. Sementara teori TAM dan SOR muncul dalam jumlah terbatas dan lebih berfokus pada aspek kepuasan pengguna serta respons perilaku terhadap penggunaan sistem digital.

### **Pembahasan**

Tren publikasi selama satu dekade terakhir menunjukkan pergeseran fokus penelitian dari pendekatan yang *automation-centric* menuju paradigma *experience-centric digitalization*. Jika pada periode awal (2015–2019) penelitian tentang *Digital Human Resource Management (Digital HRM)* menempatkan teknologi semata sebagai alat efisiensi administrasi, maka periode 2021–2025 menekankan pentingnya pengalaman manusiawi dalam lingkungan kerja digital. Pergeseran ini menandai transisi konseptual dari “*Digital HRM as a system*” menjadi “*Digital HRM as an experience ecosystem*.” Dalam konteks sektor publik, khususnya pemerintahan daerah, temuan ini mempertegas bahwa keberhasilan digitalisasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kualitas pengalaman digital aparatur sipil negara (ASN) dalam berinteraksi dengan *platform e-kinerja* dan sistem absensi online. Sintesis hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Digital Employee Experience (DEX)* berperan sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat *work engagement*. Pengalaman positif terhadap sistem digital ditandai dengan kemudahan penggunaan, personalisasi, dan responsivitas menumbuhkan rasa kendali, dukungan, serta

penghargaan dari organisasi. Tiga elemen ini merepresentasikan komponen utama pembentuk engagement sebagaimana dijelaskan oleh *Job Demands–Resources (JD-R)* Model. Lebih lanjut, *Digital User Satisfaction (DUS)* berfungsi sebagai *bridge mechanism* yang memperkuat hubungan antara DEX dan *performance*. Ketika pegawai merasa puas terhadap sistem digital, mereka menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas teknologi tidak dapat dipisahkan dari aspek afektif pengguna, sejalan dengan prinsip *Social Exchange Theory (SET)* yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik berbasis kepercayaan dan penghargaan emosional.

Dalam konteks Guru ASN, integrasi teori JD-R, SET, dan *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)* menjadi kunci untuk menjelaskan bagaimana pengalaman digital melalui platform *e-kinerja* berpengaruh terhadap motivasi dan performa. JD-R menggambarkan DEX sebagai *digital resource* yang memperkuat energi dan keterlibatan kerja. SET menyoroti bagaimana persepsi keadilan serta dukungan organisasi melalui sistem digital dapat menumbuhkan loyalitas dan perilaku prososial. Sementara *AMO Framework* memperjelas bagaimana teknologi memberikan ruang bagi peningkatan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) bagi guru untuk berprestasi melalui pembelajaran daring, otonomi kerja, serta umpan balik waktu nyata. Kombinasi ketiga teori tersebut membentuk kerangka konseptual integratif yang relevan untuk memodelkan pengaruh DEX terhadap *work engagement*, *digital user satisfaction*, dan kinerja Guru ASN di lingkungan pemerintahan. Dari sisi implikasi teoretis, sintesis ini memperkuat pemahaman bahwa DEX merupakan mediated construct yang menjembatani hubungan antara sistem digital dan behavioral outcomes. Integrasi JD-R, SET, dan AMO menghasilkan model konseptual yang lebih holistik tentang motivasi digital, di mana keseimbangan antara tuntutan teknologi dan kesejahteraan psikologis menjadi penentu keterlibatan serta kinerja pegawai. Dari sisi implikasi praktis, hasil ini memberikan dasar bagi instansi pemerintah untuk merancang sistem e-HRM yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga empatik, adaptif, dan berorientasi pada *digital well-being*. Keberhasilan transformasi digital birokrasi seharusnya diukur bukan hanya melalui kecepatan dan kepatuhan penginputan data, melainkan melalui peningkatan pengalaman positif, motivasi, serta kepuasan kerja ASN sebagai pengguna sistem.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Evolusi Fokus Penelitian *Digital Employee Experience (DEX)*, telah terjadi pergeseran tren penelitian menunjukkan pergeseran dari orientasi teknosentris menuju pendekatan yang berpusat pada pengalaman kerja yang bermakna (*human-centered digitalization*). Kajian setelah tahun 2020 banyak menyoroti aspek kesejahteraan digital, keadilan organisasi, dan keterlibatan emosional pegawai dalam penggunaan teknologi SDM.
2. Keterkaitan Variabel Kunci, ditemukan hubungan antara *DEX*, *work engagement*, *digital user satisfaction*, dan kinerja bersifat saling memperkuat. DEX yang positif meningkatkan kepuasan pengguna terhadap sistem digital, menumbuhkan semangat keterlibatan, dan pada akhirnya memperbaiki kinerja individu maupun organisasi.
3. Konsistensi Landasan Teoretis, Tiga teori utama yaitu *teori Job Demands–Resources (JD-R)*, *Social Exchange Theory (SET)*, dan *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)* merupakan landasan konseptual yang paling konsisten digunakan untuk menjelaskan mekanisme pengaruh DEX terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Kombinasi ketiganya membentuk pemahaman yang utuh, di mana pengalaman digital berfungsi sebagai sumber daya psikologis, sarana pertukaran sosial, sekaligus alat pemberdayaan individu.

4. Implikasi Kontekstual pada Sektor Publik, Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya guru di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, DEX berpotensi menjadi katalis bagi transformasi birokrasi yang lebih adaptif, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Pengalaman digital yang positif mampu mengurangi beban administratif sekaligus meningkatkan makna terhadap pekerjaan, sehingga sistem e-kinerja tidak sekadar alat pelaporan, melainkan ruang partisipasi dan pengembangan diri.

#### **Saran**

Saran praktis, Bagi pembuat kebijakan dan pengelola SDM di instansi pemerintahan, implementasi digitalisasi perlu disertai desain pengalaman kerja yang humanis, adaptif, dan partisipatif. Peningkatan kualitas antarmuka sistem, penyediaan umpan balik digital yang konstruktif, serta pelatihan literasi teknologi bagi ASN menjadi prioritas agar digitalisasi tidak menimbulkan digital fatigue, tetapi justru memperkuat keterlibatan dan produktivitas kerja.

Saran Akademik, Untuk pengembangan akademik, penelitian lanjutan dapat diarahkan pada pengujian empiris model integratif JD-R–SET–AMO di sektor publik guna mengukur pengaruh DEX terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai dalam ekosistem birokrasi digital Indonesia. Studi komparatif antar sektor juga direkomendasikan untuk memperkaya pemahaman lintas konteks mengenai efektivitas DEX dalam mendukung transformasi digital SDM.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433–450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., N. F. and S. W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2020-0004>
- Lee, J., & Song, J. H. (2024). How does algorithm-based HR predict employees' sentiment? Developing an employee experience model through sentiment analysis. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 273–289. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2023-0060>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N. R. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999–1012. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5830>
- Ren, S., & Chowdhury, S. (2025). Employee Digital Transformation Experience Towards Automation Versus Augmentation: Implications for Job Attitudes. *Human Resource Management*, 64(5), 1359–1379. <https://doi.org/10.1002/hrm.22313>
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>

- Tranfield, David; Denyer David; Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *Journal of International Management*, 19(4), 390–406. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>
- Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2024). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1302–1321. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3750>
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 12(3), 328–342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>
- Yang, P., & Zhang, S. (2025). Employee experience: conceptualization, scale development, and validation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04926-5>