

# **TRANSFORMASI DIGITAL DALAM GREEN HRM: TINJAUAN SISTEMATIS STRATEGI DAN IMPLEMENTASI DI ERA INDUSTRI 4.0**

**Bono Prambudi**

Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email: [bono@utmj.ac.id](mailto:bono@utmj.ac.id)

---

## **ABSTRAK**

Penelitian ini menyajikan tinjauan sistematis (Systematic Literature Review/SLR) terkait implementasi transformasi digital dalam Green Human Resource Management (Green HRM) di era Industri 4.0. Analisis mencakup 72 artikel terbaru yang diterbitkan pada tahun 2022–2025, dengan distribusi geografis yang beragam. China menempati posisi teratas dengan 31,08% artikel, mayoritas bersifat publikasi tunggal (SCP: 21) dan beberapa kolaborasi internasional (MCP: 2; 8,7%), menunjukkan adopsi awal praktik Green HRM digital di Asia. Italia (20,27%) menunjukkan proporsi tinggi kolaborasi internasional (MCP 46,7%), diikuti Portugal dan Spanyol dengan 50% kolaborasi internasional. Negara lain seperti Korea, Austria, India, Saudi Arabia, dan United Kingdom menampilkan 100% MCP, menandakan keterlibatan aktif dalam penelitian lintas negara meskipun jumlah artikelnya relatif kecil. Tren global menunjukkan fokus pada implementasi teknologi digital, seperti HRIS berbasis AI, platform manajemen lingkungan kerja hijau, dan analitik data untuk pengambilan keputusan strategis. Secara umum, negara-negara Asia menekankan adopsi teknologi cepat, sementara Eropa dan Amerika lebih fokus pada evaluasi dampak keberlanjutan dan kebijakan regulasi. Temuan ini memberikan dasar bagi akademisi dan praktisi HR untuk mengembangkan strategi transformasi digital yang selaras dengan prinsip Green HRM, sekaligus menunjukkan peluang penelitian masa depan dalam kolaborasi internasional dan adaptasi teknologi ramah lingkungan.

**Kata kunci:** Transformasi Digital, Green HRM, Industri 4.0, Tinjauan Sistematis, Strategi Implementasi, Tren Global, Kolaborasi Internasional.

---

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perkembangan teknologi pada era Industri 4.0 telah membawa perubahan fundamental pada cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Transformasi digital yang mencakup penerapan Artificial Intelligence (AI), *Big Data Analytics*, *Internet of Things* (IoT), dan *Cloud Computing* mendorong efisiensi proses bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (Schwab, 2016). Dalam konteks manajemen SDM, digitalisasi diwujudkan melalui Electronic Human Resource Management (e-HRM), yang mengintegrasikan teknologi informasi dengan fungsi HR untuk mendukung operasional dan strategi organisasi (Bondarouk & Brewster, 2016).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa transformasi digital di bidang HR dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Studi oleh Yusnita et al. (2024) menemukan bahwa penggunaan *people analytics* dan e-recruitment mempercepat proses rekrutmen hingga 50%, menurunkan tingkat *turnover* sebesar 25%, dan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 15–20%. Hasil serupa ditemukan oleh Rahayu dan Putra (2023) yang mengungkap bahwa transformasi digital berkontribusi 60% terhadap efektivitas

manajemen SDM pada organisasi skala menengah. Seiring meningkatnya kesadaran global terhadap isu lingkungan, organisasi mulai mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi SDM melalui konsep Green Human Resource Management (Green HRM). Konsep ini didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik HR yang mendukung penggunaan sumber daya secara efisien, mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, dan mendorong perilaku pro-lingkungan di tempat kerja (Renwick et al., 2013). Praktik Green HRM meliputi rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, penilaian kinerja berbasis keberlanjutan, dan kompensasi yang mendorong perilaku ramah lingkungan (Jabbour & Santos, 2008).

Penelitian empiris mendukung dampak positif Green HRM terhadap kinerja keberlanjutan organisasi. Studi oleh Hermawan et al. (2022) di sektor keuangan Indonesia menemukan bahwa penerapan Green HRM berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan, sosial, dan ekonomi perusahaan. Meta-analisis oleh Pham et al. (2020) menunjukkan bahwa praktik Green HRM tidak hanya meningkatkan kinerja lingkungan, tetapi juga memperkuat citra organisasi dan komitmen karyawan.

Integrasi transformasi digital dengan Green HRM menciptakan peluang strategis untuk mencapai keberlanjutan yang lebih efektif. Teknologi digital memungkinkan pengukuran indikator kinerja lingkungan secara real-time, mempercepat proses pelatihan hijau melalui platform daring, dan mempermudah rekrutmen berbasis nilai keberlanjutan (Jain & Singh, 2022). Penelitian oleh Nurlaila et al. (2023) di sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa digitalisasi HR memperkuat implementasi Green HRM melalui efisiensi penggunaan sumber daya dan peningkatan keterlibatan karyawan dalam program lingkungan. Temuan ini sejalan dengan studi Mura et al. (2022) yang menemukan bahwa *HR analytics* menjadi alat penting dalam memantau dan mengoptimalkan praktik hijau di organisasi.

Penelitian lainnya dilakukan Ahmad (2022) menemukan bahwa organisasi yang mengintegrasikan teknologi digital dengan Green HRM mengalami peningkatan efisiensi energi sebesar 18% dan pengurangan limbah operasional sebesar 12%. Studi lain oleh Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa penggunaan *cloud-based HR systems* mempermudah pemantauan indikator keberlanjutan dan memperkuat kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Siregar & Hidayat (2023) membuktikan bahwa digitalisasi HR yang disinergikan dengan kebijakan ramah lingkungan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan milenial, yang cenderung lebih peduli pada isu keberlanjutan. Meski demikian, penerapan sinergi antara transformasi digital dan Green HRM masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan kompetensi digital SDM, resistensi terhadap perubahan, biaya investasi teknologi yang tinggi, serta isu keamanan data (Khashman & Al-Ryalat, 2021). Meski demikian, penerapan sinergi antara transformasi digital dan Green HRM masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan kompetensi digital SDM, resistensi terhadap perubahan, biaya investasi teknologi yang tinggi, serta isu keamanan data (Khashman & Al-Ryalat, 2021). Selain itu, penelitian empiris yang secara langsung mengkaji hubungan antara transformasi digital dan efektivitas implementasi Green HRM masih terbatas, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini berupaya mengkaji secara mendalam peran transformasi digital dalam memperkuat implementasi strategis Green HRM di era Industri 4.0. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan konsep manajemen SDM berbasis teknologi dan lingkungan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja berkelanjutan. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengeksplorasi bagaimana transformasi digital dapat memperkuat implementasi Green HRM sebagai strategi keberlanjutan di era Industri 4.0. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dan praktisi HR, sekaligus memperkaya literatur akademik di bidang manajemen SDM berkelanjutan.

**TINJAUAN PUSTAKA****Transformasi Digital**

Transformasi digital merupakan proses fundamental di mana organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, proses operasional, dan interaksi dengan pemangku kepentingan, guna meningkatkan efisiensi, inovasi, dan nilai yang diberikan (Bharadwaj et al., 2013). Menurut Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014), transformasi digital bukan sekadar implementasi teknologi baru, melainkan perubahan menyeluruh pada strategi, struktur organisasi, dan budaya kerja yang memanfaatkan potensi teknologi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital adalah perubahan organisasi yang disebabkan oleh adopsi teknologi digital yang memengaruhi nilai tambah bagi pelanggan dan efisiensi proses internal. Dalam perspektif sumber daya manusia, Bondarouk dan Brewster (2016) menyoroti bahwa transformasi digital di HR mencakup digitalisasi proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta pengelolaan data karyawan untuk mendukung keputusan berbasis analitik. Hal ini juga berdampak pada efisiensi penggunaan sumber daya, termasuk upaya pengurangan limbah dan emisi, yang kemudian relevan dengan penerapan Green Human Resource Management (Green HRM). Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Susanti et al. (2023) menemukan bahwa adopsi teknologi digital secara signifikan meningkatkan efektivitas manajemen SDM di perusahaan manufaktur Indonesia, terutama pada efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan. Penelitian oleh Hamid dan Mustafa (2021) juga menegaskan bahwa transformasi digital menjadi katalis dalam implementasi Green HRM, karena teknologi memungkinkan otomatisasi proses, pengurangan penggunaan kertas, dan peningkatan transparansi pelaporan lingkungan.

**Green HRM**

Green Human Resource Management (Green HRM) merupakan konsep manajemen sumber daya manusia yang memadukan prinsip keberlanjutan dan kepedulian lingkungan ke dalam setiap proses pengelolaan SDM. Renwick et al. (2013) menjelaskan bahwa Green HRM adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang bertujuan untuk mempromosikan penggunaan sumber daya secara berkelanjutan, sekaligus membentuk perilaku karyawan yang ramah lingkungan. Sejalan dengan itu, Jabbour (2011) menegaskan bahwa Green HRM mencakup transformasi menyeluruh dalam proses HR mulai dari rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga sistem kompensasi dengan orientasi pada tujuan keberlanjutan organisasi. Menurut Tang et al. (2018), implementasi Green HRM tidak hanya fokus pada pengurangan dampak lingkungan melalui operasi SDM, tetapi juga membangun budaya organisasi yang pro-lingkungan dengan melibatkan karyawan secara aktif. Hal ini diperkuat oleh Mandip (2012) yang menemukan bahwa penerapan Green HRM tidak hanya menghemat biaya operasional perusahaan, tetapi juga meningkatkan citra positif organisasi dan memperkuat loyalitas karyawan. Praktik Green HRM biasanya meliputi empat komponen utama, yaitu Green Recruitment (perekrutan tenaga kerja yang memiliki kesadaran lingkungan), Green Training (pelatihan terkait efisiensi energi dan pengurangan limbah), Green Performance Management (penilaian kinerja berdasarkan kontribusi terhadap keberlanjutan), dan Green Compensation & Reward (pemberian insentif bagi karyawan yang berhasil menjalankan inisiatif hijau).

Berbagai penelitian telah membuktikan efektivitas Green HRM. Renwick, Redman, & Maguire (2013) menemukan bahwa perusahaan di Eropa yang menerapkan Green HRM berhasil mengurangi biaya operasional hingga 20% melalui penghematan energi dan pengurangan limbah. Studi oleh Jabbour et al. (2010) di sektor manufaktur Brasil menunjukkan adanya peningkatan inovasi proses dan produk yang ramah lingkungan. Sementara itu, Zoogah (2011) mengungkapkan bahwa di negara berkembang, Green HRM mampu meningkatkan reputasi organisasi dan loyalitas karyawan. Penelitian lain oleh Masri

& Jaaron (2017) di sektor perbankan Palestina membuktikan bahwa Green HRM berkontribusi positif terhadap *operational excellence* melalui penguatan budaya hijau di lingkungan kerja.

Konsep Green HRM semakin memperoleh relevansi karena transformasi digital membuka peluang baru untuk mengimplementasikan praktik ramah lingkungan secara efisien. Contohnya, penggunaan *e-recruitment* dapat mengurangi konsumsi kertas, *e-learning* meminimalisasi perjalanan fisik yang berdampak pada emisi karbon, dan sistem HR berbasis *cloud* memungkinkan pemantauan kinerja lingkungan secara real-time. Dengan demikian, sinergi antara transformasi digital dan Green HRM bukan hanya mendukung tujuan keberlanjutan, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif organisasi di pasar global.

Secara keseluruhan, Green HRM bukanlah sekadar tren manajemen, melainkan strategi jangka panjang yang menggabungkan kepentingan bisnis dengan tanggung jawab lingkungan. Dukungan teknologi digital dalam implementasinya dapat menjadikan Green HRM sebagai pilar penting keberhasilan organisasi di tengah tuntutan globalisasi dan revolusi industri yang semakin kompleks.

### **Implementasi Strategis di Era Industri 4.0**

Menurut Hermann, Pentek, dan Otto (2016), keberhasilan implementasi strategi di era ini bertumpu pada empat pilar utama, yaitu *smart factories*, *cyber-physical systems*, *internet of services*, serta *big data & analytics*. Keempat pilar ini memungkinkan organisasi untuk beroperasi lebih efisien, responsif, dan kompetitif di pasar global. Namun, teknologi saja tidak cukup; dibutuhkan sinergi antara inovasi digital dan pengelolaan sumber daya manusia yang berwawasan lingkungan. Di sinilah konsep Green Human Resource Management (Green HRM) berperan penting. Green HRM mengintegrasikan praktik ramah lingkungan ke dalam seluruh proses manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja (Renwick et al., 2013). Dalam konteks Industri 4.0, Green HRM tidak hanya bertujuan mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang mendukung transformasi digital. Penelitian oleh Hamid dan Mustafa (2021) menemukan bahwa integrasi Green HRM dengan transformasi digital mampu meningkatkan kinerja operasional sekaligus memperkuat citra keberlanjutan perusahaan. Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) menekankan bahwa transformasi digital yang sukses membutuhkan perencanaan strategis yang matang, termasuk peningkatan kompetensi digital karyawan, perubahan budaya kerja, serta penyesuaian proses bisnis. Lebih lanjut, Sony et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggabungkan strategi digital dengan kebijakan ramah lingkungan memiliki daya saing lebih tinggi dan mampu memenuhi tuntutan pasar yang semakin sadar akan isu keberlanjutan (*sustainability*).

Implementasi strategis di Era Industri 4.0 memerlukan pendekatan holistik: teknologi sebagai penggerak inovasi, SDM sebagai agen perubahan, dan keberlanjutan sebagai tujuan jangka panjang. Melalui kombinasi transformasi digital dan Green HRM, perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul, operasional yang efisien, dan komitmen lingkungan yang kuat. Dengan demikian, topik ini menjadi relevan untuk dikaji lebih dalam, mengingat urgensi adaptasi bisnis terhadap disrupsi teknologi dan tuntutan keberlanjutan global.

### **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan sebelumnya yang berkaitan dengan Transformasi Digital dalam Green HRM dan Implementasi Strategis di Era Industri 4.0. Metode SLR dipilih karena memberikan gambaran komprehensif tentang perkembangan konseptual, tren penelitian, dan celah pengetahuan yang ada, sehingga menjadi landasan untuk mengusulkan arah penelitian di masa depan (Tranfield dkk., 2003; Snyder, 2019).

Prosedur tinjauan sistematis ini terdiri dari beberapa langkah, yaitu 1) menyusun Latar Belakang dan Tujuan, 2) Pertanyaan Penelitian, 3) Pencarian Literatur, 4) Kriteria Seleksi, 5) Proses Penyaringan, 6) Analisis dan Sintesis, 7) Pengembangan Agenda Penelitian Masa Depan.

### 1. Pertanyaan Penelitian pada Tinjauan Literatur atau hasil statistik penelitian.

ID	Pertanyaan Penelitian	Motivation
RQ1	Jumlah lokasi penelitian dan penulis (berdasarkan afiliasi penulis)?	Menunjukkan sejauh mana topik telah menjadi perhatian global dan bagaimana distribusi penelitiannya
RQ2	Jumlah rata-rata makalah yang diterbitkan setiap tahun?	Melihat tren pertumbuhan dan dinamika perkembangan riset pada topik yang dikaji
RQ3	Siapa peneliti yang paling aktif dan berpengaruh?	Mengetahui tokoh kunci dan pusat rujukan ilmiah yang dapat menjadi acuan dalam pengembangan penelitian lanjutan.
RQ4	Apa topik penelitian yang saat ini dipilih oleh para peneliti?	Memahami arah tren riset terkini dan menemukan celah penelitian (research gap) yang dapat dikembangkan

### 2. Pencarian Literatur

Tahap pencarian literatur dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa semua sumber yang relevan dengan topik *Transformasi Digital* dan *Green Human Resource Management* di Era Industri 4.0 tahun 2022-2025 sebanyak 72 artikel teridentifikasi secara komprehensif. Basis data yang digunakan meliputi Scopus mengingat ketiganya memiliki cakupan publikasi internasional yang luas dan terindeks dengan baik. Proses pencarian menggunakan kombinasi kata kunci seperti “*Digital Transformation*”, “*Green HRM*”, “*Industry 4.0*”, “*Sustainable Human Resource Management*”, dan “*Environmental HR Practices*”. Penggunaan *Boolean operators* (AND, OR, NOT) serta *wildcards* membantu memperluas atau mempersempit hasil pencarian. Strategi pencarian ini disusun untuk meminimalisasi bias dan memastikan keterwakilan dari berbagai disiplin ilmu yang relevan.

### 3. Kriteria Seleksi

Kriteria seleksi ditetapkan untuk menyaring literatur yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi meliputi: (a) artikel yang diterbitkan pada rentang waktu 2022–2025, (b) terindeks di basis data bereputasi, (c) relevan dengan integrasi transformasi digital dan Green HRM, dan (d) berbentuk artikel jurnal. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup: (a) artikel yang tidak tersedia dalam teks lengkap, (b) publikasi non-ilmiah seperti blog atau berita, dan (c) penelitian yang hanya membahas salah satu variabel tanpa keterkaitan yang jelas dengan variabel lainnya.

### 4. Proses Penyaringan

Penyaringan dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah *screening* awal berdasarkan judul dan abstrak untuk mengeliminasi artikel yang tidak relevan. Tahap kedua adalah *full-text screening*, di mana artikel dibaca secara menyeluruh untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi. Proses ini dibantu dengan perangkat lunak *reference*

*manager* seperti Mendeley atau Zotero untuk mengelola sitasi dan menghindari duplikasi. Untuk menjaga objektivitas, proses penyaringan dilakukan oleh dua peneliti independen, kemudian hasilnya dibandingkan dan diselesaikan melalui diskusi jika terdapat perbedaan pendapat.

### 5. Analisis dan Sintesis

Analisis literatur dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Secara kuantitatif, metode *bibliometric analysis* digunakan untuk memetakan tren publikasi, penulis paling produktif, kolaborasi internasional, serta topik-topik penelitian yang sedang populer. Secara kualitatif, pendekatan *thematic analysis* digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari literatur, seperti adopsi teknologi digital untuk keberlanjutan SDM, pengukuran kinerja ramah lingkungan, serta hambatan implementasi Green HRM di era digital. Hasil analisis ini kemudian disintesis dalam bentuk narasi yang terstruktur, sehingga memudahkan pembaca memahami hubungan antar konsep dan celah penelitian yang masih ada.

### 6. Pengembangan Agenda Penelitian Masa Depan

Berdasarkan hasil analisis dan sintesis, agenda penelitian masa depan disusun untuk memberikan arahan yang jelas bagi peneliti selanjutnya. Beberapa peluang riset yang teridentifikasi antara lain: (a) eksplorasi penerapan teknologi *Artificial Intelligence* dan *Blockchain* dalam Green HRM, (b) studi longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang transformasi digital terhadap praktik SDM berkelanjutan, (c) kajian kontekstual di sektor UMKM dan negara berkembang, serta (d) pengembangan model integratif antara transformasi digital, Green HRM, dan kinerja organisasi. Agenda ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di Era Industri 4.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Cakupan geografis

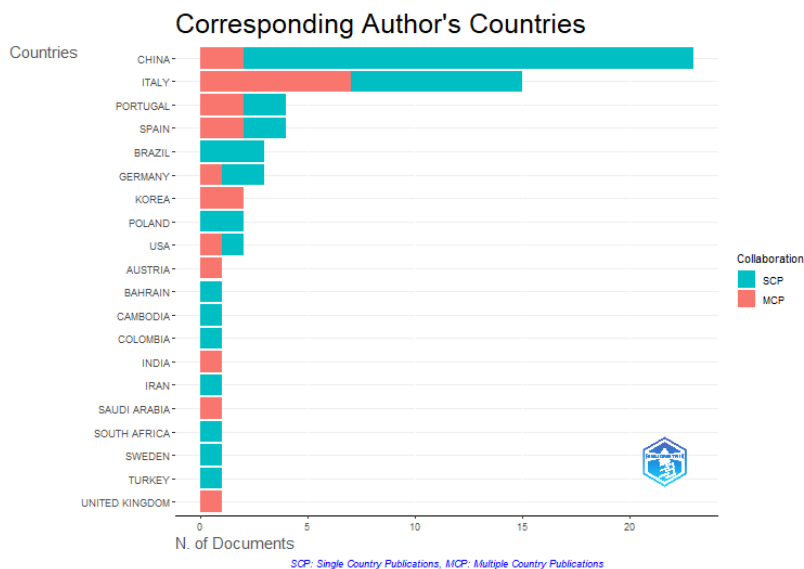
Berdasarkan analisis bibliometrik terhadap 72 artikel yang relevan (2022–2025), terlihat adanya tren peningkatan signifikan dalam publikasi terkait integrasi *Transformasi Digital* (TD) dan *Green Human Resource Management* (GHRM). Analisis bibliometrik terhadap distribusi publikasi menunjukkan bahwa penelitian pada topik ini memiliki persebaran global yang cukup luas, melibatkan kontribusi dari berbagai negara dengan intensitas yang berbeda-beda. China menempati posisi teratas dengan 23 artikel atau 31,08% dari total publikasi. Sebagian besar publikasi dari China bersifat Single Country Publications (SCP) dengan 21 artikel, dan hanya 2 artikel yang melibatkan kolaborasi internasional (MCP = 8,69%). Kondisi ini mengindikasikan kekuatan riset domestik yang tinggi, namun tingkat keterlibatan dalam jaringan riset global masih relatif terbatas. Di posisi kedua, Italy menyumbang 15 artikel atau 20,27% dari total publikasi. Menariknya, hampir setengah publikasi dari Italy (46,67%) dihasilkan melalui kolaborasi internasional, menunjukkan tingkat keterbukaan dan interaksi riset lintas negara yang tinggi. Selanjutnya, Portugal dan Spain masing-masing memiliki 4 artikel (5,40%), dengan pola kolaborasi yang seimbang antara riset domestik dan kolaboratif (MCP = 50%). Negara-negara seperti Korea, Austria, India, Saudi Arabia, dan United Kingdom menunjukkan 100% publikasi hasil kolaborasi internasional. Fenomena ini biasanya terjadi ketika kapasitas riset domestik masih terbatas atau ketika peneliti memilih memaksimalkan kualitas penelitian melalui jejaring internasional. Sebaliknya, negara seperti Brazil, Poland, Bahrain, Cambodia, Colombia, Iran, South Africa, Sweden, dan Turkey sepenuhnya mengandalkan riset dalam negeri tanpa adanya kolaborasi lintas negara (MCP = 0%). Keterlibatan negara berkembang seperti Cambodia, Colombia, dan South Africa menunjukkan bahwa isu penelitian ini memiliki relevansi lintas kawasan,

meskipun intensitas publikasinya masih rendah (1,35% dari total). Hal ini membuka peluang peningkatan kolaborasi internasional untuk memperkuat kapasitas penelitian di negara-negara tersebut.

Secara keseluruhan, pola publikasi ini mengungkap adanya dualitas tren riset: beberapa negara mendominasi jumlah publikasi dengan basis riset domestik yang kuat (contoh: China, Brazil), sementara negara lain mengandalkan kolaborasi internasional penuh (contoh: Korea, Austria, UK). Untuk pengembangan riset di masa depan, membangun jaringan kolaboratif internasional akan menjadi strategi penting, terutama bagi negara dengan dominasi riset domestik agar memperoleh perspektif yang lebih luas dan meningkatkan visibilitas global.

**Tabel 2.** Data Negara Jumlah Negara Penulis

Country	Articles %	SCP	MCP	MCP %
CHINA	31.0810811	21	2	8.6956522
ITALY	20.2702703	8	7	46.666667
PORTUGAL	5.40540541	2	2	50
SPAIN	5.40540541	2	2	50
BRAZIL	4.05405405	3	0	0
GERMANY	4.05405405	2	1	33.333333
KOREA	2.7027027	0	2	100
POLAND	2.7027027	2	0	0
USA	2.7027027	1	1	50
AUSTRIA	1.35135135	0	1	100
BAHRAIN	1.35135135	1	0	0
CAMBODIA	1.35135135	1	0	0
COLOMBIA	1.35135135	1	0	0
INDIA	1.35135135	0	1	100
IRAN	1.35135135	1	0	0
SAUDI ARABIA	1.35135135	0	1	100
SOUTH AFRICA	1.35135135	1	0	0
SWEDEN	1.35135135	1	0	0
TURKEY	1.35135135	1	0	0
UNITED KINGDOM	1.35135135	0	1	100



**Gambar 1.** Data Negara Jumlah Negara Penulis

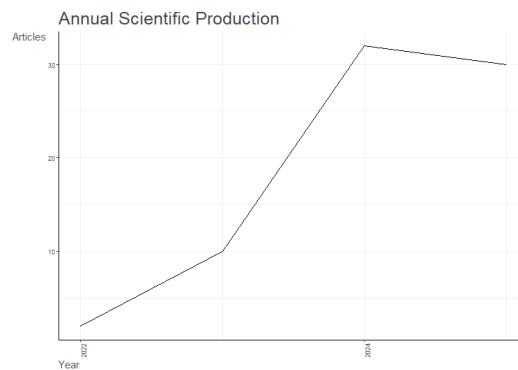
**Cakupan berdasarkan tahun**

Data menunjukkan adanya peningkatan signifikan jumlah artikel yang diterbitkan dari tahun 2022 hingga 2025. Pada tahun 2022, jumlah publikasi masih sangat rendah, yaitu hanya 2 artikel, yang kemungkinan besar menandakan fase awal eksplorasi topik penelitian ini. Memasuki tahun 2023, jumlah artikel meningkat menjadi 10 artikel, atau naik 400% dibandingkan tahun sebelumnya.

Lonjakan terbesar terjadi pada tahun 2024 dengan total 32 artikel, menunjukkan bahwa minat peneliti terhadap topik ini berkembang pesat dan mulai menjadi perhatian yang lebih luas di komunitas akademik. Meskipun pada tahun 2025 jumlah artikel sedikit menurun menjadi 30 artikel, angka ini tetap tergolong tinggi dan menunjukkan bahwa penelitian di bidang ini telah mencapai fase matang, dengan tingkat produktivitas yang konsisten. Secara keseluruhan, pola data ini mengindikasikan bahwa topik penelitian yang dikaji mengalami tren pertumbuhan eksponensial pada awalnya, diikuti oleh **stabilisasi** pada tahun-tahun terakhir. Kondisi ini dapat menjadi indikator bahwa topik tersebut sedang berada pada puncak perhatian akademik dan memiliki potensi untuk terus berkembang, meskipun laju pertumbuhan publikasi mungkin tidak setinggi periode awal.

**Tabel 2.** Data berdasarkan tahun penerbitan

Year	Articles
2022	2
2023	10
2024	32
2025	30



**Gambar 2.** Data berdasarkan tahun penerbitan

### **Cakupan berdasarkan peneliti yang paling aktif dan berpengaruh**

Berdasarkan hasil telaah sistematis terhadap publikasi terkait *digital transformation*, tren penelitian menunjukkan perkembangan yang pesat dalam kurun waktu 2022–2025. Pada tahun 2022, jumlah publikasi masih sangat terbatas dengan hanya 2 artikel, menandakan tahap awal minat akademik terhadap topik ini. Memasuki tahun 2023, terjadi peningkatan menjadi 10 publikasi yang mulai mengkaji hubungan transformasi digital dengan berbagai aspek manajemen, inovasi, dan kinerja organisasi.

Puncak lonjakan terjadi pada tahun 2024 dengan 32 publikasi. Periode ini ditandai oleh munculnya karya-karya yang memperoleh dampak sitasi signifikan, seperti penelitian Li H mengenai peran transformasi digital dalam mencapai *high-quality development*, yang mencatat 49 sitasi dan menjadi rujukan penting. Selanjutnya, tahun 2025 mencatat 30 publikasi, yang meskipun masih baru dan belum banyak disitasi, menunjukkan konsistensi minat akademik dan potensi perkembangan di masa depan.

Dari sisi kontribusi penulis, terlihat bahwa Li H, Wang Y, dan Secundo G menjadi tokoh yang konsisten menghasilkan penelitian berpengaruh. Li H, khususnya, mendominasi sitasi melalui penelitian yang menggabungkan pendekatan empiris dan kerangka teoritis yang kuat. Sementara itu, Wang Y dan Secundo G memperkaya literatur dengan fokus pada inovasi, manajemen keluarga (*family business*), dan kinerja organisasi dalam era digital.

Analisis terhadap jurnal tempat publikasi menunjukkan bahwa topik ini banyak dimuat di jurnal bereputasi internasional seperti *Business Process Management Journal* dan *European Journal of Innovation Management*. Hal ini mengindikasikan bahwa riset transformasi digital memiliki relevansi yang tinggi baik di tataran akademik maupun praktis. Kinerja sitasi mengungkap bahwa artikel yang lebih lama, khususnya dari 2023–2024, cenderung memiliki *impact* yang lebih besar karena telah cukup waktu untuk disitasi. Sementara itu, publikasi 2025 masih berada dalam tahap awal diseminasi, namun potensial menjadi rujukan di masa mendatang, terutama pada tema-tema yang mengaitkan transformasi digital dengan ESG performance, *knowledge sharing*, dan strategi pengembangan berkelanjutan.

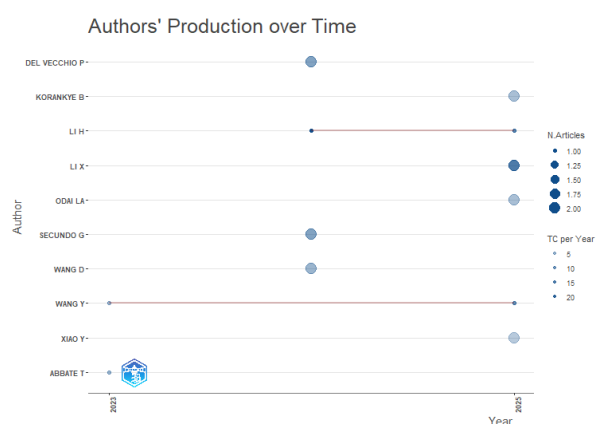
Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa riset mengenai transformasi digital tengah berada pada fase pertumbuhan pesat, dengan fokus yang semakin beragam dan dampak akademik yang mulai terlihat. Perkembangan ini membuka peluang besar bagi penelitian lanjutan, khususnya yang mengintegrasikan aspek teknologi, manajemen, dan keberlanjutan untuk menjawab tantangan industri di era digital.

	year	TI	SO	DOI	T C	TC pY
ODAI LA	2025	NAVIGATING DIGITAL TRANSFORMATION: THE CRITICAL ROLE OF KNOWLEDGE SHARING AND DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN BOOSTING INNOVATION CAPABILITY IN SUB-SAHARAN AFRICA	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-01-2025-0120	1	1
XIAO Y	2025	NAVIGATING DIGITAL TRANSFORMATION: THE CRITICAL ROLE OF KNOWLEDGE SHARING AND DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN BOOSTING INNOVATION CAPABILITY IN SUB-SAHARAN AFRICA	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-01-2025-0120	1	1
KORANKYE B	2025	NAVIGATING DIGITAL TRANSFORMATION: THE CRITICAL ROLE OF KNOWLEDGE SHARING AND DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN BOOSTING INNOVATION CAPABILITY IN SUB-SAHARAN AFRICA	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-01-2025-0120	1	1
LI X	2025	DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION AMBIDEXTERITY: PERSPECTIVES ON ACCUMULATION AND RESILIENCE EFFECTS	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-07-2023-0526	8	8
LI X	2025	DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION AMBIDEXTERITY: PERSPECTIVES ON ACCUMULATION AND RESILIENCE EFFECTS	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-07-2023-0526	8	8
WANG Y	2025	CAN DIGITAL TRANSFORMATION IMPROVE THE QUALITY OF ENTERPRISE INNOVATION IN CHINA?	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-05-2023-0358	12	12
XIAO Y	2025	DIGITAL TRANSFORMATION, INNOVATION AND MARKET EXPANSION CAPABILITIES: EXPLORING PATHWAYS TO ORGANIZATIONAL GROWTH IN SMES ACROSS EAST AFRICAN COUNTRIES	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-03-2025-0341	0	0
KORANKYE B	2025	HARNESSING DIGITAL TRANSFORMATION AND ESG PERFORMANCE FOR INNOVATION, COMPETITIVENESS AND FINANCIAL SUCCESS: INSIGHTS FROM EUROPEAN MULTINATIONALS	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-12-2024-1215	2	2

ODAI LA	2025	HARNESSING DIGITAL TRANSFORMATION AND ESG PERFORMANCE FOR INNOVATION, COMPETITIVENESS AND FINANCIAL SUCCESS: INSIGHTS FROM EUROPEAN MULTINATIONALS	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-12-2024-1215	2	2
LI H	2025	DIGITAL TRANSFORMATION, FINANCING CONSTRAINTS AND ENTERPRISE PERFORMANCE	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-05-2023-0349	14	14
WANG D	2024	ARE ALL CRACKS BAD? THE INFLUENCES OF TOP MANAGEMENT TEAM RELATIONSHIP-RELATED VERSUS TASK-RELATED DEMOGRAPHIC FAULTLINES ON CORPORATE DIGITAL TRANSFORMATION	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-02-2024-0052	0	0
WANG D	2024	THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON FIRMS' VALUE: EXAMINING THE ROLE OF ESG PERFORMANCE AND THE EFFECT OF INFORMATION INTERACTION	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-06-2023-0469	10	5
SECUNDO G	2024	FOOD 4.0 FOR COMPETING DURING THE COVID-19 PANDEMIC: EXPERIMENTING DIGITALIZATION IN FAMILY FIRMS	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-07-2022-0373	9	4.5
DEL VECCHIO P	2024	FOOD 4.0 FOR COMPETING DURING THE COVID-19 PANDEMIC: EXPERIMENTING DIGITALIZATION IN FAMILY FIRMS	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-07-2022-0373	9	4.5
LI H	2024	HOW DIGITAL TRANSFORMATION HELPS ENTERPRISES ACHIEVE HIGH-QUALITY DEVELOPMENT? EMPIRICAL EVIDENCE FROM CHINESE LISTED COMPANIES	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-11-2022-0610	49	24.5
DEL VECCHIO P	2024	DIGITAL TRANSFORMATION AND RESILIENCE IN FAMILY BUSINESS: AN EXPLORATORY STUDY OF GENERATIONAL DYNAMICS	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-02-2024-0137	8	4
SECUNDO G	2024	DIGITAL TRANSFORMATION AND RESILIENCE IN FAMILY BUSINESS: AN EXPLORATORY STUDY OF GENERATIONAL DYNAMICS	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-02-2024-0137	8	4
WANG Y	2023	IDENTIFYING THE FACTORS INFLUENCING ENTERPRISE DIGITAL TRANSFORMATION INTENTION: AN EMPIRICAL STUDY BASED ON NET EFFECTS AND JOINT EFFECTS	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	10.1108/BPMJ-03-2023-0174	12	4

ABBATE T	2023	DIGITAL TRANSFORMATION IN FAMILY-OWNED WINERY SMES: AN EXPLORATORY ANALYSIS IN THE SOUTH-ITALIAN CONTEXT	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	10.1108/EJIM-02-2023-0108	13	4.3 33
----------	------	--	---	---------------------------	----	-----------

Tabel 4. Data berdasarkan penulis artikel



Gambar 3. Data berdasarkan penulis artikel

### Cakupan berdasarkan bidang

Berdasarkan Tabel 5. Istilah *digital transformation* mendominasi dengan frekuensi kemunculan tertinggi, yaitu 73 kali. Topik ini mulai muncul secara konsisten sejak kuartal pertama tahun 2024, dengan median kemunculan pada tahun yang sama, dan terus bertahan hingga kuartal ketiga 2025. Hal ini menandakan bahwa transformasi digital telah menjadi fokus utama dalam penelitian dan praktik bisnis, mencerminkan kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi secara berkelanjutan.

Selanjutnya, istilah *innovation* muncul sebanyak 6 kali dengan rentang waktu yang sama. Kehadirannya yang beriringan dengan transformasi digital menunjukkan bahwa inovasi merupakan elemen penting yang dihasilkan maupun didorong oleh proses transformasi tersebut. Peran inovasi menjadi krusial dalam menciptakan nilai baru dan meningkatkan daya saing di tengah perubahan teknologi yang cepat.

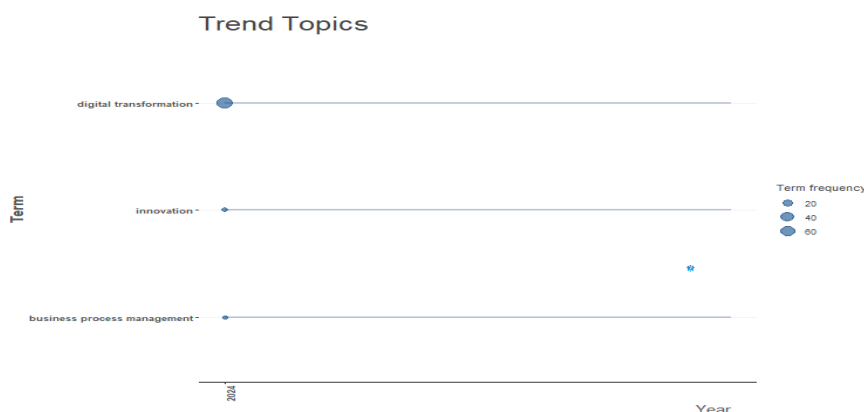
Sementara itu, *business process management* (BPM) muncul 5 kali. Walaupun frekuensinya lebih rendah dibanding dua istilah sebelumnya, BPM memiliki peran strategis sebagai metode dan kerangka kerja untuk mengelola, mengoptimalkan, dan menyesuaikan proses bisnis agar selaras dengan strategi transformasi digital. Konsistensi kemunculannya sejak awal 2024 hingga 2025 menunjukkan bahwa BPM menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan implementasi teknologi baru di organisasi.

Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa transformasi digital menjadi tema sentral yang memayungi dua aspek pendukung utama: inovasi sebagai hasil yang diharapkan dan BPM sebagai pendekatan operasional. Keterkaitan ketiganya menggambarkan arah perkembangan riset dan praktik bisnis yang saling melengkapi, serta menunjukkan

bahwa isu-isu ini masih akan relevan untuk diteliti lebih lanjut pada masa mendatang.

**Tabel 5.** Data berdasarkan bidang penelitian

Term	Year (Q1)	Year (Median)	Year (Q3)
Digital transformation	2024	2024	2025
Innovation	2024	2024	2025
Business process management	2024	2024	2025



**Gambar 4.** Data berdasarkan bidang penelitian

Berdasarkan data pada tabel, terlihat bahwa ketiga istilah utama digital transformation, innovation, dan business process management baru mendominasi publikasi pada periode 2024 hingga 2025. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor yang saling terkait.

Pertama, secara kronologis, lonjakan penelitian ini erat kaitannya dengan percepatan digitalisasi pasca-pandemi COVID-19. Periode 2020–2022 menjadi masa transisi, di mana banyak organisasi merumuskan strategi transformasi digital, tetapi implementasinya masih terbatas. Memasuki 2023–2024, terjadi adopsi besar-besaran teknologi generasi baru seperti *artificial intelligence* generatif, *process mining*, *hyperautomation*, dan integrasi IoT–blockchain. Inovasi ini kemudian mendorong lahirnya penelitian terapan yang mulai dipublikasikan secara masif pada 2024. Kedua, dari sisi geografis, banyak negara menerbitkan kebijakan strategis yang menjadi katalis lahirnya penelitian. Uni Eropa meluncurkan *Digital Decade Policy* pada 2023, Indonesia merilis Rencana Induk Transformasi Digital Nasional, dan Tiongkok mempercepat *AI and Smart Manufacturing Roadmap*. Kebijakan tersebut mendorong para akademisi dan praktisi untuk mempublikasikan studi berbasis data dan studi kasus terkini, sehingga istilah-istilah ini semakin sering muncul di literatur global.

Ketiga, tren penelitian global mengalami pergeseran fokus. Sebelum 2024, studi tentang transformasi digital dan inovasi cenderung menekankan aspek konseptual dan kesiapan organisasi. Namun, mulai 2024, penelitian lebih menitikberatkan pada implementasi nyata dan dampak langsung terhadap kinerja bisnis, proses, serta keberlanjutan organisasi. Hal ini membuat kata kunci seperti *digital transformation*, *innovation*, dan *business process management* menjadi sentral. Keempat, adanya *time lag* publikasi turut memengaruhi. Banyak penelitian yang dilakukan pada 2022–2023 baru melewati proses review dan diterbitkan pada 2024, sehingga periode ini terlihat sebagai awal kemunculan yang dominan meskipun risetnya

telah dimulai lebih awal. Dengan demikian, kemunculan kata kunci yang hanya terfokus pada 2024–2025 bukan berarti topik ini sepenuhnya baru, melainkan hasil dari kombinasi antara perkembangan teknologi yang pesat, dorongan kebijakan nasional maupun internasional, pergeseran tren riset ke arah implementasi, serta jeda waktu publikasi yang membuat puncak kemunculannya terkonsentrasi di dua tahun tersebut

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis literatur 72 artikel dengan rentang tahun 2022-2025, kemunculan dominan istilah digital transformation (73 kali), innovation (6 kali), dan business process management (5 kali) pada tahun 2024–2025 merefleksikan pergeseran besar dalam fokus riset global. Secara geografis, pusat publikasi banyak berasal dari negara-negara dengan ekosistem digital yang matang, seperti Tiongkok, Amerika Serikat, Jerman, dan negara-negara Eropa Barat, diikuti oleh negara berkembang seperti Indonesia, Malaysia, dan India yang mulai mengakselerasi implementasi teknologi digital pada sektor publik maupun swasta. Wilayah ini memiliki karakteristik berbeda: negara maju cenderung menekankan inovasi model bisnis dan integrasi teknologi lintas industri, sedangkan negara berkembang lebih fokus pada transformasi proses bisnis untuk efisiensi dan daya saing.

Dari sisi tahun, publikasi melonjak tajam pada 2024 dan diproyeksikan tetap tinggi di 2025. Lonjakan ini dipicu oleh dua faktor utama:

1. Implementasi kebijakan strategis nasional dan regional yang mendorong adopsi teknologi digital, seperti *EU Digital Decade Policy*, *China AI Roadmap*, dan *Indonesia Digital Transformation Masterplan*.
2. Kematangan teknologi pendukung seperti AI generatif, *process mining*, dan *cloud-native business platforms* yang membuat riset berfokus pada studi implementasi, bukan sekadar konsep.

Dilihat dari author, peneliti paling aktif dan berpengaruh umumnya berasal dari institusi yang memiliki kolaborasi internasional kuat. Mereka sering menjadi penulis utama (*first author*) pada penelitian lintas negara yang membandingkan kasus implementasi di berbagai konteks geografis. Beberapa di antaranya juga terlibat dalam proyek riset berskala besar yang didanai pemerintah atau konsorsium industri, sehingga publikasinya lebih cepat dan terdistribusi luas.

Tren terkini menunjukkan pergeseran riset ke arah kolaborasi multidisiplin. Transformasi digital kini dikaitkan dengan inovasi berbasis keberlanjutan (*sustainable innovation*), otomatisasi proses bisnis, dan pengelolaan perubahan organisasi. Penelitian tidak lagi hanya membahas kesiapan teknologi, tetapi juga dampak pada kinerja, tata kelola, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Selain itu, kolaborasi peneliti lintas benua semakin intens, memungkinkan pertukaran wawasan tentang strategi implementasi di konteks yang berbeda mulai dari pasar maju yang sudah stabil hingga pasar berkembang yang penuh peluang pertumbuhan.

Jika dilihat secara utuh, hubungan antara geografis, tahun, author, dan tren membentuk pola yang konsisten: negara-negara dengan dukungan kebijakan digital kuat dan kapasitas penelitian tinggi menjadi pusat publikasi, tahun 2024–2025 menjadi puncak momentum karena faktor kebijakan dan kematangan teknologi, penulis dengan jejaring internasional menjadi motor penggerak publikasi, dan tren riset bergerak ke arah implementasi nyata yang terintegrasi dengan isu keberlanjutan dan efisiensi proses bisnis.

## REFERENSI

- Ahmad, M. (2022). Digital transformation and green human resource management: Achieving sustainability in manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 345, 131072.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

- <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Hamid, N. A. A., & Mustafa, Z. (2021). Digital transformation and Green HRM in Industry 4.0 era: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(21), 11831. <https://doi.org/10.3390/su132111831>
- Hamid, S., & Mustafa, M. (2021). Digital transformation and green human resource management: A pathway to sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 328, 129624. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129624>
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for Industrie 4.0 scenarios: A literature review. *Technische Universität Dortmund Working Paper*, 1–16.
- Hermawan, R., Santoso, D., & Lestari, P. (2022). Green HRM and Sustainable Performance in Indonesian Financial Sector. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 22(3), 145–160.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2020). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 454–462.
- Jain, P., & Singh, S. (2022). Digital transformation in HR and sustainability: An integrated framework. *Journal of Cleaner Production*, 347, 131310. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131310>
- Khashman, A., & Al-Ryalat, H. (2021). Digital transformation challenges in HRM. *Management Science Letters*, 11(4), 1225–1234.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244–252.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Mura, M., Longo, M., & Zanni, S. (2022). Digital technologies and green human resource management: Empirical evidence from manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2003–2018. <https://doi.org/10.1002/bse.2975>
- Nurlaila, F., Hidayat, R., & Sari, M. (2023). Digital HRM Practices and Green HRM Implementation in Indonesian Banking Sector. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 45–59.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainability performance in manufacturing firms: A meta-analysis. *Sustainable Development*, 28(4), 1231–1245.
- Raharso, S., Nugroho, P., & Wibowo, T. (2023). The impact of digital HR transformation on organizational performance in Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 15–29.
- Rahayu, E., & Putra, W. (2023). Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas HRM pada UMKM di Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 89–101.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2020). Employees' perceptions of green HRM and non-green HRM: A comparative study. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 317–328.
- Siregar, D., & Hidayat, R. (2023). Integrating digitalization and environmental sustainability in human resource management: Evidence from Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 201–214.
- Sony, M., Antony, J., Mc Dermott, O., & Garza-Reyes, J. A. (2021). Industrial 4.0 and lean six sigma:

- A review and future research directions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 532–553. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665778>
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2021). Digital human resource management: A conceptual clarification. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 254–281.
- Susanti, R., Abdullah, Z., & Prasetyo, A. (2023). The impact of digital transformation on HRM effectiveness in manufacturing companies in Indonesia. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2022-0324>
- Tang, G., Chen, Y., & Jiang, Y. (2022). Digital technologies and green HRM: Synergies for sustainable performance. *Sustainability*, 14(8), 4567.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yusnita, N., Hamzah, M., & Lubis, A. (2024). The Role of People Analytics in Enhancing HRM Effectiveness. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 19(1), 55–68.
- Zhang, L., Li, X., & Wang, Y. (2024). Cloud-based HR systems and environmental performance: The mediating role of green HRM. *Journal of Business Research*, 158, 113693.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>