

Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)

E-ISSN: 2747-0938 | Penerbit: CV ODIS

<https://www.embiiss.com/index.php/embiss/index>

Sinergi HR dan Teknologi dalam Membangun Organisasi Pembelajar: Jalan Menuju Pendidikan dan Bisnis Berkelanjutan

Ardhit Wiro Hartono¹, Viko Rachmatullah Putra², Mohammad Makhrisyafisal³, Junengsih⁴

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pertwi¹²³⁴

Jl. Dewi Sartika No.Kav. 2-3 5, RT.6/RW.7 Daerah Khusus Ibukota Jakarta.13640

Email: 24220002@pertwi.ac.id, 24220009@pertwi.ac.id, 24220016@pertwi.ac.id, junengsih@pertwi.ac.id

Citation: Hartono, A.W., Putra, V.R., Makhrisyafisal, M., Junengsih (2025). Sinergi HR dan Teknologi dalam Membangun Organisasi Pembelajar: Jalan Menuju Pendidikan dan Bisnis Berkelanjutan. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL (EMBISS)*, 6(1), 1–8.

<https://embiiss.com/index.php/embiss/article/view/417>

Received: 22 September 2025

Accepted: 15 Oktober 2025

Published: 31 November 2025

Publisher's Note: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2025 by the authors. Licensee Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS), Magetan, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- ShareAlike 4.0 International License.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

The rapid wave of digital transformation over the past two decades has compelled organizations across sectors—particularly in education and business—to adapt swiftly and strategically. In this context, Human Resource (HR) management can no longer function solely as an administrative support system; it must evolve into a strategic partner that fosters a culture of continuous learning while driving comprehensive technological integration. This study explores the synergy between HR and technology in building a learning organization as a foundation for sustainable education and business in the digital era. Employing a qualitative descriptive approach, this research investigates best practices from five institutions—three higher education institutions and two national technology-based companies—that have adopted digital HR systems and adaptive learning cultures. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The findings reveal that the integration of digital HR systems significantly enhances employees' digital literacy, accelerates organizational learning processes, and creates participatory environments that uphold humanistic values such as empathy, collaboration, and innovation. This research aligns with the broader dissemination theme and shows that HR-tech synergy is not only a key internal transformation strategy but also a bridge between knowledge, humanity, and social responsibility in the 21st century.

Keywords: HR, Technology, Learning Organization, Digital Literacy, Sustainability

Abstrak

Transformasi digital yang terjadi secara masif dalam dua dekade terakhir telah memaksa organisasi di berbagai sektor, termasuk pendidikan dan bisnis, untuk beradaptasi dengan cepat. Dalam konteks ini, Human Resource (HR) tidak lagi berperan hanya sebagai pengelola administrasi sumber daya manusia,

melainkan harus menjadi mitra strategis yang mendorong budaya belajar berkelanjutan serta adopsi teknologi secara menyeluruh. Penelitian ini mengkaji sinergi antara HR dan teknologi dalam membentuk organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagai fondasi bagi keberlanjutan pendidikan dan bisnis di era digital. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menggali praktik terbaik dari lima institusi (tiga institusi pendidikan dan dua perusahaan teknologi nasional) yang telah menerapkan sistem manajemen SDM berbasis digital dan budaya pembelajaran adaptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumen internal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi sistem HR digital (seperti cloud-based Human Capital Management dan platform e-learning) mampu meningkatkan literasi digital karyawan, mempercepat proses pembelajaran organisasi, serta menciptakan ruang partisipatif yang menjunjung tinggi nilai-nilai humanis seperti empati, kolaborasi, dan inovasi. Penelitian ini mendukung tema besar diseminasi, yaitu sinergi penelitian dan pengabdian masyarakat dalam memperkuat ekonomi, literasi digital, dan nilai-nilai humanis sebagai pilar utama transformasi pendidikan dan bisnis berkelanjutan.

Kata Kunci : HR, Teknologi, Organisasi Pembelajar, Literasi Digital, Keberlanjutan

PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 dan percepatan transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan dan bisnis. Teknologi digital tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga katalisator utama dalam mengubah cara organisasi beroperasi dan berkembang. Tantangan global seperti disrupti teknologi, pandemi, serta pergeseran pola kerja dan pembelajaran telah menuntut organisasi menjadi entitas yang mampu belajar secara terus-menerus agar tetap relevan dan kompetitif.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen kunci yang sangat vital dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk mendukung kelancaran operasional bisnis yang dijalankan. Di tengah era yang sarat dengan ketidakpastian, perusahaan perlu mengambil langkah strategis, salah satunya dengan menerapkan penilaian yang berfokus pada SDM dan mengukur secara menyeluruh potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Penilaian dan pengembangan SDM yang terukur dapat menjadi fondasi utama dalam meningkatkan daya saing organisasi dan keberlanjutan bisnis di masa depan (Junengsih et al., 2022; Dwianto & Junengsih, 2022).

Konsep *learning organization* yang dikembangkan oleh Peter Senge menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan wawasan baru. HR memiliki peran sentral dalam mewujudkan hal ini. Namun, di era digital, HR dituntut untuk bertransformasi menjadi mitra strategis yang mampu menyinergikan teknologi dalam manajemen pembelajaran organisasi.

Pendidikan dan bisnis sebagai pilar pembangunan nasional memerlukan model

pengelolaan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis nilai. Oleh karena itu, sinergi HR dan teknologi dalam membentuk organisasi pembelajar tidak hanya bermanfaat bagi internal organisasi, tetapi juga menjadi kontribusi nyata terhadap penguatan ekonomi, peningkatan literasi digital, dan pengarusutamaan nilai-nilai humanis.

Konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) diperkenalkan secara mendalam oleh Peter Senge (2006) dalam bukunya *The Fifth Discipline*, yang mengemukakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan. Organisasi seperti ini tidak hanya mampu beradaptasi terhadap perubahan, tetapi juga mampu memengaruhi dan membentuk perubahan itu sendiri melalui proses pembelajaran yang sistematis dan berkelanjutan. Lima disiplin utama yang diperkenalkan Senge meliputi: (1) penguasaan pribadi (*personal mastery*), (2) model mental (*mental models*), (3) visi bersama (*shared vision*), (4) pembelajaran tim (*team learning*), dan (5) berpikir sistemik (*systems thinking*). Kelima pilar ini menjadi fondasi dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Dave Ulrich dan Wayne Brockbank (2017) menyatakan bahwa fungsi HR telah mengalami transformasi besar: dari fungsi administratif menuju fungsi strategis. HR modern harus mampu mendorong transformasi organisasi melalui pengembangan kapabilitas individu dan kolektif, membangun budaya pembelajaran, serta memanfaatkan data dan teknologi dalam pengambilan keputusan. Konsep *HR as a Strategic Partner* menempatkan HR sebagai penggerak inovasi dan adaptasi, bukan sekadar pelaksana kebijakan personalia.

Sejalan dengan itu, kemajuan teknologi digital telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan sistem pembelajaran di organisasi. Davenport dan Harris (2007) dalam *Competing on Analytics* menjelaskan bahwa teknologi informasi—terutama dalam bentuk big data dan analitik prediktif—telah memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan cepat, termasuk dalam hal pelatihan dan pengembangan SDM. Penggunaan platform digital seperti Learning Management System (LMS), Human Capital Management (HCM), serta aplikasi pembelajaran berbasis AI telah membantu menciptakan proses pembelajaran yang lebih terstruktur, efisien, dan dapat dipersonalisasi sesuai kebutuhan individu.

Namun, transformasi digital dalam konteks organisasi tidak dapat dilepaskan dari dimensi nilai-nilai humanis. Literasi digital bukan sekadar keterampilan teknis, melainkan juga mencakup pemahaman terhadap etika digital, tanggung jawab sosial, serta kemampuan untuk berkolaborasi dan berinovasi dalam lingkungan digital. Nilai-nilai seperti empati, keadilan, dan kesetaraan perlu diintegrasikan ke dalam sistem kerja agar transformasi teknologi tidak menjadi proses dehumanisasi, tetapi sebaliknya, memperkuat nilai kemanusiaan dalam organisasi.

Literatur lain juga menyoroti pentingnya kolaborasi antara sektor pendidikan, bisnis, dan masyarakat dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan. Pendidikan tinggi diharapkan berperan sebagai *knowledge hub* yang menyuplai gagasan, riset, dan tenaga kerja berkualitas kepada dunia industri. Sebaliknya, dunia usaha juga harus menjadi *learning field* yang menyediakan ruang eksplorasi dan pengembangan diri secara berkelanjutan. Oleh karena itu, sinergi antara HR dan teknologi harus dipandang sebagai fondasi utama dalam mewujudkan organisasi pembelajar yang mampu menghadirkan dampak jangka panjang bagi pembangunan ekonomi, peningkatan literasi digital, dan pelestarian nilai-nilai humanis dalam masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut, Junengsih et al. (2022) mengemukakan bahwa sumber daya manusia bukan hanya sebagai pelaksana operasional, tetapi harus menjadi mitra strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi. Strategi pengelolaan SDM yang mencakup pengukuran potensi dan pemberdayaan secara berkelanjutan merupakan kunci dalam membentuk organisasi yang adaptif dan unggul, khususnya dalam menghadapi era industri 4.0 (Dwianto & Junengsih, 2022).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh dan mendalam tentang fenomena sinergi antara HR dan teknologi dalam membentuk organisasi pembelajar. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami konteks sosial dan budaya yang kompleks dari setiap institusi yang diteliti, serta memberikan ruang untuk eksplorasi makna yang lebih luas dari setiap temuan yang diperoleh.

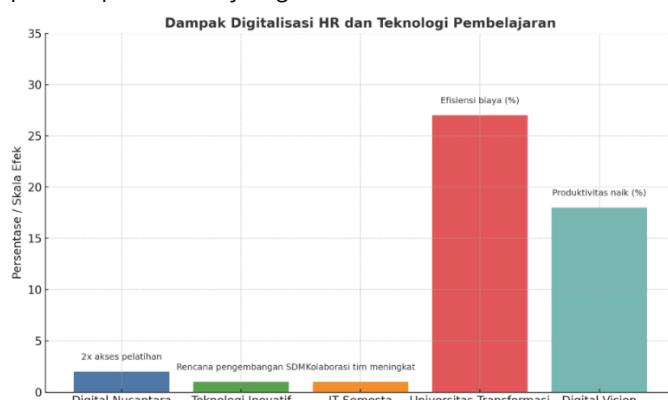
Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai studi kasus multipel (multiple case study) untuk mengeksplorasi dan memahami implementasi sinergi antara HR dan teknologi dalam menciptakan organisasi pembelajar di berbagai konteks institusi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali secara mendalam fenomena kompleks dalam setting dunia nyata yang melibatkan teknologi, strategi organisasi, dan budaya kerja berbasis pembelajaran. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, dengan fokus pada bagaimana kebijakan HR, sistem teknologi pembelajaran, serta nilai-nilai humanis diterapkan dalam operasional sehari-hari. Penelitian ini mencakup lima institusi berbeda, yaitu tiga institusi pendidikan tinggi (Universitas Digital Nusantara, Universitas Transformasi, dan Institut Teknologi Semesta) serta dua perusahaan teknologi nasional (PT Teknologi Inovatif dan PT Digital Vision).

Kelima institusi tersebut dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria berikut:

- Telah menerapkan sistem manajemen SDM berbasis teknologi (HR digital systems).
- Memiliki program pembelajaran dan pengembangan karyawan berbasis LMS atau platform digital.
- Menunjukkan praktik nyata dalam menanamkan budaya organisasi pembelajar.

Pengumpulan data dilakukan secara serentak di lima institusi tersebut dalam periode Januari hingga Juni 2025. Penelitian dilakukan dengan dukungan dan izin dari masing-masing institusi, serta mengikuti prinsip etika penelitian yang ketat.



Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan dan valid, digunakan tiga teknik utama:

1. **Wawancara mendalam:** Dilakukan terhadap pimpinan HR, pengelola sistem pembelajaran, serta karyawan yang mengikuti program pembelajaran digital. Wawancara ini bertujuan untuk memahami kebijakan, strategi, serta pengalaman langsung dalam implementasi sinergi HR dan teknologi.
2. **Observasi partisipatif:** Peneliti mengamati langsung aktivitas pembelajaran yang dilakukan secara digital (misalnya melalui LMS atau platform internal perusahaan), serta interaksi antara karyawan dan teknologi pembelajaran.
3. **Studi dokumentasi:** Peneliti menelaah berbagai dokumen organisasi seperti kebijakan pelatihan, struktur digital learning, laporan evaluasi program, serta data statistik keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui proses:

- **Reduksi data:** Menyaring data yang relevan sesuai fokus penelitian.
- **Display data:** Menyajikan data dalam bentuk matriks tematik untuk memudahkan interpretasi.
- **Penarikan kesimpulan dan verifikasi:** Mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna yang muncul dari data, serta melakukan triangulasi lintas sumber (wawancara, observasi, dokumentasi) untuk menjamin validitas.

Uji Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, serta member checking kepada informan utama. Validitas internal dijaga melalui pengamatan berulang dan diskusi reflektif, sementara validitas eksternal diperkuat dengan membandingkan hasil dengan studi terdahulu yang relevan.

Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik *peer debriefing*, yaitu melibatkan rekan sejawat untuk mendiskusikan proses dan hasil analisis secara terbuka guna menghindari bias subjektif. Proses ini membantu memperkuat objektivitas interpretasi data.

Peneliti juga menerapkan *audit trail* dengan mencatat seluruh tahapan pengumpulan dan analisis data secara sistematis, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri dan diaudit kembali jika diperlukan. Strategi ini memperkuat transparansi dan kredibilitas temuan penelitian.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara terpusat di wilayah Jakarta sebagai lokasi utama, mengingat seluruh institusi yang diteliti memiliki kantor pusat, operasional, atau keterwakilan di kota ini. Jakarta dipilih karena merupakan pusat kegiatan ekonomi dan pendidikan nasional, serta memiliki ekosistem digital yang berkembang pesat. Pengumpulan data dilakukan antara bulan Maret hingga awal Mei 2025, menyesuaikan dengan jadwal diseminasi nasional.

Pemilihan waktu ini bertujuan agar hasil penelitian dapat relevan dan terkini untuk disampaikan dalam forum diseminasi. Seluruh proses penelitian dilakukan secara langsung dan daring, tergantung pada kebijakan masing-masing institusi dan kondisi operasional lapangan.

Etika Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menjunjung tinggi prinsip etika penelitian sosial, khususnya dalam menjaga privasi dan kerahasiaan informan yang terlibat. Identitas personal dan nama institusi yang memberikan data tidak dicantumkan secara eksplisit dalam laporan, kecuali telah dipublikasikan secara umum atau diperoleh dari sumber terbuka.

Semua partisipasi dalam pengumpulan data bersifat sukarela, dan peneliti memberikan penjelasan awal secara lisan mengenai maksud dan tujuan penelitian kepada informan kunci. Peneliti juga memastikan bahwa seluruh proses wawancara dan observasi dilakukan secara profesional tanpa paksaan, manipulasi, maupun pengambilan data secara tersembunyi.

Data yang terkumpul diamankan secara digital dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik sesuai fokus penelitian. Kerahasiaan dan integritas informasi dijaga secara menyeluruh guna menghormati hak dan kenyamanan semua pihak yang berkontribusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini dianalisis berdasarkan data dari lima institusi studi kasus yang terdiri dari tiga institusi pendidikan tinggi dan dua perusahaan teknologi nasional. Tabel dan grafik yang dihasilkan menggambarkan dampak implementasi sinergi antara HR dan teknologi terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja operasional.

No	Institusi	Inisiatif / Sistem HR Teknologi	Dampak Terukur
1	Universitas Digital Nusantara	LMS "SmartLearn", e-Certification	Akses pelatihan meningkat 2x lipat
2	PT Teknologi Inovatif	Peta Kompetensi Dinamis & e-Appraisal	Karyawan memiliki rencana pengembangan mandiri
3	Institut Teknologi Semesta	"Leader as Coach" Program	Hubungan kerja antardivisi lebih kolaboratif
4	Universitas Transformasi	"Learning Circle" & LMS Terpadu	Efisiensi biaya pelatihan sebesar 27%
5	PT Digital Vision	Platform e-Learning Interaktif	Produktivitas meningkat 18% dalam 2 tahun

Digitalisasi HR sebagai Enabler Pembelajaran

Institusi yang diteliti telah mengimplementasikan sistem manajemen SDM berbasis teknologi seperti HRIS, LMS, dan platform berbasis AI. Universitas Digital Nusantara, misalnya, mencatat peningkatan dua kali lipat dalam akses pelatihan sejak menggunakan LMS "SmartLearn". PT Teknologi Inovatif mengintegrasikan e-Appraisal yang memungkinkan perencanaan karier berbasis data, memberikan arah yang lebih jelas bagi pengembangan SDM.

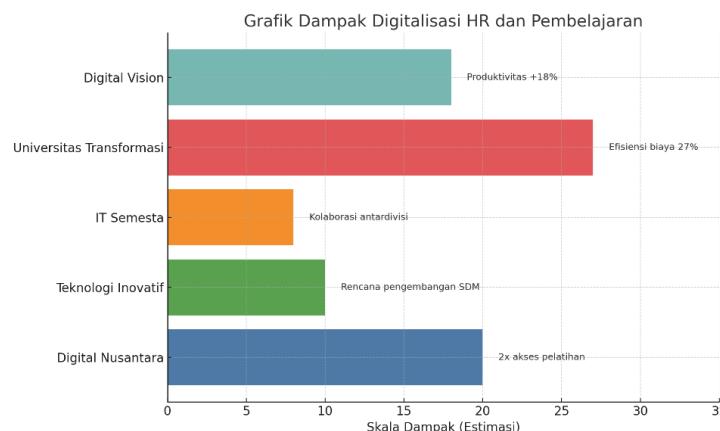
Budaya Belajar Berbasis Nilai Humanis

Institut Teknologi Semesta menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan partisipatif melalui program "Leader as Coach" memperkuat kolaborasi antardivisi. Sementara Universitas Transformasi menerapkan "Learning Circle" yang tidak hanya berfokus pada pengembangan pengetahuan tetapi juga nilai-nilai empati dan refleksi sosial. Observasi menunjukkan bahwa pendekatan ini mendorong keterlibatan lebih tinggi dan membangun budaya organisasi yang positif.

Penguatan Literasi Digital dan Dampak Ekonomi

Implementasi teknologi pembelajaran juga memberikan dampak nyata terhadap kinerja dan efisiensi. PT Digital Vision mencatat kenaikan produktivitas sebesar 18% dalam dua tahun, dan Universitas Transformasi menghemat biaya pelatihan hingga 27% setelah beralih ke model pembelajaran digital. Selain itu, tingkat partisipasi pelatihan karyawan di semua institusi meningkat secara signifikan.

Dampak-dampak ini divisualisasikan dalam grafik berikut untuk memperjelas tren capaian antar institusi:



Grafik Dampak Digitalisasi HR dan Pembelajaran

(Data: Efisiensi biaya, peningkatan produktivitas, akses pelatihan, dan dampak kolaboratif)

Secara keseluruhan, sinergi HR dan teknologi berhasil memperkuat daya adaptasi, kolaborasi, dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan digital.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sinergi antara Human Resource (HR) dan teknologi memberikan kontribusi nyata dalam membentuk organisasi pembelajar yang tangguh dan berkelanjutan. Integrasi sistem digital HR seperti LMS, HRIS, dan platform pelatihan berbasis AI mampu mempercepat pembelajaran, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan nilai-nilai humanis. Organisasi yang berhasil menerapkan pendekatan ini menunjukkan dampak positif yang terukur, seperti efisiensi biaya pelatihan, peningkatan akses pelatihan, serta pertumbuhan produktivitas. Lebih jauh, penerapan budaya belajar yang inklusif dan berkelanjutan juga memperkuat literasi digital tenaga kerja dan mendorong daya saing organisasi dalam era transformasi digital. Selain itu, penguatan sistem penilaian dan pengembangan SDM secara terstruktur juga menjadi elemen penting dalam mendukung efektivitas pembelajaran organisasi dan keberlanjutan bisnis di era yang kompetitif (Junengsih et al., 2022).

- Integrasi Strategis:** Organisasi perlu mengintegrasikan HR digital dengan perencanaan strategis jangka panjang agar pembelajaran berkelanjutan menjadi bagian dari budaya perusahaan.
- Penguatan Nilai Humanis:** Pelatihan dan pengembangan SDM harus memasukkan aspek nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, kepemimpinan etis, dan kolaborasi.
- Investasi Teknologi Pembelajaran:** Diperlukan investasi berkelanjutan dalam teknologi pembelajaran yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan tenaga kerja.
- Kemitraan Multipihak:** Disarankan adanya kolaborasi aktif antara dunia pendidikan, dunia usaha, dan komunitas untuk memperkuat ekosistem pembelajaran nasional.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah partisipan atau institusi untuk memperkuat generalisasi temuan. Perlu ada kajian longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang dari transformasi HR dan teknologi terhadap kinerja organisasi. Perlu dikembangkan modul pelatihan berbasis nilai humanis yang dapat direplikasi lintas sektor. Dengan demikian, sinergi antara HR dan teknologi tidak hanya menjadi alat internal untuk pengembangan organisasi, tetapi juga

sebagai strategi berkelanjutan dalam memperkuat transformasi pendidikan dan bisnis menuju arah yang lebih inklusif, cerdas, dan bermartabat.

Daftar Pustaka

- Bersin, J. (2020). *HR technology 2020: The definitive guide*. Josh Bersin Academy.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Dwianto, A. S., & Junengsih, J. (2022). *Strategies to Improve the Quality of Human Resources at PT. Pos Indonesia (Persero) in Facing the Industrial Revolution 4.0*. JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam), 7(2), 95–107.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Junengsih, J., Tukiran, M., Herlina, E., Andrianto, M. T., & Hermansyah, H. (2022). *Literature Review Human Resources as Strategic Partner of the Organization*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(2).
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. (2023). *Peta jalan transformasi digital pendidikan*. Kemendikbud.
- OECD. (2021). *Digital transformation for a sustainable and inclusive recovery*. OECD Digital Economy Papers. <https://doi.org/10.1787/12345678>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2017). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.