p-ISSN 2621-797X ; e-ISSN 2746-6841 DOI:10.32493
Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol.9, No.3, Mei-Juni 2026 (552-560)
http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index

AI-Enabled Human Resource Management Perspektif Gen Z: Kajian Literatur tentang *Employee Well-Being* dan Kinerja pada *Hybrid Work*

Veri Widodo[1]*, Suryo Pratolo[2]
Fakultas Bisnis dan Humaniora, Universitas Siber Muhammadiyah[1]*
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta[2]
Veriwidodo@sibermu.ac.id*

Menerima: 01 Mei 2026 | Diterima: 15 Juni 2026 | Diterbitkan: 17 Juni 2026
*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini menganalisis peran AI-Enabled Human Resource Management (AI-HRM) dalam mendukung employee well-being dan kinerja karyawan Generasi Z pada organisasi hybrid work. Kontribusi baru dari penelitian ini terletak pada integrasi karakteristik karyawan Gen Z, digital readiness, dan dampak AI-HRM terhadap kesejahteraan serta kinerja, yang sebelumnya jarang dikaji secara konseptual secara bersamaan. Pendekatan penelitian menggunakan studi kepustakaan kualitatif dari literatur terkini tahun 2020–2025, dianalisis melalui content analysis untuk menyintesis temuan utama. Hasil kajian menunjukkan bahwa AI-HRM meningkatkan efisiensi layanan HR, mempersonalisasi pengembangan karyawan, dan mendukung fleksibilitas kerja dalam sistem hybrid. Selain itu, kesiapan digital menjadi faktor penentu penerimaan teknologi, sementara penerapan AI-HRM yang tidak transparan atau kurang humanis dapat menimbulkan tekanan digital. Kesimpulannya, implementasi AI-HRM yang etis, adaptif, dan berorientasi kesejahteraan berpotensi meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan Gen Z, sekaligus memperluas literatur HR digital melalui fokus pada integrasi Gen Z, digital readiness, dan hybrid work.

Kata Kunci: *AI-Enabled HRM*; Generasi Z; *Employee Well-Being*; *Digital Readiness*; *Hybrid Work*; Kinerja Karyawan

Abstract

This study analyzes the role of AI-Enabled Human Resource Management (AI-HRM) in supporting employee well-being and performance of Generation Z employees in hybrid work organizations. The novelty of this research lies in integrating three aspects simultaneously: Generation Z characteristics, digital readiness, and the impact of AI-HRM on well-being and performance, which have rarely been conceptually examined together. A qualitative literature review from recent sources (2020–2025) was conducted and analyzed using content analysis to synthesize key findings. The study reveals that AI-HRM enhances HR service efficiency, personalizes employee development, and supports work flexibility in hybrid systems. Digital readiness is a critical factor influencing technology adoption, while non-transparent or non-human-centric AI-HRM practices may lead to digital stress. In conclusion, ethical, adaptive, and well-being-oriented AI-HRM can improve both performance and employee well-being, contributing new insights to the digital HR literature by focusing on the integration of Generation Z, digital readiness, and hybrid work.

Keywords: *AI-Enabled HRM; Generation Z; Employee Well-Being; Digital Readiness; Hybrid Work; Employee Performance*

 Copyright © pada Penulis

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, transformasi digital telah mengubah praktik manajemen sumber daya manusia secara signifikan. Fungsi HR yang sebelumnya banyak dilakukan secara administratif dan manual kini mulai bergeser menuju sistem yang lebih digital, otomatis, dan berbasis data. Salah satu bentuk perubahan tersebut adalah penggunaan *artificial intelligence* atau kecerdasan buatan dalam aktivitas HR, seperti rekrutmen digital, penyaringan kandidat, pelatihan berbasis platform, analitik karyawan, penilaian kinerja, chatbot HR, serta pengelolaan pengalaman karyawan. *Society for Human Resource Management* melaporkan bahwa penggunaan AI dalam tugas HR meningkat dari 26% pada tahun 2024 menjadi 43% pada tahun 2025, yang menunjukkan bahwa AI semakin menjadi bagian penting dalam praktik pengelolaan SDM modern (SHRM, 2025).

Perubahan tersebut juga berkaitan erat dengan berkembangnya sistem kerja *hybrid*. Banyak organisasi saat ini menerapkan pola kerja yang menggabungkan aktivitas kerja dari kantor dan kerja jarak jauh. Sistem kerja *hybrid* dinilai memberikan fleksibilitas, efisiensi waktu, serta peluang bagi karyawan untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, di sisi lain, *hybrid work* juga menghadirkan tantangan baru, seperti keterbatasan interaksi langsung, koordinasi virtual, pengawasan digital, tekanan produktivitas, dan potensi menurunnya keterikatan sosial antaranggota organisasi. (Bloom et al., 2024) menemukan bahwa *hybrid working* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri tanpa menurunkan kinerja karyawan, tetapi efektivitasnya tetap bergantung pada cara organisasi mengelola sistem kerja tersebut.

Dalam konteks manajemen SDM, penggunaan AI pada organisasi berbasis *hybrid work* menjadi isu yang semakin penting untuk dikaji. *AI-Enabled Human Resource Management* tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu administratif, tetapi juga dapat membentuk pengalaman kerja karyawan. Melalui sistem HR berbasis AI, karyawan dapat memperoleh layanan HR yang lebih cepat, akses informasi yang lebih mudah, rekomendasi pelatihan yang lebih personal, serta proses evaluasi yang lebih berbasis data. (Dima et al, 2024) menjelaskan bahwa AI dalam aktivitas HR dapat memengaruhi otomatisasi pekerjaan, pengolahan data HR, pengembangan kapabilitas manusia, desain ulang pekerjaan, dan hubungan sosial dalam organisasi. Dengan demikian, implementasi AI-HRM tidak hanya berdampak pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada cara karyawan merasakan, memahami, dan menilai pengalaman kerja mereka.

Salah satu kelompok karyawan yang relevan untuk dikaji dalam konteks ini adalah Generasi Z. Generasi Z merupakan generasi yang tumbuh dalam lingkungan digital dan relatif terbiasa menggunakan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Dalam dunia kerja, generasi ini cenderung memiliki ekspektasi terhadap fleksibilitas, kecepatan akses informasi, makna kerja, pengembangan diri, dan kesejahteraan psikologis. (Deloitte, 2025) menunjukkan bahwa Gen Z dan milenial semakin menempatkan pertumbuhan, pembelajaran, kesejahteraan, dan makna kerja sebagai aspek penting dalam karier mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa Gen Z tidak hanya menilai pekerjaan dari sisi kompensasi, tetapi juga dari kualitas pengalaman kerja yang mereka rasakan dalam organisasi.

Meskipun Gen Z dikenal sebagai generasi digital-native, tidak semua karyawan Gen Z memiliki pengalaman yang sama dalam menghadapi penggunaan AI di tempat kerja. Sebagian karyawan dapat memandang AI sebagai alat yang membantu pekerjaan, mempercepat layanan HR, dan meningkatkan kemudahan akses informasi. Namun, sebagian lainnya dapat merasakan kekhawatiran, seperti ketidakpastian terhadap keamanan data, kurangnya transparansi keputusan berbasis algoritma, berkurangnya sentuhan manusia dalam layanan HR, serta meningkatnya tekanan akibat sistem pemantauan digital. (Fenwick et al, 2024) menegaskan bahwa keberhasilan adopsi AI tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknologinya, tetapi juga oleh pendekatan HRM yang bersifat *human-centric*, etis, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Dalam perspektif karyawan, employee well-being menjadi aspek penting dalam memahami pengalaman kerja pada era AI dan hybrid work. Employee well-being mencakup kondisi psikologis, emosional, sosial, dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Selain employee well-being, kesiapan digital atau digital readiness juga menjadi faktor penting dalam penerimaan AI-HRM, karena tingkat kesiapan ini memengaruhi bagaimana karyawan memahami, menerima, dan memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan mereka.

Copyright © pada Penulis

Penelitian terdahulu telah banyak membahas hubungan antara AI-HRM, employee engagement, employee well-being, dan kinerja karyawan. (Jia dan Hou, 2024) menemukan bahwa *AI-driven sustainable HRM* dapat meningkatkan employee engagement dan employee performance. (Do et al, 2025) juga menunjukkan bahwa *AI-driven HRM* dapat mendorong *employee resilience* dan adaptive performance melalui mekanisme *employee exploration*. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi umum, sehingga pembahasan konseptual yang secara khusus mengaitkan AI-HRM, karakteristik karyawan Generasi Z, *employee well-being, digital readiness,* dan *hybrid work* masih perlu dikembangkan lebih lanjut.

Meskipun banyak penelitian telah menyoroti AI-HRM, hybrid work, employee well-being, dan kinerja karyawan, studi terdahulu sebagian besar masih berfokus pada aspek efisiensi organisasi atau hubungan antarvariabel secara umum. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan AI-HRM dengan karakteristik karyawan Generasi Z, digital readiness, dan dampak terhadap kesejahteraan serta kinerja dalam konteks hybrid work masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami bagaimana AI-HRM dapat diterapkan secara efektif dengan mempertimbangkan karakteristik generasi digital-native, kesiapan teknologi, dan pengalaman kerja hybrid secara simultan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual peran AI-Enabled Human Resource Management dalam mendukung employee well-being dan kinerja karyawan Gen Z pada organisasi berbasis hybrid work. Kontribusi teoretis dari penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka konseptual yang mengintegrasikan karakteristik karyawan Gen Z, digital readiness, dan dampak AI-HRM terhadap kesejahteraan dan kinerja, sehingga memperluas literatur HR digital dengan perspektif yang lebih holistik dan aplikatif bagi praktik manajemen SDM modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis semi-systematic literature review. Jenis review ini dipilih karena memungkinkan penelusuran literatur secara sistematis sekaligus fleksibel dalam mengeksplorasi tema-tema konseptual yang relevan dengan AI-Enabled Human Resource Management (AI-HRM), karyawan Generasi Z, employee well-being, digital readiness, dan hybrid work. Semi-systematic review menggabungkan elemen narrative review, yaitu pemaparan tematik dan sintesis konseptual, dengan pendekatan sistematis pada pencarian, seleksi, dan evaluasi literatur.

Sumber data penelitian ini merupakan literatur sekunder dari artikel jurnal ilmiah, buku akademik, laporan riset, dan publikasi lembaga kredibel yang membahas manajemen SDM digital, implementasi AI dalam HR, karakteristik karyawan Generasi Z, kesejahteraan kerja, kinerja karyawan, serta sistem kerja hybrid. Literatur yang digunakan diprioritaskan pada publikasi terkini (2020–2025) untuk memastikan relevansi dengan perkembangan praktik HR modern.

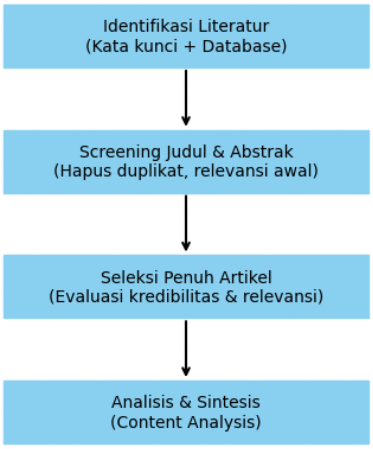
Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahap: identifikasi awal menggunakan kata kunci terkait, penyaringan berdasarkan relevansi topik, penilaian kredibilitas sumber, dan penetapan literatur untuk analisis akhir. Agar lebih jelas secara metodologis, proses ini dapat digambarkan dalam flowchart seleksi literatur, yang menunjukkan langkah-langkah mulai dari pencarian awal, eliminasi duplikat, screening judul dan abstrak, hingga seleksi artikel akhir yang dianalisis secara mendalam. Flowchart ini memperkuat transparansi dan akurasi metode review, sehingga pembaca dapat memahami bagaimana literatur dikumpulkan dan disintesis secara sistematis.

Analisis data menggunakan content analysis, yaitu identifikasi, pengelompokan, dan sintesis tema-tema utama dari literatur. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menyusun kerangka konseptual yang jelas mengenai peran AI-HRM dalam mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan Gen Z pada organisasi hybrid, sekaligus menegaskan kontribusi teoretis baru bagi literatur HR digital**.**

Untuk memperjelas proses seleksi literatur, alur identifikasi, penyaringan, seleksi, dan analisis literatur digambarkan dalam diagram flowchart berikut. Diagram ini menampilkan secara sistematis tahapan yang dilakukan, mulai dari pencarian literatur melalui kata kunci di berbagai database akademik, screening judul dan abstrak untuk menghapus duplikat dan menilai relevansi awal, seleksi artikel secara penuh berdasarkan kredibilitas dan kesesuaian topik, hingga tahap analisis dan sintesis menggunakan content analysis. Penyajian flowchart ini membantu pembaca memahami secara visual bagaimana literatur

 Copyright © pada Penulis

dikumpulkan dan disintesis, sekaligus menegaskan metodologi semi-systematic review yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Flowchart Seleksi Literature Semi-Systematic Review
Sumber: Diolah Peneliti (2026)

HASIL dan PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelusuran dan telaah terhadap berbagai literatur yang relevan, ditemukan bahwa pembahasan mengenai *AI-Enabled Human Resource Management* dalam konteks karyawan Generasi Z, *employee well-being*, dan organisasi berbasis *hybrid work* dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama. Tema-tema tersebut meliputi perkembangan AI-HRM dalam manajemen SDM modern, karakteristik karyawan Gen Z dalam dunia kerja digital, hubungan AI-HRM dengan *employee well-being*, peran *digital readiness*, serta kontribusi AI-HRM terhadap kinerja karyawan dalam sistem kerja *hybrid.*

Tabel 1. Sintesis Tema Hasil Kajian Literatur

No	Tema Kajian	Inti Temuan Literatur
1	Perkembangan AI-HRM dalam manajemen SDM modern	AI mulai digunakan dalam rekrutmen, pelatihan, analitik karyawan, layanan HR digital, dan penilaian kinerja
2	Karakteristik karyawan Gen Z	Gen Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap teknologi, fleksibilitas, pertumbuhan, makna kerja, dan kesejahteraan
3	AI-HRM dan employee well-being	AI-HRM dapat mendukung kesejahteraan jika mengurangi beban kerja, mempermudah layanan HR, dan menjaga keamanan data
4	Digital readiness	Kesiapan digital menentukan sejauh mana karyawan mampu menerima dan memanfaatkan AI-HRM
5	AI-HRM dan kinerja pada hybrid work	AI-HRM mendukung koordinasi, produktivitas, pelatihan, evaluasi, dan adaptasi kerja dalam sistem hybrid

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai literatur (2026)

Tabel 2. Ringkasan Literatur Terdahulu

No	Penulis	Fokus Kajian	Metode/Sumber	Temuan Utama
1	Bloom et al. (2024)	Sistem kerja hybrid dan kinerja karyawan	Penelitian empiris	Hybrid working dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi tanpa menurunkan kinerja karyawan.
2	Dima et al. (2024)	Dampak AI terhadap aktivitas HR	Kajian konseptual dan empiris	AI memengaruhi otomatisasi HR, pengelolaan data, pengembangan kapabilitas manusia, dan perubahan desain kerja.
3	Fenwick et al. (2024)	Peran HRM dalam transformasi AI	Kajian konseptual	Adopsi AI perlu diarahkan secara human-centric, etis, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Copyright © pada Penulis

4	Jia dan Hou (2024)	AI-driven sustainable HRM, engagement, dan performance	Penelitian kuantitatif	AI-driven HRM dapat meningkatkan employee engagement dan employee performance.
5	Do et al. (2025)	AI-driven HRM, resilience, dan adaptive performance	Penelitian empiris	AI-HRM dapat meningkatkan employee resilience dan adaptive performance melalui employee exploration.
6	Valtonen et al. (2025)	AI dan employee well-being	Penelitian empiris	AI dapat mendukung employee well-being apabila berkaitan dengan optimalisasi tugas, keamanan data, dan keselamatan kerja.
7	Deloitte (2025)	Karakteristik Gen Z dan milenial di dunia kerja	Laporan riset	Gen Z menekankan pembelajaran, makna kerja, kesejahteraan, fleksibilitas, dan pertumbuhan karier.

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai literatur (2026)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa penelitian terdahulu telah membahas AI-HRM, *hybrid work*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan dari berbagai perspektif. Namun, sebagian besar kajian masih berfokus pada hubungan antarvariabel secara umum, transformasi digital organisasi, atau dampak AI terhadap performa karyawan. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan AI-HRM, karakteristik karyawan Generasi Z, *employee well-being*, *digital readiness*, dan sistem kerja hybrid masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dengan menyusun sintesis konseptual mengenai peran AI-HRM dalam mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan Gen Z pada organisasi berbasis *hybrid work*.

Perkembangan *AI-Enabled Human Resource Managemen*t dalam Organisasi Modern

Hasil kajian menunjukkan bahwa *AI-Enabled Human Resource Management* menjadi bagian penting dari transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia. AI tidak hanya digunakan untuk menggantikan pekerjaan administratif, tetapi juga mulai berperan dalam pengambilan keputusan HR, seperti seleksi kandidat, analisis kebutuhan pelatihan, evaluasi kinerja, pemetaan kompetensi, dan pengelolaan pengalaman karyawan. (SHRM, 2025) mencatat bahwa penggunaan AI dalam tugas HR meningkat dari 26% pada tahun 2024 menjadi 43% pada tahun 2025, yang menunjukkan bahwa adopsi AI dalam fungsi HR semakin meluas.

(Dima et al, 2024) menjelaskan bahwa AI memengaruhi aktivitas HR melalui beberapa bentuk, yaitu otomatisasi pekerjaan, optimalisasi data HR, pengembangan kapabilitas manusia, perubahan desain kerja, serta transformasi relasi sosial dalam organisasi. Dengan demikian, AI-HRM tidak dapat dipahami hanya sebagai sistem teknologi, tetapi juga sebagai perubahan cara organisasi mengelola manusia, pekerjaan, dan keputusan SDM.

(Gupta et al, 2024) juga menegaskan bahwa perkembangan AI dalam era digital berpengaruh terhadap cara organisasi mengelola kinerja karyawan. AI dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas kerja melalui analisis data, otomatisasi proses, dan dukungan pengambilan keputusan. Namun, penggunaan AI juga perlu memperhatikan kesiapan karyawan, perubahan pola kerja, serta potensi tekanan teknologi yang dapat memengaruhi pengalaman kerja. Dengan demikian, penerapan AI-HRM perlu diposisikan sebagai strategi manajemen SDM yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada penguatan kapabilitas dan kesejahteraan karyawan.

Dalam konteks ini, AI-HRM memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi layanan HR. Proses HR yang sebelumnya membutuhkan waktu lama dapat dilakukan lebih cepat melalui sistem digital. Misalnya, proses rekrutmen dapat dibantu dengan penyaringan kandidat berbasis algoritma, pelatihan dapat dipersonalisasi berdasarkan kebutuhan kompetensi, dan kinerja karyawan dapat dipantau melalui data yang lebih terstruktur. Namun, penggunaan AI dalam HR juga menuntut organisasi untuk memperhatikan aspek etika, transparansi, dan perlindungan data karyawan.

Karakteristik Karyawan Gen Z dalam Dunia Kerja Digital

Copyright © pada Penulis

Generasi Z menjadi kelompok tenaga kerja yang relevan dalam pembahasan AI-HRM karena generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital dan terbiasa menggunakan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Dalam dunia kerja, Gen Z cenderung mengharapkan sistem kerja yang fleksibel, cepat, transparan, dan mendukung pengembangan diri. (Deloitte, 2025) menunjukkan bahwa Gen Z dan milenial menempatkan pertumbuhan, pembelajaran, makna kerja, uang, dan kesejahteraan sebagai faktor penting dalam keputusan karier mereka.

Karakteristik tersebut membuat Gen Z lebih terbuka terhadap penggunaan sistem HR berbasis digital, tetapi bukan berarti mereka menerima teknologi secara tanpa kritik. Gen Z dapat memandang AI-HRM sebagai alat yang membantu pekerjaan apabila sistem tersebut memberikan kemudahan, kecepatan, dan pengalaman kerja yang lebih baik. Sebaliknya, mereka dapat bersikap kritis jika AI-HRM dianggap tidak transparan, terlalu mengawasi, atau mengurangi unsur kemanusiaan dalam layanan HR.

Dalam perspektif manajemen SDM, hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memahami Gen Z bukan hanya sebagai generasi yang akrab dengan teknologi, tetapi juga sebagai generasi yang memiliki tuntutan terhadap keadilan, kesejahteraan, fleksibilitas, dan makna kerja. Oleh karena itu, penerapan AI-HRM pada karyawan Gen Z perlu diarahkan pada peningkatan kualitas pengalaman kerja, bukan hanya efisiensi administratif.

AI-HRM dan *Employee Well-Being*

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa hubungan antara AI-HRM dan *employee well-being* bersifat kompleks. Di satu sisi, AI-HRM dapat mendukung kesejahteraan karyawan melalui kemudahan akses layanan HR, pengurangan beban administratif, personalisasi pelatihan, serta fleksibilitas dalam memperoleh informasi. Karyawan dapat merasa terbantu ketika sistem HR digital mampu mempercepat proses pengajuan cuti, absensi, akses slip gaji, pelatihan, dan evaluasi kinerja.

Namun, di sisi lain, AI-HRM juga dapat menimbulkan risiko terhadap kesejahteraan karyawan apabila tidak dikelola secara tepat (Rodgers et al., 2023; Naoum et al., 2026). Risiko tersebut dapat berupa kekhawatiran terhadap privasi data, bias algoritmik, kurangnya transparansi keputusan, meningkatnya pengawasan digital, serta tekanan untuk selalu terhubung dengan sistem kerja. (Valtonen et al, 2025) menegaskan bahwa AI dapat meningkatkan *employee well-being* apabila penerapannya menghasilkan perbaikan nyata dalam proses kerja, keamanan data, dan kesehatan kerja.

Dengan demikian, AI-HRM tidak otomatis meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dampaknya sangat bergantung pada kualitas implementasi, komunikasi organisasi, kejelasan penggunaan data, serta sejauh mana teknologi benar-benar membantu pekerjaan karyawan. Jika AI-HRM hanya digunakan sebagai alat kontrol dan efisiensi, maka karyawan dapat merasakan tekanan digital. Sebaliknya, jika AI-HRM digunakan untuk memudahkan pekerjaan, memberikan dukungan, dan memperkuat pengalaman kerja, maka teknologi tersebut dapat berkontribusi positif terhadap *employee well-being*.

Digital Readiness sebagai Faktor Penting dalam Penerimaan AI-HRM

Kesiapan digital atau *digital readiness* menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi AI-HRM. Digital readiness mencakup kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi, kepercayaan diri dalam beradaptasi dengan sistem digital, keterbukaan terhadap perubahan, serta pemahaman terhadap manfaat teknologi dalam pekerjaan. Tanpa kesiapan digital yang memadai, sistem AI-HRM dapat dipersepsikan sebagai beban baru bagi karyawan.

Dalam konteks Gen Z, digital readiness sering diasumsikan tinggi karena generasi ini dikenal sebagai digital native. Namun, kajian literatur menunjukkan bahwa kesiapan digital tidak hanya ditentukan oleh usia atau generasi, tetapi juga oleh pengalaman menggunakan teknologi, dukungan organisasi, pelatihan, kemudahan sistem, serta kejelasan manfaat teknologi. (McKinsey, 2025) menyoroti bahwa hambatan utama dalam penskalaan AI bukan semata-mata kesiapan karyawan, tetapi juga kemampuan pemimpin dan organisasi dalam mengarahkan adopsi AI secara tepat. Artinya, organisasi tidak cukup hanya menyediakan platform HR digital atau sistem berbasis AI. Organisasi juga perlu memberikan sosialisasi, pelatihan, panduan penggunaan, serta dukungan teknis agar karyawan mampu menggunakan sistem tersebut

 Copyright © pada Penulis

secara optimal. Dengan digital readiness yang baik, AI-HRM lebih mudah diterima karena karyawan memahami manfaat, cara kerja, dan relevansi teknologi terhadap pekerjaan mereka.

AI-HRM dan Kinerja Karyawan dalam Sistem Hybrid Work

Sistem kerja hybrid menuntut karyawan untuk mampu bekerja secara fleksibel, mandiri, dan terkoordinasi melalui teknologi digital. Dalam konteks ini, AI-HRM dapat mendukung kinerja karyawan melalui sistem evaluasi berbasis data, pelatihan daring, monitoring target kerja, analitik produktivitas, serta layanan HR yang dapat diakses dari berbagai lokasi. (Bloom et al., 2024) menemukan bahwa hybrid working dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri tanpa merusak kinerja karyawan.

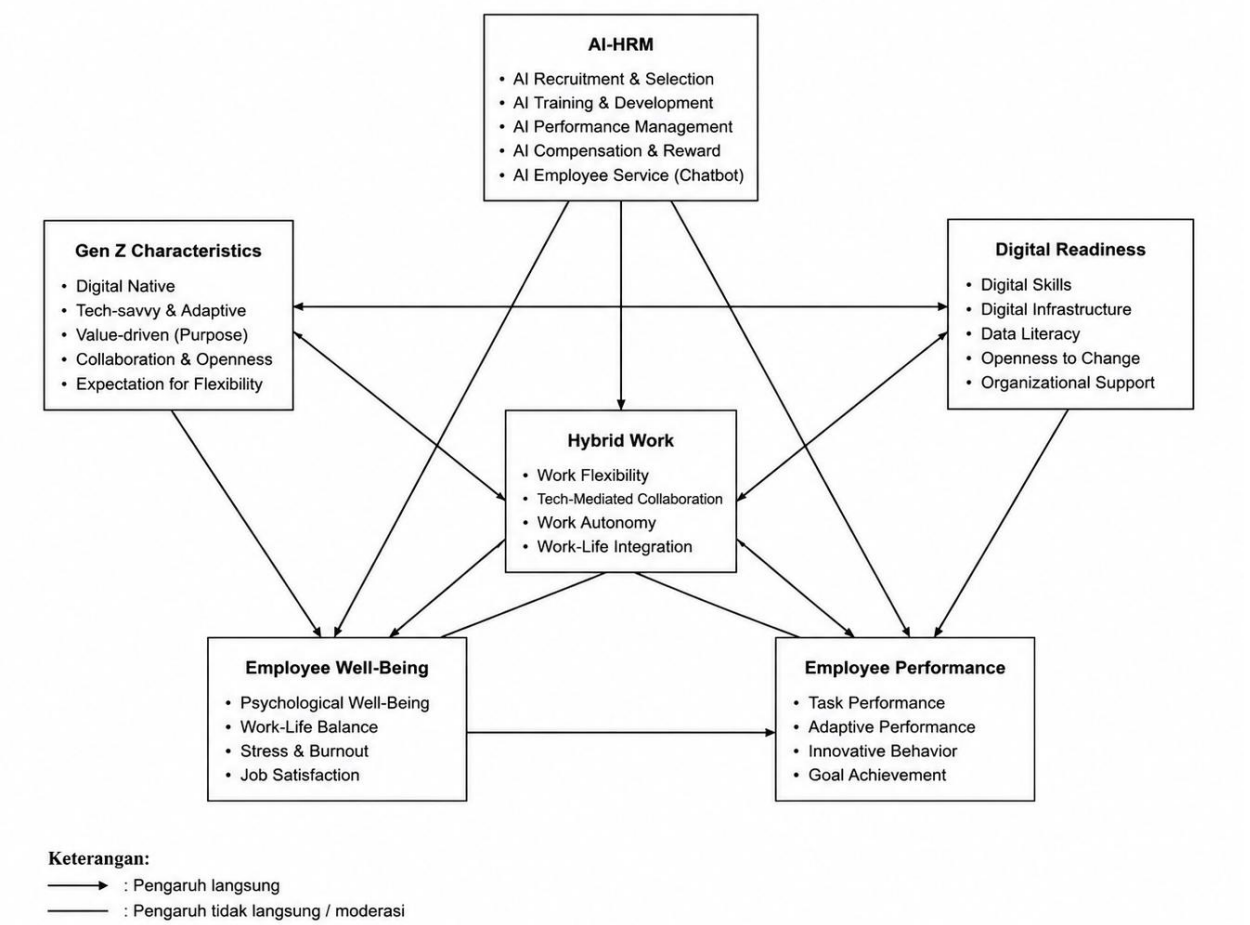
AI-HRM dapat memperkuat efektivitas hybrid work karena membantu organisasi menjaga keterhubungan antara karyawan dan sistem HR meskipun mereka tidak selalu berada di kantor. Karyawan dapat tetap mengakses informasi, mengikuti pelatihan, memahami target kerja, dan memperoleh layanan HR secara digital. Hal ini penting karena dalam sistem hybrid, kualitas kinerja sangat bergantung pada kejelasan komunikasi, ketersediaan data, dan dukungan teknologi.

(Jia dan Hou, 2024) menemukan bahwa AI-driven sustainable HRM berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *employee performance*. Sementara itu, (Do et al., 2025) menunjukkan bahwa AI-driven HRM dapat mendorong *employee resilience* dan *adaptive performance* melalui eksplorasi karyawan terhadap teknologi. Kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa AI-HRM dapat mendukung kinerja apabila karyawan mampu memanfaatkan teknologi sebagai sarana adaptasi, pembelajaran, dan peningkatan produktivitas.

Konseptual / Kerangka Integratif

Model konseptual ini menampilkan kerangka integratif yang menghubungkan AI-HRM, karakteristik Gen Z, kesiapan digital, hybrid work, kesejahteraan karyawan, dan kinerja karyawan. AI-HRM berperan penting dalam memfasilitasi proses manajemen SDM melalui penerapan teknologi cerdas, seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, dan layanan chatbot, yang secara langsung mendukung fleksibilitas kerja dan meningkatkan pengalaman karyawan. Karakteristik Gen Z, yang merupakan digital native dengan kemampuan adaptasi tinggi, nilai kolaboratif, dan ekspektasi fleksibilitas, memengaruhi cara karyawan memanfaatkan sistem kerja hybrid dan berdampak pada kesejahteraan mereka. Kesiapan digital organisasi, yang mencakup keterampilan, infrastruktur, literasi data, dan dukungan manajerial, juga berfungsi sebagai faktor penting dalam keberhasilan implementasi hybrid work, yang selanjutnya memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Hybrid work sendiri, dengan ciri fleksibilitas kerja, kolaborasi berbasis teknologi, otonomi, dan integrasi kehidupan-kerja, bertindak sebagai mediator yang menghubungkan AI-HRM, karakter Gen Z, dan kesiapan digital terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan. Kesejahteraan karyawan, yang meliputi kondisi psikologis, keseimbangan kerja-hidup, stres, dan kepuasan kerja, secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kemampuan adaptasi, perilaku inovatif, dan pencapaian target kerja. Dengan demikian, model ini menyajikan gambaran holistik mengenai interaksi antara teknologi, karakter generasi, kesiapan digital, serta kesejahteraan dan kinerja karyawan, dan menjadi kontribusi utama dalam memahami dinamika kerja hybrid di era digital.

Copyright © pada Penulis



Gambar 2. Kerangka Konseptual Integratif *AI-HRM* dan Kinerja Karyawan Gen Z
Sumber: Diolah Peneliti (2026)

SIMPULAN

AI-Enabled Human Resource Management (AI-HRM) memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan Gen Z pada organisasi berbasis hybrid work. AI-HRM tidak hanya mempercepat layanan HR dan mempersonalisasi pengembangan karyawan, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas kerja dan pengalaman kerja secara keseluruhan, selama diterapkan secara etis, transparan, dan human-centric. Digital readiness menjadi faktor kunci dalam keberhasilan penerapan teknologi ini.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas literatur AI-HRM dengan mengintegrasikan lima aspek penting sekaligus: AI-HRM, karakteristik Gen Z, employee well-being, digital readiness, dan hybrid work. Berbeda dari studi sebelumnya yang fokus pada efisiensi organisasi atau hubungan antarvariabel, kajian ini menekankan bagaimana AI-HRM memengaruhi kesejahteraan dan kinerja melalui perspektif karyawan Gen Z. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi organisasi untuk merancang AI-HRM yang mudah digunakan, transparan, dan mendukung kesejahteraan, sehingga teknologi tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga kualitas pengalaman kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*(8018), 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

 Copyright © pada Penulis

Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global. https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1360401. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401

Do, H., Lin, X., & Shipton, H. (2025). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research, 192*, Article 115279. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115279

Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence, 4*, Article 34. https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4

Gupta, P., Lakhera, G., & Sharma, M. (2024). Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction. *The Journal of High Technology Management Research, 35*(2), Article 100520. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100520

Jia, X., & Hou, Y. (2024). Architecting the future: Exploring the synergy of AI-driven sustainable HRM, conscientiousness, and employee engagement. *Discover Sustainability, 5*, Article 30. https://doi.org/10.1007/s43621-024-00214-5

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

McKinsey & Company. (2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Naoum, R. F., Szakadáti, T., & Balogh, G. (2026). *Artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM): A systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI)*. *Management Review Quarterly*.

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). *An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes*. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925.

SHRM. (2025). *The role of AI in HR continues to expand: 2025 Talent Trends*. Society for Human Resource Management. https://www.shrm.org/topics-tools/research/2025-talent-trends/ai-in-hr

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Valtonen, A., Saunila, M., Ukko, J., Treves, L., & Ritala, P. (2025). AI and employee wellbeing in the workplace: An empirical study. *Journal of Business Research, 199*, Article 115584. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115584

 Copyright © pada Penulis