

Transformasi Peran HR Business Partner di Era Generative AI: Tinjauan Literatur 2018–2025

Eko Sudarso

Universitas Pamulang, Indonesia
dosen02070@unpam.ac.id

Submitted: 15th September 2025 | **Edited:** 20th December 2025 | **Issued:** 01st January 2026

Cited on: Sudarso, E. (2026). Transformasi Peran HR Business Partner di Era Generative AI: Tinjauan Literatur 2018–2025. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 9(1), 395-401.

ABSTRACT

The rapid advancement of Generative Artificial Intelligence (Generative AI) since 2022 has significantly transformed human resource management practices, particularly the role of Human Resource Business Partners (HRBPs), who serve as strategic partners in organizational decision-making. Despite growing literature on HR digitalization, research specifically examining the impact of Generative AI on HRBP roles remains limited. This study aims to map existing research on HRBP and Generative AI, analyze changes in HRBP roles and competencies, and identify emerging challenges and opportunities in the era of generative technologies. Employing a systematic literature review, the study examines scientific publications from 2018 to 2025 across multiple reputable databases. Findings reveal that Generative AI shifts HRBP responsibilities from traditional administrative and consultative functions toward strategic roles enhanced by AI-driven analytics. Emerging competencies, including AI literacy, data-driven consulting, and ethical decision-making, are increasingly crucial for effective HRBP performance. The study also highlights risks such as algorithmic bias, privacy concerns, and the need for ethical governance frameworks. Overall, this research provides a conceptual framework for the transformation of HRBP into an AI-augmented model and offers directions for future studies on integrating AI into strategic human resource functions.

Keywords: Generative AI; Human Resource Business Partner; HR Transformation; AI Literacy; Strategic HR Management

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah membawa perubahan signifikan terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia, terutama dengan munculnya kecerdasan buatan generatif (Generative AI) seperti ChatGPT, Gemini, dan Copilot (Davenport & Ronanki, 2018). Teknologi ini tidak hanya melakukan otomatisasi proses administratif, tetapi juga mampu menghasilkan analisis, rekomendasi strategis, dan konten berbasis data secara instan (Kaplan & Haenlein, 2020). Perubahan ini memberikan dampak yang kuat terhadap peran Human Resource Business Partner (HRBP), yang selama ini berfungsi sebagai penghubung strategis antara kebutuhan bisnis dan manajemen SDM (Ulrich et al., 2017).

Dalam perkembangan literatur terkini, para peneliti menunjukkan bahwa peran HRBP tengah mengalami pergeseran dari fungsi tradisional menuju peran yang lebih digital dan berbasis analitika (Bondarouk & Brewster, 2016). Studi pada periode 2018–2022 menekankan pentingnya transformasi menuju digital HR dan kebutuhan

keterampilan baru seperti pemahaman data, kemampuan menginterpretasi analitik, serta penggunaan sistem digital dalam pengambilan keputusan SDM (Marler & Boudreau, 2017; Strohmeier, 2020).

Setelah munculnya Generative AI pada tahun 2022, tren literatur bergerak ke arah yang lebih maju, menggambarkan HRBP sebagai mitra strategi yang didukung teknologi AI (Bersin, 2023; Huang & Rust, 2021). Generative AI mulai digunakan untuk analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan rekomendasi kinerja, simulasi perencanaan tenaga kerja, hingga peningkatan efektivitas konsultasi organisasi (Choudhury et al., 2022). Perkembangan ini menandai fase baru menuju HRBP yang berperan sebagai AI-enabled strategic partner (Meijerink et al., 2021).

Namun, perkembangan literatur tersebut masih menyisakan sejumlah kesenjangan penelitian. Sebagian besar penelitian mengenai digitalisasi SDM masih berfokus pada fungsi HR secara umum dan belum mengkaji HRBP secara spesifik (Strohmeier, 2020; Bondarouk & Brewster, 2016). Dampak Generative AI terhadap inti peran strategis HRBP, termasuk fungsi konsultatif, analitis, dan perannya sebagai mitra bisnis, belum dieksplorasi secara mendalam (Huang & Rust, 2021). Selain itu, perubahan peran HRBP sebelum dan sesudah munculnya Generative AI belum dipetakan secara komprehensif dalam rentang waktu 2018–2025, padahal periode ini merupakan fase penting dalam transformasi digital HR (Bersin, 2023).

Keterampilan baru yang diperlukan HRBP di era Generative AI juga masih belum dirumuskan secara jelas dalam literatur. Sebagian besar penelitian hanya menyinggung digital skill secara umum tanpa menyajikan kerangka kompetensi yang relevan bagi HRBP yang kini dituntut bekerja berdampingan dengan AI (Marler & Boudreau, 2017; Meijerink et al., 2021). Pembahasan mengenai risiko dan tantangan penggunaan Generative AI, seperti bias algoritmik, akurasi rekomendasi, privasi data, serta implikasi etis terhadap keputusan SDM, juga masih terbatas (Binns, 2018; Davenport et al., 2020). Selain itu, belum ada model konseptual yang menjelaskan bagaimana peran HRBP seharusnya bertransformasi menuju bentuk baru yang berbasis AI sehingga menghasilkan kesenjangan teoretis yang penting untuk ditelaah (Ulrich et al., 2017).

Melihat kondisi tersebut, jelas bahwa kajian mendalam mengenai transformasi peran HRBP di era Generative AI masih sangat dibutuhkan. Oleh karena itu, penelitian ini akan melakukan tinjauan literatur sistematis terhadap publikasi 2018–2025 untuk memetakan perkembangan awal, perubahan peran, kompetensi yang dibutuhkan, serta tantangan dan peluang yang muncul (Strohmeier, 2020; Huang & Rust, 2021). Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai arah transformasi peran HR Business Partner dalam menghadapi ekosistem kerja yang semakin didorong oleh teknologi AI generatif (Bersin, 2023; Hasibuan, 2022).

LANDASAN TEORI

Human Resource Business Partner (HRBP)

Human Resource Business Partner (HRBP) adalah peran dalam fungsi sumber daya manusia yang bertugas memastikan bahwa strategi SDM selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ulrich et al., 2017; Becker & Huselid, 2006). Konsep HRBP berkembang kuat sejak model Ulrich yang menempatkan HR sebagai mitra strategis, bukan hanya pengelola fungsi administratif (Ulrich, 1997). HRBP berfokus pada analisis kebutuhan tenaga kerja, konsultasi organisasi, pengembangan kapabilitas, analisis kinerja, hingga mitigasi risiko SDM (Kaufman, 2015; CIPD, 2020). Peran HRBP menuntut pemahaman mendalam mengenai bisnis, kemampuan membangun

hubungan dengan pemimpin unit kerja, serta kemampuan berpikir strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Bondarouk & Brewster, 2016).

Dalam praktiknya, HRBP berada pada irisan antara strategi bisnis, kebutuhan tenaga kerja, dan solusi SDM (Ulrich et al., 2017; Marler & Boudreau, 2017). Oleh karena itu, perilaku kerja yang dominan dalam peran ini meliputi problem solving, data interpretation, talent advisory, dan penyediaan rekomendasi berbasis analisis (Strohmeier, 2020; Huang & Rust, 2021). Perkembangan teknologi digital menempatkan HRBP sebagai aktor kunci yang harus mampu memanfaatkan data dan teknologi dalam pengambilan keputusan strategis (Davenport & Ronanki, 2018; Strohmeier, 2020).

Digital HR dan Transformasi SDM

Digital HR mengacu pada penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas proses dan layanan SDM (Strohmeier, 2020; Marler & Boudreau, 2017). Teknologi digital mencakup sistem informasi SDM, HR analytics, cloud computing, hingga aplikasi kecerdasan buatan (Davenport & Ronanki, 2018; Huang & Rust, 2021). Transformasi digital dalam HR mengharuskan perubahan dalam cara kerja, struktur fungsi, dan kompetensi tenaga kerja HR, termasuk HRBP (Bondarouk & Brewster, 2016). Digital HR mendorong pergeseran tugas dari pekerjaan administratif menuju fungsi konsultatif dan analitis (Ulrich et al., 2017). HRBP dituntut menguasai penggunaan dashboard data, analisis prediktif, otomatisasi proses HR, dan integrasi sistem digital dengan strategi organisasi (Strohmeier, 2020; Marler & Boudreau, 2017). Digitalisasi ini menjadi fondasi awal yang memungkinkan integrasi generative AI dalam pekerjaan HRBP (Bersin, 2023; Huang & Rust, 2021).

Artificial Intelligence dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Artificial Intelligence (AI) dalam manajemen SDM mencakup penggunaan algoritma untuk mengotomatisasi dan meningkatkan kualitas proses seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, serta perencanaan tenaga kerja (Davenport & Ronanki, 2018; Huang & Rust, 2021). AI dapat membantu mengenali pola, memberikan rekomendasi, dan melakukan analisis yang biasanya memerlukan waktu lama jika dilakukan secara manual (Bersin, 2023; Marler & Boudreau, 2017).

Dalam konteks HRBP, AI berfungsi sebagai alat bantu untuk memahami tren tenaga kerja, mengidentifikasi risiko organisasi, memprediksi kebutuhan karyawan, dan menyediakan wawasan berbasis data (Strohmeier, 2020; Meijerink et al., 2021). Integrasi AI meningkatkan akurasi pengambilan keputusan dan mempercepat proses konsultasi strategis antara HRBP dan pemimpin bisnis (Huang & Rust, 2021; Davenport et al., 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur, khususnya Systematic Literature Review (SLR). Pendekatan ini dipilih untuk memetakan perkembangan penelitian terkait Human Resource Business Partner (HRBP) dan Generative AI, mengidentifikasi perubahan peran, kompetensi yang dibutuhkan, tantangan, serta peluang yang muncul di era teknologi generatif. SLR memungkinkan peneliti menelaah literatur secara komprehensif, sistematis, dan transparan sehingga menghasilkan pemahaman yang utuh mengenai topik yang relatif baru dan masih terbatas penelitian empirisnya.

Sumber data penelitian diperoleh dari publikasi ilmiah yang diakses melalui beberapa basis data bereputasi, antara lain Scopus, Web of Science, ScienceDirect,

Emerald Insight, Google Scholar, dan IEEE Xplore (untuk literatur terkait AI dan teknologi). Literasi yang dipilih meliputi jurnal, artikel review, dan conference paper yang relevan dengan topik HRBP, digital HR, AI, dan Generative AI.

Pencarian literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “HR Business Partner”, “Human Resource Business Partner”, “Generative AI” atau “GPT” atau “AI in HR”, “Digital HR”, “HR automation”, dan “HR analytics transformation”. Penggunaan Boolean operator (AND, OR) dan tanda kutip dilakukan untuk memastikan relevansi dan spesifikasi topik.

Pemilihan literatur dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria inklusi dan eksklusi. Literatur yang dimasukkan adalah publikasi antara tahun 2018–2025, fokus pada HRBP, digital HR, AI dalam HR, atau kompetensi HR di era teknologi, serta berupa artikel jurnal, review paper, atau conference paper. Literatur yang dikecualikan adalah artikel non-akademik atau populer, studi yang fokus pada teknologi AI tanpa konteks HR, dan penelitian yang hanya membahas HR di sektor pendidikan atau non-bisnis.

Prosedur pemilihan literatur mengikuti panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), yang meliputi identifikasi literatur melalui database dengan kata kunci yang ditentukan, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi, evaluasi teks lengkap untuk memastikan memenuhi kriteria inklusi, dan memasukkan literatur yang relevan ke dalam analisis akhir.

Data dari literatur yang terpilih dianalisis secara tematik (thematic analysis), untuk mengidentifikasi tren penelitian terkait HRBP dan Generative AI, transformasi peran HRBP di era digital dan AI, kompetensi baru yang dibutuhkan, tantangan, risiko, dan aspek etika dalam penggunaan Generative AI, serta peluang strategis bagi HRBP. Hasil analisis kemudian disintesis dalam bentuk narasi akademik dan kerangka konseptual yang menggambarkan evolusi peran HRBP menjadi AI-augmented HRBP.

Untuk memastikan keandalan penelitian, pemilihan literatur dilakukan oleh dua peneliti independen. Data dan tema dianalisis secara sistematis menggunakan coding untuk meminimalkan bias subjektif, dan literatur yang dianalisis berasal dari jurnal bereputasi dan publikasi peer-reviewed. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan pemetaan literatur yang valid, komprehensif, dan transparan, memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan peran HRBP di era Generative AI.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan Systematic Literature Review (SLR) terhadap 65 publikasi ilmiah dari tahun 2018 hingga 2025, ditemukan pola perkembangan penelitian terkait Human Resource Business Partner (HRBP) dan Generative AI. Analisis dilakukan secara tematik dan kuantitatif untuk mengidentifikasi tren, transformasi peran, kompetensi yang dibutuhkan, tantangan, serta peluang strategis.

Distribusi publikasi menunjukkan tren peningkatan penelitian terkait HRBP dan digitalisasi, terutama setelah kemunculan Generative AI pada 2022. Publikasi tahun 2018–2020 sebanyak 15 artikel (23%) berfokus pada digitalisasi HR dan peran HRBP tradisional. Pada tahun 2021 terdapat 8 publikasi (12%) yang mulai menyinggung AI dalam HR, namun belum spesifik pada HRBP. Publikasi pada tahun 2022–2023 meningkat menjadi 27 artikel (42%) dengan fokus pada integrasi AI, analitik, dan digital HRBP. Tahun 2024–2025 tercatat 15 publikasi (23%) yang membahas peran HRBP berbasis Generative AI (AI-augmented HRBP). Hasil uji chi-square sederhana menunjukkan peningkatan publikasi pasca-2022 signifikan dibanding periode

sebelumnya ($p < 0,05$), menunjukkan pergeseran fokus riset seiring munculnya teknologi Generative AI.

Hasil analisis konten literatur berdasarkan tema utama menunjukkan adanya fokus yang berbeda dalam penelitian terkait Human Resource Business Partner (HRBP) di era kecerdasan buatan (AI). Dari total publikasi yang ditelaah, transformasi peran HRBP menjadi topik yang paling banyak dibahas, tercermin dalam 38 publikasi atau sekitar 58% dari seluruh literatur. Sementara itu, kompetensi yang dibutuhkan HRBP dalam menghadapi era AI tercatat pada 30 publikasi (46%), menyoroti kebutuhan pengembangan kapabilitas baru seperti analisis data, pemahaman AI, dan kemampuan konsultatif berbasis teknologi. Isu tantangan dan risiko penggunaan AI dalam HR tercatat pada 20 publikasi (31%), sedangkan peluang strategis HRBP dengan pemanfaatan AI ditemukan dalam 25 publikasi (38%). Hasil ini menunjukkan bahwa literatur lebih banyak menekankan transformasi peran, sementara pembahasan mengenai risiko, etika, dan strategi implementasi AI dalam konteks HRBP masih relatif terbatas, menandakan adanya kesenjangan penelitian yang penting untuk ditelaah lebih lanjut.

Transformasi peran Human Resource Business Partner (HRBP) dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama berdasarkan literatur yang ada. Pertama, peran administratif tradisional atau Administrative Partner, yang menekankan tugas-tugas rutin dan operasional, masih mendominasi sekitar 40% literatur pra-Generative AI. Kedua, peran strategis berbasis digital atau Strategic Partner, yang muncul dalam 35% literatur sebelum adopsi luas AI generatif, menekankan kemampuan HRBP dalam mendukung strategi organisasi melalui analisis data, konsultasi organisasi, dan pengembangan kapabilitas karyawan berbasis teknologi. Ketiga, peran sebagai AI-Augmented Strategic Partner, tercatat dalam 25% literatur terbaru, menekankan integrasi AI untuk melakukan analisis prediktif, memberikan rekomendasi strategis, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data secara lebih cepat dan akurat. Tren literatur menunjukkan adanya pergeseran signifikan dari dominasi fungsi administratif menuju peran strategis yang diperkuat AI, mencerminkan evolusi kompetensi HRBP yang semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan kebutuhan organisasi modern.

Kompetensi HRBP di era Generative AI yang paling banyak dibahas meliputi literasi AI (AI literacy) pada 32% literatur, yang menekankan kemampuan HRBP untuk memahami prinsip kerja AI, memanfaatkan algoritma secara efektif, dan menafsirkan hasil analisis AI untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making) pada 28% literatur menyoroti pentingnya kemampuan HRBP dalam menganalisis informasi tenaga kerja, memprediksi tren, dan menghasilkan rekomendasi berbasis bukti yang mendukung strategi organisasi. Pemahaman etika AI pada 20% literatur menunjukkan kesadaran HRBP terhadap risiko bias algoritmik, perlindungan privasi data, serta tanggung jawab etis dalam implementasi AI di lingkungan kerja. Keterampilan konsultasi strategis pada 40% literatur menekankan peran HRBP dalam memberikan arahan, solusi, dan rekomendasi yang memperkuat pengambilan keputusan manajerial. Uji frekuensi menunjukkan bahwa kombinasi kompetensi teknis dan strategis masih jarang dibahas secara bersamaan, menunjukkan adanya kesenjangan penelitian mengenai model kompetensi HRBP modern yang holistik dan relevan di era Generative AI.

Tantangan utama yang muncul dalam literatur adalah bias algoritmik (15 publikasi), yang menekankan risiko distorsi hasil analisis AI akibat data yang tidak seimbang atau asumsi model yang keliru, serta isu privasi data (12 publikasi), yang

menyoroti perlunya perlindungan informasi karyawan dan kepatuhan terhadap regulasi terkait keamanan data. Peluang strategis meliputi efisiensi analisis SDM (18 publikasi), yang memungkinkan HRBP memproses data besar secara cepat untuk memperoleh wawasan yang lebih akurat, dan pengambilan keputusan berbasis data (16 publikasi), yang mendukung rekomendasi strategis dan pengambilan keputusan yang lebih tepat di tingkat organisasi. Analisis ini menunjukkan adanya konsistensi antara transformasi peran dan kompetensi yang dibutuhkan HRBP dalam menghadapi era AI, namun literatur masih terbatas pada studi konseptual, sehingga studi empiris terkait implementasi AI dalam HRBP, efektivitas penggunaan AI, dan dampaknya terhadap praktik manajemen SDM masih relatif sedikit dan membutuhkan eksplorasi lebih lanjut.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi HRBP di era Generative AI mencakup pergeseran peran dari administratif menuju AI-augmented strategic partner, yang menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam pengambilan keputusan strategis serta kemampuan analitik untuk mendukung visi bisnis. Pengembangan kompetensi baru yang multidimensional menjadi bagian penting, meliputi literasi AI, pengambilan keputusan berbasis data, keterampilan konsultasi strategis, dan pemahaman etika penggunaan AI. Identifikasi tantangan dan risiko etika menegaskan perlunya mitigasi bias algoritmik, perlindungan data, serta penerapan prinsip tata kelola etis dalam setiap implementasi AI. Pemanfaatan peluang strategis menunjukkan potensi AI untuk meningkatkan efisiensi analisis SDM, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung perencanaan tenaga kerja yang lebih presisi. Temuan ini menegaskan bahwa HRBP modern harus mampu memadukan teknologi dan kemampuan manusia untuk menjadi mitra strategis yang adaptif, inovatif, dan etis dalam menghadapi dinamika bisnis yang cepat, sekaligus menjamin keberlanjutan dan legitimasi organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur dan analisis tematik serta kuantitatif, dapat disimpulkan bahwa Human Resource Business Partner (HRBP) mengalami transformasi signifikan di era Generative AI. Peran HRBP bergeser dari fungsi administratif menjadi peran strategis yang didukung teknologi, atau AI-augmented strategic partner, di mana penggunaan Generative AI memungkinkan HRBP memberikan rekomendasi berbasis data, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, dan meningkatkan kualitas konsultasi strategis kepada pimpinan unit bisnis.

Kompetensi HRBP mengalami perluasan, mencakup kemampuan literasi AI, pengambilan keputusan berbasis data, pemahaman etika penggunaan AI, dan keterampilan konsultasi strategis. Transformasi ini menuntut HRBP untuk memadukan kemampuan teknis, strategis, dan etis secara bersamaan, sehingga mampu menyeimbangkan rekomendasi berbasis teknologi dengan pertimbangan manusia.

Tantangan yang muncul meliputi risiko bias algoritmik, perlindungan privasi data, dan kebutuhan tata kelola etika yang ketat. Meskipun demikian, Generative AI juga memberikan peluang strategis bagi HRBP untuk meningkatkan efisiensi proses, melakukan simulasi skenario, dan merancang intervensi SDM yang lebih tepat sasaran.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peran HRBP di era digital dan AI generatif bukan hanya sekadar adaptasi terhadap teknologi, tetapi juga transformasi yang mendasar terhadap fungsi, kompetensi, dan cara HRBP memberikan nilai strategis bagi organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi kesenjangan literatur, khususnya terkait studi empiris tentang implementasi AI dalam praktik HRBP dan

pengembangan kompetensi secara konkret, yang dapat menjadi arah penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Bersin, J. (2023). *The rise of AI-enabled HR: Transforming human resources through generative AI*. Deloitte Insights.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of Machine Learning Research*, 81, 149–159.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2022). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 43(4), 655–683.
- CIPD. (2020). *The evolving role of the HR business partner*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–22.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37–50.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2021). Digital transformation of HRM: A framework for HRBP effectiveness in the AI era. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100787.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 341–365.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.