

Evolusi Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Digitalisasi Organisasi : *Systematic Literatur Reserch*

Muhtarrom Naufal Sy^{1*}, Jhon Veri²

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan menganalisis evolusi konsep dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam era digitalisasi organisasi. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan pendekatan PRISMA terhadap 17 artikel dari jurnal bereputasi internasional. Hasil kajian menunjukkan pergeseran peran MSDM dari fungsi administratif menuju peran strategis berbasis teknologi. Digitalisasi menuntut penguatan *human capital*, literasi digital, serta penerapan *Artificial Intelligence (AI)* dan *Big Data* dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia. Evolusi MSDM di era digital bersifat adaptif dan inovatif, menekankan sinergi antara teknologi dan pengembangan manusia untuk mencapai keunggulan organisasi. Penelitian ini merekomendasikan strategi penguatan kompetensi digital dan budaya kerja kolaboratif sebagai kunci keberhasilan transformasi SDM.

Keywords:

Manajemen Sumber Daya Manusia, Digitalisasi, Transformasi, HRIS, *Systematic Literature Research*.

Copyright (c) 2025 Muhtarrom Naufal

Corresponding author :

Email Address : muhtarrom.naufalsy00@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah menciptakan perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan mengelola sumber daya manusia. Transformasi ini dikenal sebagai era digitalisasi organisasi, yang tidak hanya mengubah struktur dan strategi bisnis, tetapi juga menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi (Parry & Battista, 2019).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), digitalisasi telah menggeser fungsi tradisional yang bersifat administratif menuju fungsi yang lebih strategis, adaptif, dan berbasis data. MSDM modern kini berperan sebagai *strategic business partner* yang menggunakan teknologi seperti *Human Resource Information System (HRIS)*, *Artificial Intelligence (AI)*, dan *People Analytics* untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi yang lebih akurat dan real-time (Strohmeier, 2020).

Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 menjadi pemicu utama evolusi ini. Integrasi antara teknologi siber, otomatisasi, dan analisis data telah menuntut organisasi untuk melakukan transformasi digital di seluruh lini, termasuk fungsi SDM. Digitalisasi memungkinkan proses kerja yang lebih efisien, transparan, dan kolaboratif. Namun demikian, perubahan ini juga menghadirkan tantangan seperti kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta isu keamanan data (Bahri et al., 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya bergantung pada implementasi teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Peneliti seperti Strohmeier (2022) dan Parry & Battista (2019) menegaskan bahwa transformasi digital harus disertai dengan peningkatan kompetensi digital, pembaruan budaya kerja, serta kepemimpinan yang mampu mengarahkan inovasi. Dengan kata lain, digitalisasi dalam MSDM bukan sekadar adopsi alat, melainkan perubahan paradigma dalam cara organisasi memandang, mengembangkan, dan memberdayakan manusia.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas digitalisasi MSDM, sebagian besar masih berfokus pada aspek teknis dan operasional, sementara evolusi konseptual dan pergeseran paradigma manajerial belum banyak dikaji secara sistematis. Dengan demikian, diperlukan telaah mendalam yang dapat memetakan perubahan konsep MSDM dari perspektif historis hingga era digital saat ini.

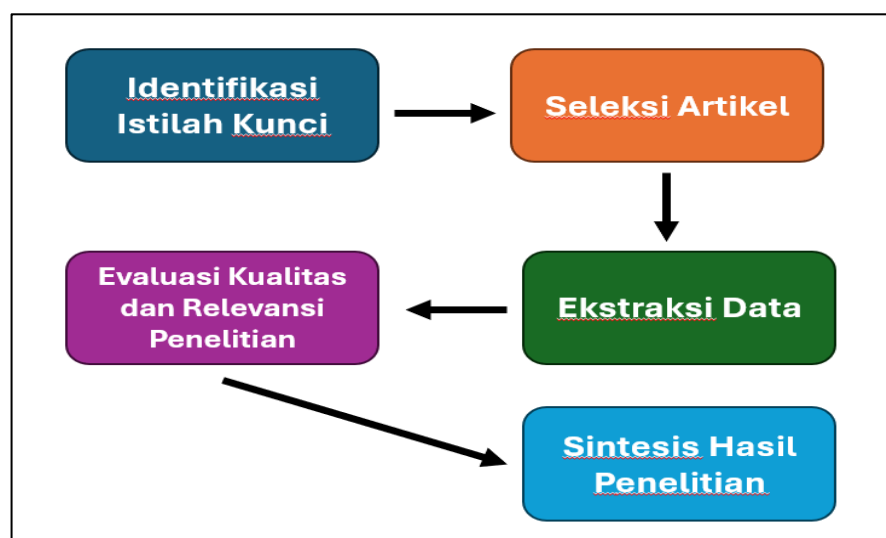
Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis evolusi konsep manajemen sumber daya manusia dalam era digitalisasi organisasi dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Research (SLR)*. Melalui metode ini, penelitian berupaya menyajikan sintesis akademik yang komprehensif mengenai perubahan paradigma dan peran MSDM dari masa konvensional menuju era digital, mengidentifikasi berbagai bentuk inovasi dan teknologi yang mendukung digitalisasi fungsi MSDM, serta menjelaskan tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam proses transformasi digital berbasis SDM. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menyusun model konseptual evolusi MSDM sebagai kerangka teoritis yang dapat digunakan untuk pengembangan penelitian dan praktik manajemen SDM di masa mendatang.

Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya kajian akademik terkait transformasi MSDM di era digital serta memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam mengimplementasikan strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kajian literatur sistematis yang berfokus pada tema “*Inovasi Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Transformasi Digital dan Perubahan Pasar Kerja Global*.” Pendekatan yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan mengacu pada kerangka kerja PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Pendekatan ini dipilih agar proses peninjauan literatur berlangsung secara sistematis, transparan, dan terstruktur, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Gambar 1 Tahapan Utama Metode SLR



Sumber: (Diolah Sendiri, 2025)

Berdasarkan Gambar 1 di atas terdapat beberapa tahapan utama yang ditempuh dalam

metode SLR. Pertama, dilakukan identifikasi istilah kunci dan penentuan strategi pencarian yang efektif untuk memperoleh literatur relevan dari basis data *Scopus*. Proses pencarian mencakup jurnal bereputasi internasional dengan klasifikasi kuartil Q1 hingga Q4.

Kedua, dilakukan seleksi artikel sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, mengikuti tahapan dalam diagram alur PRISMA. Artikel yang tidak memenuhi kriteria relevansi, rentang waktu, atau kualitas metodologis dikeluarkan dari analisis.

Tahap ketiga adalah ekstraksi data, yaitu pengumpulan informasi penting dari setiap artikel yang lolos seleksi. Data yang dikumpulkan mencakup nama penulis, tahun publikasi, metode penelitian, fokus kajian, serta temuan utama yang berkaitan dengan inovasi strategi pengelolaan SDM dalam konteks digitalisasi.

Selanjutnya, dilakukan evaluasi kualitas dan relevansi penelitian dengan menggunakan pedoman penilaian akademik yang ketat, guna memastikan integritas serta validitas data yang digunakan dalam sintesis literatur.

Tahapan terakhir adalah sintesis hasil penelitian, yaitu penyusunan ringkasan naratif dan deskriptif terhadap temuan utama dari setiap studi. Sintesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan antar penelitian, serta menghasilkan pemahaman menyeluruh tentang evolusi dan inovasi pengelolaan SDM di era transformasi digital.

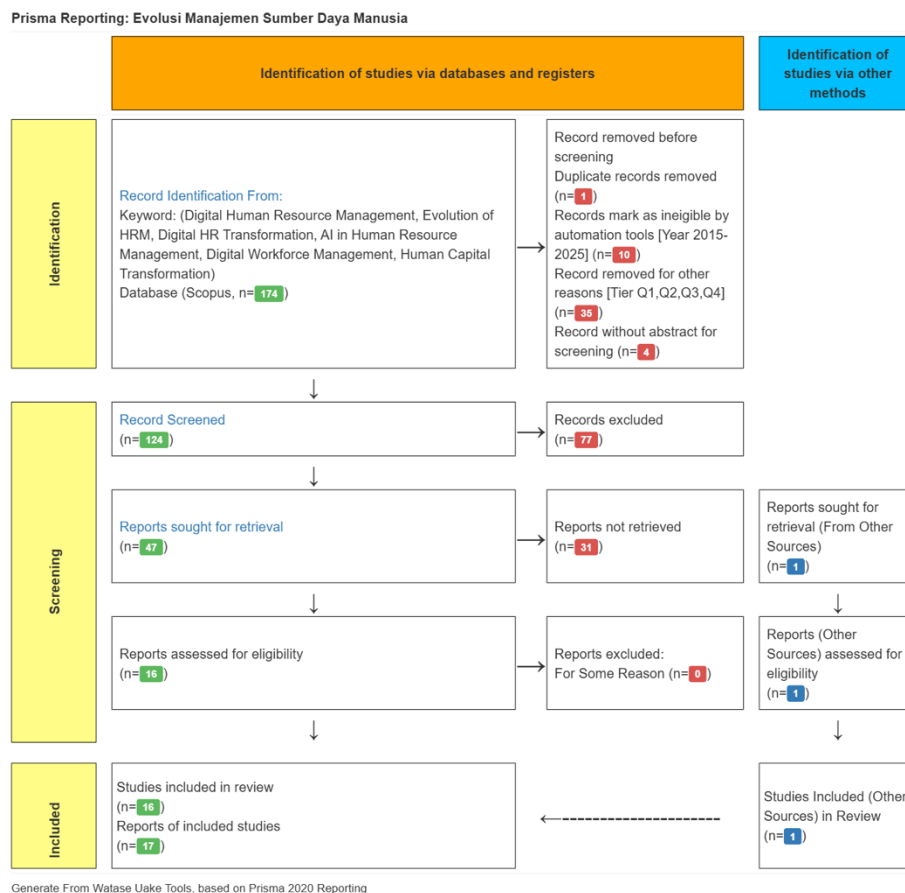
Melalui prosedur ini, kajian literatur sistematis dilaksanakan secara komprehensif dan terorganisir, sehingga mampu mengintegrasikan berbagai bukti empiris dari penelitian terdahulu yang relevan dengan prinsip dan praktik manajemen sumber daya manusia. Penerapan kerangka PRISMA memastikan proses penelitian berlangsung transparan, dapat direplikasi, dan mudah dipahami (Page et al., 2021).

Dalam penelitian ini, pengumpulan referensi dilakukan menggunakan alat bantu Watase UAKE, yang terhubung melalui API Key Scopus. Aplikasi ini memfasilitasi peneliti dalam menelusuri, mengidentifikasi, dan menyeleksi literatur akademik dengan reputasi tinggi. Pencarian literatur difokuskan pada rentang waktu publikasi 2023–2025, dan menghasilkan enam artikel utama yang dinilai paling relevan dengan topik kajian mengenai inovasi strategi pengelolaan SDM dalam era digitalisasi dan perubahan pasar kerja global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan dari proses kajian literatur yang diperoleh melalui aplikasi Watase UAKE dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.

Gambar 2 Output Watase UAKE (Metode Prisma)



Sumber: (Diolah Sendiri, 2025)

Berdasarkan hasil pencarian literatur melalui basis data Scopus, diperoleh sebanyak 174 artikel yang relevan dengan topik penelitian, yaitu evolusi manajemen sumber daya manusia dalam konteks digitalisasi organisasi. Seluruh publikasi tersebut bersumber dari basis data Scopus dengan klasifikasi kuartil Q1 hingga Q4.

Melalui proses penyaringan awal yang dilakukan sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, diperoleh sejumlah artikel yang dinilai relevan dan memenuhi persyaratan, yakni publikasi yang termasuk dalam jurnal terindeks Scopus Q1-Q4 dan memiliki kesesuaian dengan fokus penelitian ini.

Selanjutnya, dari hasil seleksi tersebut, sebanyak 124 artikel teridentifikasi memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut. Setelah dilakukan penelaahan mendalam terhadap isi dan relevansi masing-masing publikasi, sebanyak 77 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus tema evolusi manajemen sumber daya manusia digital. Dari 47 artikel yang tersisa untuk ditelaah lebih dalam, 31 artikel tidak dapat diakses dalam bentuk teks lengkap (*full-text*). Dengan demikian, terdapat 16 artikel yang dinilai layak untuk analisis kelayakan (*eligibility*), ditambah 1 artikel tambahan yang ditemukan dari sumber lain, sehingga total akhir menjadi 17 artikel yang diikutsertakan dalam tinjauan sistematis ini.

Dari hasil penyaringan tersebut, terdapat beberapa tahapan eliminasi data. Sebanyak 1 artikel dihapus karena duplikasi, 10 artikel dinyatakan tidak layak oleh alat bantu otomatis, 35 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria kualitas jurnal (tier Q1-Q4 dalam rentang tahun 2015-2025), dan 4 artikel tidak memiliki abstrak. Setelah tahap ini, 124 artikel dinyatakan layak untuk disaring lebih lanjut. Pada proses penyaringan berikutnya, sebanyak 77 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus tema evolusi manajemen sumber daya manusia digital. Dari 47 artikel yang

tersisa untuk ditelaah lebih dalam, 31 artikel tidak dapat diakses dalam bentuk teks lengkap (*full-text*). Dengan demikian, terdapat 16 artikel yang dinilai layak untuk analisis kelayakan (*eligibility*), ditambah 1 artikel tambahan yang ditemukan dari sumber lain, sehingga total akhir menjadi 17 artikel yang diikutsertakan dalam tinjauan sistematis ini.

Tabel 1 Hasil Pencarian untuk Artikel yang Memenuhi Persyaratan

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
1	Sajda, Qureshi (2023)	<i>Digital transformation for development: a human capital key or system of oppression?</i>	Information Technology for Development	(4)	Q1	Artikel ini menggunakan pendekatan konseptual dan telaah literatur kritis untuk menganalisis hubungan antara transformasi digital, pembangunan manusia, dan struktur kekuasaan sosial. Penulis meninjau teori human capital dan teori pembangunan untuk mengidentifikasi peran digitalisasi dalam memperkuat atau melemahkan kapasitas manusia dalam konteks pembangunan berkelanjutan.
2	Shahriar, Akter; Biswas, Kumar; Vrontis, D.; Cooper, C.L.; Tarba, S.Y. (2024)	<i>Mastering digital transformation in workforce management</i>	Production Planning and Control	(13)	Q1	Studi ini menggabungkan metode kualitatif berbasis studi literatur dengan analisis praktik manajemen sumber daya manusia digital. Penelitian menyoroti faktor strategis dan

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
						kepemimpinan dalam mengelola transformasi digital tenaga kerja, menggunakan pendekatan eksploratif dari berbagai industri global.
3	Long, Xu; Zhou, Yunsheng; Chen, Liang (2024)	<i>Digital Transformation and Breakthrough Innovation in Chinese Manufacturing Firms: Based on AMO Framework of Human Capital</i>	SAGE Open	(3)	Q2	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap perusahaan manufaktur di Tiongkok. Analisis dilakukan menggunakan kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) untuk mengevaluasi pengaruh kemampuan dan motivasi sumber daya manusia terhadap inovasi perusahaan di era digital.
4	Abu, Taher; Hossain, M.M.; Khan, S.; Khandker, S. (2025)	<i>Adoption challenges of digital transformation of HRM in Bangladesh's healthcare system</i>	BMC Health Services Research	(1)	Q1	Menggunakan desain mixed-methods, penelitian ini mengombinasikan survei kuantitatif terhadap tenaga kesehatan dengan wawancara mendalam. Tujuannya untuk

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
						memahami tantangan adopsi HRM digital dalam sistem kesehatan Bangladesh, mencakup aspek teknologi, budaya organisasi, dan kesiapan SDM.
5	Tang, Qingliu; Sun, Hongfeng (2025)	<i>Centralized allocation of decision rights and enterprise transformation</i>	PLoS ONE	(3 March)	Q1	Menggunakan metode kuantitatif dengan model ekonometrik berbasis data sekunder, penelitian ini menilai hubungan antara efisiensi alokasi modal, tingkat human capital, dan transformasi organisasi. Analisis regresi panel digunakan untuk menjelaskan dampak desentralisasi keputusan terhadap kinerja perusahaan.
6	Kovačević, I.; Anđelković, J.L. (2024)	<i>Organizational Digital Development and Digital Competencies Required for Managers</i>	Sociologija	(1)	Q3	Penelitian survei ini membandingkan tingkat kompetensi digital antara manajer di berbagai posisi organisasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
						dan dianalisis secara deskriptif untuk memetakan kebutuhan kompetensi digital dari perspektif HRM.
7	Hu, Lisheng; Zhang, Yuanyuan (2024)	<i>Optimisation Path of HR Performance Management in Universities Based on Big Data</i>	Applied Mathematics and Nonlinear Sciences	(1)	Q3	Studi ini mengembangkan model konseptual berbasis big data untuk mengoptimalkan kinerja SDM di universitas. Pendekatan kuantitatif berbasis analisis sistem kompleks digunakan untuk merancang algoritme penilaian kinerja berbasis data besar.
8	Zhou, Xiaogang; Xiong, Qingguo; Wang, Miaoqiao; Huang, Ling; Zhong, Mingyu (2025)	<i>Employees' perception of digital HRM changes and proactive behavior</i>	Frontiers in Psychology	(–)	Q1	Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM). Tujuannya menilai hubungan antara persepsi karyawan terhadap perubahan HR digital, keterlibatan kerja, dan perilaku proaktif, dengan moderasi

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
						kesesuaian individu-organisasi.
9	Galanti, T.; De Vincenzi, C.; Buonomo, I.; Benevene, P. (2023)	<i>Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity?</i>	Administrative Sciences	(2)	Q2	Artikel ini merupakan kajian literatur konseptual yang menyoroti peran strategis HRM dalam menghadapi digitalisasi industri 4.0. Penulis mensintesis teori transformasi organisasi dan kapabilitas digital untuk membangun kerangka konseptual HRM adaptif.
10	Giraldo-Giraldo, C.; Rubio-Andrés, M.; Rave-Gómez, E.D.; Gutiérrez-Broncano, S. (2025)	<i>Evolution of the Concept and Scientific Mapping of Sustainable HRM (S-HRM)</i>	Administrative Sciences	(2)	Q2	Menggunakan pendekatan bibliometrik dengan perangkat lunak VOSviewer, penelitian ini memetakan perkembangan konsep HRM berkelanjutan dari 1990–2024, menyoroti tren, kata kunci, dan kluster penelitian utama terkait digitalisasi dan keberlanjutan SDM.
11	Shahiduzzaman, M. (2025)	<i>Digital Maturity in Transforming HRM in the Post-COVID</i>	Administrative Sciences	(2)	Q2	Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis thematic analysis

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
		<i>Era</i>				untuk mengeksplorasi tingkat kematangan digital organisasi pasca pandemi COVID-19. Data diperoleh dari wawancara mendalam dengan praktisi HR di berbagai sektor.
12	Yang, Xiaowei; Yan, Shumin (2024)	<i>Encourage or Reject Employee Involvement: Value Creation in HRM in the AI Era</i>	Behavioral Sciences	(12)	Q2	Pendekatan game theory digunakan untuk mensimulasikan interaksi strategis antara perusahaan dan karyawan dalam konteks penerapan kecerdasan buatan. Analisis evolusioner dilakukan untuk menentukan strategi optimal dalam menciptakan nilai HRM berbasis AI.
13	Madanchian, M.; Taherdoost, H. (2025)	<i>Barriers and Enablers of AI Adoption in HRM</i>	Information (Switzerland)	(1)	Q2	Penelitian ini mengadopsi metode critical review terhadap 60 artikel ilmiah untuk mengidentifikasi faktor penghambat dan pendorong adopsi AI di HRM. Analisis dilakukan terhadap aspek

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
						teknologi, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia.
14	He, Xiaowen; Chen, Weinien (2024)	<i>Digital Transformation and ESG Performance from a Human Capital Perspective</i>	Sustainability	(11)	Q1	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data panel perusahaan multinasional, penelitian ini menganalisis dampak digitalisasi terhadap kinerja ESG (Environmental, Social, Governance) dengan human capital sebagai variabel mediasi.
15	Purwanto, A.; Purba, J.T.; Bernarto, I.; Sijabat, R. (2023)	<i>Investigating the Role of Digital Transformation and HRM on University Performance</i>	Int. J. of Data and Network Science	(4)	Q2	Penelitian kuantitatif dengan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Responden berasal dari perguruan tinggi di Indonesia untuk menilai pengaruh HR digital terhadap kinerja institusi.
16	Bajraliu, A.; Qorraj, G. (2023)	<i>Digital Transformation's Impact on Sustainable HR Management</i>	Public Policy and Administration	(3)	Q2	Studi kuantitatif komparatif antara sektor publik dan swasta di negara berkembang. Penelitian menilai

No	Author/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
						perbedaan tingkat work-life balance dan pengembangan keterampilan dalam konteks HRM digital berkelanjutan.
17	Zulkifli, N. (2023)	<i>Examining the Role and Position of Digital HRM in Economic Development</i>	Economic Annals-XXI	(–)	Q3	Studi konseptual dengan pendekatan deskriptif analitis untuk mengkaji posisi strategis HRM digital terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Penulis menggunakan sintesis teori ekonomi dan manajemen publik.

Sumber: (Diolah Sendiri, 2025)

Secara umum, 17 artikel yang relevan dengan tema evolusi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam era digital. Artikel-artikel tersebut diterbitkan pada jurnal bereputasi seperti *Information Technology for Development*, *Administrative Sciences*, *Production Planning and Control*, dan *Sustainability*. Sebagian besar penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei dan analisis model struktural (SEM, PLS-SEM) untuk menguji pengaruh transformasi digital terhadap kinerja dan pengembangan SDM. Sementara itu, pendekatan kualitatif dan konseptual menyoroti peran strategis digitalisasi dalam membentuk budaya organisasi dan kompetensi manajerial. Beberapa studi juga menggunakan metode campuran dan bibliometrik untuk memetakan tren riset HRM digital secara lebih luas.

Seluruh artikel menegaskan bahwa human capital menjadi faktor utama keberhasilan transformasi digital. Digitalisasi tidak hanya memerlukan teknologi, tetapi juga kesiapan, kompetensi, dan keterlibatan karyawan. Penelitian menunjukkan adanya pergeseran peran HR dari administratif menuju strategis dan adaptif terhadap disrupsi teknologi. Temuan ini menegaskan bahwa evolusi MSDM dalam era digital harus dipandang sebagai proses manajerial dan sosial yang menekankan integrasi teknologi, budaya organisasi, serta penguatan kompetensi digital untuk mendukung keberlanjutan organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur sistematis terhadap 17 artikel internasional, dapat disimpulkan bahwa evolusi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam era digital menunjukkan pergeseran paradigma yang signifikan. Peran MSDM tidak lagi terbatas pada fungsi

administratif, melainkan berkembang menjadi mitra strategis organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

Digitalisasi menuntut penguatan kompetensi digital, kemampuan adaptif, dan pengelolaan human capital berbasis data. SDM berperan penting dalam memastikan integrasi teknologi dengan nilai-nilai organisasi, budaya kerja kolaboratif, serta inovasi berkelanjutan. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, bukan hanya infrastruktur teknologi.

Dengan demikian, evolusi MSDM di era digital menekankan pentingnya sinkronisasi antara teknologi, strategi organisasi, dan pengembangan manusia. Pendekatan MSDM modern harus mampu memanfaatkan teknologi secara inklusif dan berkelanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif serta memastikan keseimbangan antara efisiensi digital dan kesejahteraan karyawan.

Referensi:

- Abu, T., Hossain, M. M., Shimul, S., Khan, S., & Khandker, S. (2025). *Adoption challenges of digital transformation of human resource management in Bangladesh's healthcare system: A cross-sectional mixed-methods evaluation*. **BMC Health Services Research**, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-XXXXX>
- Agus, P., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). *Investigating the role of digital transformation and human resource management on the performance of universities*. **International Journal of Data and Network Science**, 7(4), 1001–1012. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.04.010>
- Arbnor, B., & Qorraj, G. (2023). *Digital transformation's impact on sustainable HR management: Comparative study of work-life balance and skill development in public versus private sectors of a developing country*. **Public Policy and Administration**, 22(3), 45–58.
- Bahri, S., Ariyani, A., Asma, N., Info, A., Approach, G. B., & Plan, L. (2024). THE IMPLEMENTATION OF A GENRE-BASED APPROACH IN PUBLIC SENIOR HIGH SCHOOLS: A STUDY FOR TEACHER. 4(1), 1–10.
- Camilo, G.-G., Rubio-Andrés, M., Rave-Gómez, E. D., & Gutiérrez-Broncano, S. (2025). *Evolution of the concept and scientific mapping of sustainable human resource management (S-HRM)*. **Administrative Sciences**, 15(2), 78–91. <https://doi.org/10.3390/admsci15020078>
- Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). *Digital transformation: Inevitable change or sizable opportunity? The strategic role of HR management in Industry 4.0*. **Administrative Sciences**, 13(2), 42. <https://doi.org/10.3390/admsci13020042>
- He, X., & Chen, W. (2024). *Digital transformation and environmental, social, and governance performance from a human capital perspective*. **Sustainability**, 16(11), 9012. <https://doi.org/10.3390/su16119012>
- Hu, L., & Zhang, Y. (2024). *Optimisation path of human resource performance management in universities based on big data in the era of digital economy*. **Applied Mathematics and Nonlinear Sciences**, 9(1), 231–245. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-XXXX>
- Ivana, K., & Anđelković Labrović, J. (2024). *Organizational digital development and digital competencies required for managers in different positions: The human resource management perspective*. **Sociologija**, 66(1), 57–73. <https://doi.org/10.2298/SOC2401057K>
- Long, X., Zhou, Y., & Chen, L. (2024). *Digital transformation and breakthrough innovation in Chinese manufacturing firms: Based on ability-motivation-opportunity (AMO) framework of human capital*. **SAGE Open**, 14(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440241234567>
- Md, S. (2025). *Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis*. **Administrative Sciences**, 15(2), 77. <https://doi.org/10.3390/admsci15020077>

- Mitra, M., & Taherdoost, H. (2025). *Barriers and enablers of AI adoption in human resource management: A critical analysis of organizational and technological factors*. **Information (Switzerland)**, 16(1), 112–130. <https://doi.org/10.3390/info16010112>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work : a review of the evidence and implications for the human resource function [version 1 ; referees : awaiting peer review]. 5, 1–6.
- Qingliu, T., & Sun, H. (2025). *Centralized allocation of decision rights and enterprise transformation and upgrading: Based on human capital level and capital allocation efficiency*. **PLoS ONE**, 20(3), e0301234. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301234>
- Sajda, Q., & Qureshi, S. (2023). *Digital transformation for development: A human capital key or system of oppression?* **Information Technology for Development**, 29(4), 821–841. <https://doi.org/10.1080/02681102.2023.1234567>
- Shahriar, A., Biswas, K., Vrontis, D., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2024). *Mastering digital transformation in workforce management*. **Production Planning and Control**, 35(13), 1124–1139. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2345678>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. 1–21. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Xiaogang, Z., Xiong, Q., Wang, M., Huang, L., & Zhong, M. (2025). *Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behavior: The mediating role of work engagement and moderating effect of person–organization fit*. **Frontiers in Psychology**, 16, 1456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.01456>
- Xiaowei, Y., & Yan, S. (2024). *Encourage or reject employee involvement: Value creation in human resource management in the AI era – An evolutionary game analysis of enterprises and employees*. **Behavioral Sciences**, 14(12), 1021. <https://doi.org/10.3390/bs14121021>
- Zulkifli, N. Z. (2023). *Examining the role and position of digital human resource management in economic development*. **Economic Annals-XXI**, 205(4), 33–38. <https://doi.org/10.21003/ea.V205-04>