

Perencanaan dan Pengembangan Karir di Era Digital: Tinjauan Literatur atas Transformasi Strategi MSDM Modern

Inayah Nur Syahbany¹⁾, Putri Amelia²⁾, Nurhalizah³⁾, Luthfiyyah⁴⁾, Andi Nurul Azisah⁵⁾

^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan Indonesia

Email: inayahnsy@gmail.com¹⁾, putriamliaaa03@gmail.com²⁾, nurhalizahay@gmail.com³⁾,
luthfiyyahrahim19@gmail.com⁴⁾, andi.nurul.azisah@unm.ac.id⁵⁾

Abstract: *The development of digital technology in the Industry 4.0 era has driven significant transformation in Human Resource Management (HRM), particularly in career planning and development. Digitalization shifts career systems from hierarchical structures to competency-based digital career models that require employee self-management through continuous learning and technological utilization. This study employs a qualitative approach using a Systematic Literature Review of 2020–2025 publications on HR digitalization, HRIS, AI, Big Data, and LMS. The findings show that technology enhances the efficiency of competency mapping, performance assessment, and learning access, although challenges such as digital literacy gaps and resistance to change persist. Technology acts as an enabler, while the HR manager's role evolves into a strategic talent architect who integrates technology with data-driven talent management.*

Abstrak: *Perkembangan teknologi digital pada era Industri 4.0 mendorong transformasi besar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya pada perencanaan dan pengembangan karir. Digitalisasi menggeser sistem karir hierarkis menuju model karir berbasis kompetensi yang menuntut kemandirian karyawan melalui pembelajaran berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan Systematic Literature Review terhadap artikel 2020–2025 terkait digitalisasi MSDM, HRIS, AI, Big Data, dan LMS. Hasilnya menunjukkan bahwa teknologi meningkatkan efisiensi pemetaan kompetensi, asesmen kinerja, dan akses pembelajaran, meski masih terkendala literasi digital dan resistensi perubahan. Transformasi ini menempatkan teknologi sebagai enabler, sementara peran manajer SDM bergeser menjadi strategic talent architect yang mengintegrasikan teknologi dengan pengelolaan talenta berbasis data.*

Keywords: *Digital transformation, Human Resource Management, Career development, Artificial Intelligence, Big Data Analytics, Learning Management System.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital pada era industri 4.0 telah membawa perubahan yang sangat signifikan dalam berbagai sektor kehidupan manusia, termasuk dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Digitalisasi tidak lagi dipandang sebagai tren sesaat, melainkan telah menjadi fondasi strategis dalam mengelola, mengembangkan, serta mempertahankan talenta organisasi di tengah dinamika persaingan global. Teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data Analytics*, dan *Learning Management System* (LMS) mulai menjadi komponen penting dalam mendukung efektivitas proses manajemen SDM, terutama dalam pengambilan

keputusan berbasis data, pengelolaan pengetahuan organisasi, serta perencanaan dan pengembangan karir karyawan secara lebih terstruktur, adaptif, dan berorientasi masa depan.

Transformasi ini menggeser paradigma perencanaan karir yang sebelumnya didominasi pola-pola konvensional berbasis struktur hierarkis dan promosi berjenjang, menjadi model karir digital berbasis kompetensi yang menekankan kemampuan karyawan untuk mengelola sendiri arah pengembangan karirnya (*self-directed career*). Perubahan pola tersebut mengharuskan karyawan memanfaatkan platform digital dan ekosistem pembelajaran berkelanjutan agar dapat mengembangkan kompetensi yang relevan dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan (Fajar, 2024), yang menjelaskan bahwa teknologi dalam pengembangan karir meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, serta personalisasi pembelajaran, sehingga karyawan memperoleh kemudahan dalam memetakan kapabilitas dan peluang karirnya di masa depan. Akan tetapi, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital menghadirkan tantangan berupa kesenjangan literasi digital dan resistensi terhadap perubahan, terutama pada karyawan yang belum terbiasa dengan mekanisme kerja berbasis sistem digital.

Lebih jauh, penelitian (Firlana, 2025) dan (Bahri et al., 2025) menemukan bahwa teknologi digital memberikan dampak positif terhadap transparansi dan efektivitas manajemen kinerja serta proses mobilitas karir, namun penerapannya belum berjalan optimal. Keterbatasan kompetensi digital karyawan dan ketidakmerataan infrastruktur teknologi antarorganisasi masih menjadi kendala yang memperlambat optimalisasi digitalisasi karir. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi teknologi digital yang sangat besar dengan kesiapan sumber daya manusia yang diharapkan mampu memanfaatkannya untuk meningkatkan daya saing individu maupun organisasi.

Pada sisi lain, penelitian (Syahrani et al., 2025) menunjukkan bahwa digitalisasi pengelolaan SDM melalui penerapan *e-learning*, sistem kerja jarak jauh (*remote working system*), dan platform kolaboratif berbasis teknologi mampu meningkatkan produktivitas karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini membuktikan bahwa digitalisasi tidak hanya memengaruhi cara organisasi mengembangkan talenta, tetapi juga mengubah model interaksi sosial, pola arus komunikasi, dan mekanisme koordinasi kerja dalam organisasi.

Selain itu, (Gunawan et al., 2025) menegaskan bahwa peran manajer SDM di era digital tidak dapat lagi dibatasi hanya pada fungsi administratif dan operasional. Manajer SDM dituntut menjalankan peran strategis sebagai arsitek talenta (*strategic talent architect*), yaitu memastikan integrasi yang kuat antara teknologi digital dan pengembangan kompetensi karyawan. Dengan demikian, perencanaan karir digital bukan hanya soal penguasaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan transformasi budaya

organisasi dan peningkatan mindset digital (*digital mindset*) sebagai fondasi keberhasilan jangka panjang.

Berdasarkan pemetaan penelitian terdahulu tersebut, tampak bahwa kajian mengenai transformasi digital dalam manajemen SDM telah berkembang cukup luas, namun sebagian besar penelitian masih menitikberatkan pada efisiensi sistem dan kinerja organisasi, sehingga fokus pada perencanaan dan pengembangan karir di era digital dengan model penyusunan strategi MSDM modern masih relatif terbatas. Celah ini menunjukkan adanya kebutuhan akademis untuk mengkaji lebih jauh bagaimana organisasi menyusun kerangka pengembangan karir yang adaptif di tengah disrupsi digital, terutama melalui pendekatan tinjauan literatur yang mampu menyintesis temuan ilmiah secara menyeluruh.

Oleh karena itu, penelitian ini disusun menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu sekaligus mengidentifikasi tren, tantangan, dan arah strategis pengelolaan karir di masa mendatang. Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Menganalisis bagaimana transformasi digital memengaruhi perencanaan dan pengembangan karir dalam konteks MSDM modern;
2. Mengidentifikasi strategi dan praktik terbaik dalam pengelolaan karir berbasis teknologi digital; dan
3. Memberikan rekomendasi konseptual bagi organisasi dan akademisi dalam membangun sistem pengembangan karir yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Kontribusi utama penelitian ini adalah menawarkan model konseptual perencanaan dan pengembangan karir berbasis digital yang mengusung prinsip sinergi antara teknologi, kompetensi, dan budaya organisasi adaptif. Model ini diharapkan mampu menjadi referensi strategis bagi organisasi dalam merespons percepatan perubahan global, memperkuat ketahanan dan daya saing SDM, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karir jangka panjang dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review (SLR)*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada kajian mendalam terhadap literatur ilmiah yang relevan guna memperoleh pemahaman komprehensif mengenai transformasi strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya dalam perencanaan dan pengembangan karir di era digital. Metode SLR menyediakan prosedur yang sistematis, terstruktur, dan dapat direplikasi, sehingga hasil penelitian memiliki landasan ilmiah yang kuat dan transparan.

Systematic Literature Review (SLR) pada penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai temuan ilmiah mengenai digitalisasi MSDM dan pengelolaan karir berbasis teknologi, termasuk penggunaan *Human Resource Information System (HRIS)*, *Artificial*

Intelligence (AI), *Big Data Analytics*, dan *Learning Management System (LMS)* dalam mendukung pengembangan talenta dan mobilitas karir karyawan. Melalui metode SLR, seluruh data dianalisis berdasarkan hasil telaah literatur secara sistematis tanpa menggunakan alat analisis lain di luar kerangka SLR.

Populasi penelitian ini adalah seluruh publikasi ilmiah yang membahas transformasi digital dalam MSDM, pengembangan karir berbasis teknologi, serta strategi pengelolaan talenta di era industri 4.0 dan Society 5.0. Populasi tersebut mencakup: artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding ilmiah, buku akademik, dan dokumen resmi lembaga profesional atau pemerintah. Dari populasi tersebut dipilih sekitar 15–20 artikel ilmiah sebagai sampel penelitian, diterbitkan pada periode 2020–2025. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih literatur yang paling relevan dengan fokus penelitian dan memenuhi kriteria inklusi.

Instrumen penelitian dalam studi ini berupa pedoman tinjauan literatur yang disusun secara sistematis untuk memastikan bahwa proses penelusuran, pemilihan, dan penelaahan setiap sumber ilmiah dilakukan secara terarah dan konsisten. Pedoman ini berfungsi sebagai acuan dalam mengidentifikasi literatur yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu transformasi digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta kaitannya dengan perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Instrumen tersebut mencakup beberapa aspek penting yang menjadi dasar pengkodean dan klasifikasi literatur, seperti jenis teknologi digital yang dibahas dalam pengelolaan SDM (misalnya HRIS, Artificial Intelligence, Big Data Analytics, dan Learning Management System), strategi organisasi dalam menerapkan sistem pengembangan karir berbasis teknologi, kompetensi digital yang diperlukan oleh karyawan maupun manajer SDM, tantangan implementasi digitalisasi dalam proses MSDM, serta budaya organisasi yang mendukung transformasi karir di era digital.

Dengan menggunakan instrumen tersebut, setiap literatur direview secara sistematis untuk menentukan relevansi, kontribusi teoretis, serta hubungan temuannya dengan tujuan penelitian. Instrumen ini memastikan bahwa seluruh proses kajian pustaka tidak hanya berfokus pada ringkasan isi, tetapi juga pada pemaknaan dan penyusunan pola pengetahuan yang terkandung di dalamnya, sehingga hasil akhir benar-benar menggambarkan perkembangan keilmuan mengenai pengembangan karir berbasis digital di lingkungan organisasi modern.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya mengandalkan metode *Systematic Literature Review (SLR)* sebagai satu-satunya teknik analisis data. Seluruh proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan, dimulai dari proses identifikasi literatur melalui penelusuran sumber ilmiah yang relevan, kemudian dilanjutkan dengan tahapan seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Tahap berikutnya adalah evaluasi kualitas literatur

untuk memastikan bahwa sumber yang digunakan memiliki kredibilitas ilmiah dan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kajian.

Setelah proses seleksi dan evaluasi dilakukan, tahap akhir analisis adalah sintesis literatur, yaitu menggabungkan temuan-temuan utama dari setiap studi untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, dan kecenderungan yang muncul terkait transformasi digital dalam perencanaan dan pengembangan karir. Tahapan ini tidak bertujuan untuk melakukan pengujian statistik atau analisis kuantitatif, melainkan menyusun pemahaman teoritis secara lebih mendalam melalui integrasi hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Dengan menggunakan metode SLR ini, analisis data berlangsung secara sistematis dan transparan sehingga temuan penelitian yang dihasilkan memiliki landasan akademik yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan ini juga memungkinkan penyusunan gambaran konseptual yang komprehensif mengenai bagaimana teknologi digital memengaruhi strategi pengembangan karir dan praktik MSDM modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR) menunjukkan pemahaman yang mendalam mengenai transformasi perencanaan dan pengembangan karir di era digital. Populasi penelitian mencakup literatur ilmiah yang membahas digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan sampel terdiri dari 15-20 artikel terbitan 2020–2025. Konteks organisasi yang beragam termasuk sektor publik, perbankan, pendidikan, dan industri menunjukkan adanya variasi kesiapan adopsi teknologi digital dalam pengembangan karir. Hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Alfi Rohmatika et al., 2024) Transformasi Digital MSDM: Konsep, Fungsi, Tantangan, dan Solusi, bahwa kesiapan digital dipengaruhi oleh kapasitas teknologi, budaya organisasi, dan integrasi proses kerja berbasis data.

Permasalahan penelitian mengenai kesenjangan antara potensi teknologi digital dan kesiapan sumber daya manusia terbukti konsisten dengan temuan literatur. Studi (Bahri et al., 2025; Fajar, 2024) menunjukkan bahwa teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data Analytics*, dan *Learning Management System* (LMS) meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akurasi proses pengembangan karir karyawan. Namun, sebagaimana dijelaskan (Firlana, 2025), rendahnya literasi digital, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan infrastruktur teknologi menghambat optimalisasi transformasi MSDM digital. Temuan ini selaras dengan hasil kajian dalam jurnal (Fauziah et al., 2025), yang menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karir berbasis teknologi memerlukan kesiapan kompetensi dan budaya adaptif di lingkungan organisasi.

Jika dibandingkan dengan permasalahan awal, penelitian ini memperlihatkan bahwa tantangan implementasi digital dalam perencanaan karir tidak terletak pada teknologi itu sendiri, tetapi pada kesiapan SDM sebagai penggunaannya. Teknologi digital membuka akses terhadap pembelajaran yang lebih personal, pemetaan kompetensi berbasis data, dan sistem karir yang fleksibel, namun keberhasilannya memerlukan dukungan budaya belajar berkelanjutan dan kepemimpinan transformasional. Dalam konteks ini, teori (Mosca 2020) memperkuat hasil penelitian bahwa integrasi HRIS, AI, dan analitik data membentuk fondasi evolusi strategi MSDM digital, mengalihkan fungsi SDM dari administratif menuju peran strategis. Sebagaimana ditegaskan oleh (Gunawan et al., 2025), peran manajer SDM bergeser menjadi *strategic talent architect* yang mengombinasikan teknologi dengan pengelolaan kompetensi digital.

Keseluruhan sintesis literatur menunjukkan bahwa transformasi digital memodifikasi paradigma pengembangan karir dari struktur hierarkis tradisional menuju model karir yang lebih mandiri dan lintas batas (*self-directed* dan *boundaryless*). Teknologi menjadi *enabler* bagi karyawan untuk mengelola perjalanan karir secara proaktif, didukung platform pembelajaran digital dan sistem penilaian terstandar berbasis data. Sumber

Penelitian (Kuswandi & Diah Ayu Sanggarwati, 2022) dalam JEBMASS: Implementasi Strategi Inovatif MSDM juga menunjukkan bahwa strategi SDM inovatif mendorong lingkungan kerja kolaboratif, fleksibel, dan berbasis data, sehingga program *reskilling* dan *upskilling* menjadi kebutuhan permanen bagi organisasi modern. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan karir digital ditentukan oleh tiga pilar utama Integrasi teknologi HR yang saling terhubung, Penguatan literasi dan kapabilitas digital karyawan, dan Budaya organisasi yang adaptif terhadap inovasi dan perubahan berkelanjutan.

Implikasi praktis penelitian menunjukkan bahwa organisasi perlu merancang strategi pengembangan karir digital melalui investasi teknologi, kepemimpinan berbasis data, serta tata kelola perubahan yang menekan resistensi digital. Secara teoretis, temuan ini menegaskan bahwa studi mengenai pengembangan karir digital harus dilihat melalui pendekatan multidisipliner yang mencakup perspektif teknologi informasi, psikologi organisasi, dan manajemen talenta. Penelitian lanjutan dapat menguji secara empiris model pengembangan karir berbasis digital, mengkaji faktor penyebab resistensi digital, serta menganalisis dampak digitalisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital telah membawa perubahan mendasar terhadap perencanaan dan pengembangan karir dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)*, penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan

teknologi seperti *Human Resource Information System (HRIS)*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data Analytics*, dan *Learning Management System (LMS)* tidak hanya meningkatkan efisiensi pengelolaan talenta, tetapi juga memperluas akses terhadap pembelajaran yang lebih fleksibel, adaptif, dan personal. Perubahan tersebut berimplikasi pada bergesernya pola pengembangan karir dari sistem hierarkis tradisional menuju model karir digital berbasis kompetensi, di mana karyawan memiliki peran lebih aktif dalam mengelola perjalanan karirnya melalui prinsip *self-directed career* dan *lifelong learning*.

Namun demikian, hasil telaah literatur juga menunjukkan bahwa transformasi digital tidak serta-merta menghasilkan sistem pengembangan karir yang efektif jika tidak diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang mendukung. Tantangan seperti keterbatasan literasi digital, resistensi terhadap perubahan, kesenjangan infrastruktur teknologi, dan ketidakmerataan akses pembelajaran digital masih menjadi hambatan utama yang mempengaruhi optimalisasi strategi MSDM modern. Oleh karena itu, teknologi dalam pengembangan karir harus dipandang sebagai *enabler*, bukan solusi tunggal, karena keberhasilannya sangat ditentukan oleh sinergi antara teknologi, kompetensi digital individu, serta budaya organisasi yang adaptif.

Penelitian ini juga menemukan bahwa peran manajer SDM mengalami reposisi strategis dalam ekosistem karir digital. Manajer SDM tidak lagi hanya berfungsi sebagai administrator sumber daya manusia, tetapi dituntut menjadi *strategic talent architect* yang mampu mengintegrasikan data talenta, mengelola sistem evaluasi berbasis digital, serta mengembangkan program penguatan kompetensi digital bagi karyawan. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan implementasi perangkat teknologi, tetapi juga menyangkut perubahan *mindset*, struktur organisasi, dan strategi jangka panjang pengelolaan sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengelola digitalisasi karir secara efektif berpotensi untuk meningkatkan kualitas pengembangan kompetensi, memperkuat daya saing SDM, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfi Rohmatika, N., Sahirah Fayruziyah, N., Syahrani, Z., & Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, U. (2024). Transformasi Digital Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Fungsi, Tantangan Dan Solusi. *Jurnal Inovasi Keuangan Dan Manajemen*, 5(4), 169–190. <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm>
- Achmarul, F. (2024). *Strategi Pengembangan Karir dalam Era Digital: Dampak Teknologi pada Manajemen Sumber Daya Manusia*. INNOVATIVE: Journal of Social Science Research, 4(3), 11609–11622. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Amelia, I. S., Khoiriyah, A., Sharon, A., Diani, V. R., Cahyani, Z. N., & Mangundjaya, W. L. (2025).

- Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital*. Journal of Management and Professional Development (JMPD), 3(2), 56–63. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2>
- Bahri, S., Waludin, R., Munib, M., & Hamdani, R. (2025). *Transformasi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Sistematis atas Teknologi, Tantangan, dan Dampaknya terhadap Organisasi*. Management Studies and Entrepreneurship Journal, 6(4), 6311–6326. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Fauziah, S., Abida, E., Patimah, S., & Ahmad, R. (2025). *Membangun Jenjang Karir yang Berkelanjutan: Strategi Perencanaan dan Pengembangan Profesional bagi Tenaga Kependidikan*. 8(2), 893–909.
- Firlana, H. (2025). *Dampak Transformasi Digital terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik Indonesia*. TEMATICS: Technology Management and Informatics Research Journal, 7(1), 49–60. <https://doi.org/10.0.205.137/tematics.v6i2.653>
- Gunawan, A., Rizki, A. S., Anindya, T. F., Amalia, A. P., & Setiani, W. F. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Digitalisasi*. Pusat Publikasi Ilmu Manajemen, 3(1), 262–272. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.662>
- Kuswandi & Diah Ayu Sanggarwati. (2022). *Implementasi Strategi Inovatif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Adapsi Terhadap Era Digital (Studi Kasus PT.Mitra Tata Kerja)*. 10(12), 31–38.
- Mangundjaya, W. L. (2023). *Human Resource Management Transformation in the Digital Era*. Journal of Psychological and Management Development, 2(4), 210–222.
- Mosca, F. (2020). *Digital HRM and the Evolution of Human Capital Strategies in Industry 4.0*. European Journal of Human Resource Management, 12(2), 55–68.
- Radeswandri. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tren dan Tantangan di Era Digital*. *Bedelau: Journal of Education and Learning*, 5(1), 1–10.
- Shafira Putri R, Resti Monika H.G, & Delilah Azmi W.P. (2024). *Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0*. MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 3(3), 94–104. <https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.2930>
- Syahrani, A. I., Putri, A. K., Sharon, A., & Diani, V. R. (2025). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital*. 3(2), 56–69.
- Sudjani, & Putra, W. E. (2025). *Digital Transformation in Career Guidance Services; A Systematic Literature Review*. Jurnal Pensil: Pendidikan Teknik Sipil, 14, 518–530. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpensil/article/view/59152>
- Sulastri, E., & Methasari, R. (2025). *Digital Transformation and Employee Well-being in Indonesian Organizations*. Journal of Human Capital and Innovation, 4(1), 44–59.
- Susanto, E., Yudananta, I. B. K. D., Supasarna, I. M., Ugiantara, M. B., Herawan, I. G. A. M., & Widana, I. G. (2024). *Pengembangan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Transformasi Digital Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. 6(02).

- Tribuana, E., Narimawati, U., & Syafei, R. (2024). *Digitalization of Human Resource Practices and Its Impact on Employee Psychological Well-being in the Banking Sector*. *Journal of Business and Organizational Studies*, 5(3), 88–101.
- Vu, H. (2024). *Organizational Readiness and Cultural Adaptation in HR Digital Transformation*. *Asian Journal of Management and Technology*, 11(1), 33–47.