

Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan

Angelika Yanuar Kirana¹, Mohamad Saifudin², Muhammad Miftachul Mukhlisin³, Nina Fatmawati⁴, Mochammad Isa Ansori⁵

¹⁻⁵Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, PO BOX 02 Kecamatan Kamal, Bnagkalan Jawa Timur 69162 Indonesia

Koresponden penulis: mohamadsaifudin2202@gmail.com¹

Abstract. *Technological and industrial developments require qualified human resources in every company, strong companies are able to survive all forms of change and challenges of the times. Currently, companies must be able to anticipate and adapt to technological developments and one of the most important assets of a company is its human resources because this affects the survival of the company. The results of the literature review show that human resources have a significant influence on digital transformation, especially through increasing company capabilities. By using an HR quality assessment based on knowledge, skills, expertise and behavior, organizations can accurately determine how to improve the capabilities of each employee. To support objective performance assessment, a balance of qualified human resources is needed, and resource support will facilitate objective performance assessment. In the digital human resource transformation process, the optimization of a company's human resource capacity is measured through the knowledge, skills, expertise and behavior of the company's employees. By paying attention to the impact of performance, businesses can design strategies to achieve goals supported by digital transformation. This research presents an objective view of how to improve a company's human resource capabilities through digital transformation. Focusing on the digital era, this article provides knowledge about the importance of more accurate and effective decision making in human resource management. The aim of this article is to provide an effective combination to improve a company's HR capabilities during this complex digital transformation.*

Keywords: *Digital Transformation, Human Resources, Company Capabilities.*

Abstrak. Perkembangan teknologi dan industri memerlukan sumber daya manusia yang mumpuni di setiap perusahaan, perusahaan yang kuat mampu bertahan dalam segala bentuk perubahan dan tantangan zaman. Saat ini perusahaan harus mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan salah satu aset terpenting suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya karena hal tersebut mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap transformasi digital, terutama melalui peningkatan kapabilitas perusahaan. Dengan menggunakan penilaian kualitas SDM yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan perilaku, organisasi dapat menentukan secara akurat bagaimana meningkatkan kemampuan setiap karyawan. Untuk mendukung penilaian kinerja yang objektif, diperlukan keseimbangan sumber daya manusia yang berkualitas, dan dukungan sumber daya akan memfasilitasi penilaian kinerja yang objektif. Dalam proses transformasi sumber daya manusia secara digital, optimalisasi kapasitas sumber daya manusia suatu perusahaan diukur melalui pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku karyawan perusahaan. Dengan memperhatikan dampak kinerja tersebut, bisnis dapat merancang strategi untuk mencapai tujuan yang didukung oleh transformasi digital. Penelitian ini menyajikan pandangan obyektif tentang bagaimana meningkatkan kemampuan sumber daya manusia suatu perusahaan melalui transformasi digital. Berfokus pada era digital, artikel ini memberikan pengetahuan tentang pentingnya pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efektif dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan artikel ini adalah untuk memberikan kombinasi yang efektif untuk meningkatkan kemampuan SDM perusahaan selama transformasi digital yang kompleks ini.

Kata kunci: Transformasi Digital, Sumber Daya Manusia, Kapabilitas Perusahaan.

INTRUDUCTION

Transformasi digital dapat diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk memperbaiki suatu entitas dengan melakukan perubahan signifikan pada karakteristiknya melalui penerapan teknologi informasi, komputasi, komunikasi dan konektivitas (Putri, 2021). Dalam penelitian (Suciaji et al., 2023) mengutip dari dari (Indriyani, Maulidah, Firmansyah, Wandagu & Anshori 2023) Tranformasi digital akan memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi untuk berinovasi terhadap kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan penelitian (Westerman, 2011), transformasi digital mempengaruhi tiga bagian utama suatu organisasi, yaitu pengalaman pelanggan, proses operasional, dan model bisnis. Dengan transformasi digital, bisnis pasti memerlukan infrastruktur, teknologi, dan platform yang tepat untuk diterapkan. Tujuan transformasi bisnis adalah untuk meningkatkan kapasitas perusahaan sesuai dengan kebutuhan lingkungan bisnis. "Lingkungan bisnis merupakan suatu sistem terbuka dalam lingkungan yang terdiri dari banyak unsur atau unit berbeda yang saling terhubung satu sama lain". Menurut (Poerwanto, 2006). Dunia usaha dan Individu didorong untuk berhasil menyelesaikan transformasi digital mereka. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang mulai menerapkan transformasi digital untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Namun transformasi digital tidak bisa begitu saja melainkan memerlukan pemahaman mendalam dan manajemen transformasi digital yang efektif. Semakin ketatnya persaingan maka perusahaan akan semakin mempertimbangkan sumber daya manusia sebagai faktor utama yang mempengaruhi perkembangan perusahaannya. Dengan sumber daya manusia yang melimpah saat ini, organisasi harus mampu memikirkan bagaimana cara memanfaatkannya secara maksimal. Untuk mencapai kinerja dan keselarasan, perusahaan kepegawaian harus meluangkan waktu yang cukup untuk memahami strategi bisnis, pesaing, teknologi, dan pelanggan dengan tujuan membantu perusahaan memperoleh keunggulan bersaing melalui aktivitas SDM dan merancang serangkaian aktivitas dan praktik SDM terencana yang dapat menciptakan kesatuan menghubungkan satu sama lain dan menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis (Wolfe, 1995). Di era yang semakin digital, kemampuan bisnis telah diperluas hingga mencakup kemampuan menerapkan dan menggunakan teknologi digital secara efektif. Konsep kapabilitas perusahaan mengacu pada keterampilan, pengetahuan, proses, dan sumber daya yang tersedia bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Kapabilitas bisnis melibatkan kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai elemen bisnis secara sinergis, seperti sumber daya

manusia, teknologi, proses bisnis, dan kebijakan. Hal ini melibatkan pengembangan dan penguatan aspek-aspek penting yang memungkinkan bisnis beroperasi secara efektif dan efisien.

Human Resources Background

Perusahaan akan mendorong kinerja sumber daya manusia untuk mengambil keputusan yang bersifat menyeluruh dan mempunyai implikasi yang luas terhadap seluruh perusahaan. Latar belakang Sumber Daya Manusia dalam konteks penelitian “Transformasi Digital Terhadap Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan” mengacu pada peran dan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai tujuan perusahaan. SDM yang berkualitas menjadi modal penting dan utama bagi Indonesia untuk memasuki era digital. Sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi (Subowo and Setiawan 2015). Dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan, SDM harus disiapkan untuk memastikan bonus demografi menjadi bonus lompatan kemajuan. Hasil studi Ferdinand (2004) mengutip dari dari (Hartono & Anshori 2019) menyatakan bahwa kesuksesan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh pada sikap kerja yang positif yang ditandai dengan sikap kerja keras, sikap kerja cerdas serta sikap kerja agresif (hard-working, smart-working, agreeiveness). Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mengembangkan sumber daya manusia, teknologi di era transformasi digital akan menjadi responsif dan kompetitif secara proaktif. (Armstrong, 1998: 102-103), “mengemukakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman tentang pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan pada analisis yang lebih luas”. Untuk mendukung evaluasi kinerja yang objektif, dukungan dari masing-masing manajemen berupa bimbingan dan sumber daya akan memudahkan evaluasi kinerja yang objektif. Dengan pemahaman mendalam mengenai lanskap SDM, penelitian dapat menganalisis lebih jauh dampak SDM terhadap transformasi digital, terutama dalam konteks peningkatan kapabilitas.

Pertanyaan Studi

1. Apa saja kunci penentu keberhasilan transformasi digital dan strategi yang sebaiknya ditempuh oleh perusahaan?
2. Apa yang mendorong perusahaan ini untuk memulai transformasi digital?
3. Mengapa SDM penting dalam perusahaan?

4. Selain teknologi apa saja yang perlu dikembangkan untuk kapabilitas perusahaan di era digital?

LITERATUR REVIEW

Perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia dari peran dan fungsi tradisional menjadi peran dan fungsi bisnis dan strategis diharapkan akan membawa perubahan baru dalam sistem pengelolaan perusahaan sehingga tercapai tata kelola perusahaan yang baik dan tanggung jawab sosial Perusahaan (Mujarudin, W., 2010). Kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia strategis dan manajemen transformasi mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing (competitive advantage) (Pakaya, 2011). Transformasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Untuk memasuki era perubahan diperlukan kemampuan beradaptasi yang tinggi yang berbasis pada sumber daya manusia berpengetahuan (Poerwanto, 2013). Transformasi digital didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital yang secara drastis dapat meningkatkan dan mencapai kinerja dan tujuan perusahaan (Royyana, 2018). Istilah "transformasi" mengacu pada suatu perubahan yang berdampak signifikan pada struktur organisasi.

Era transformasi digital mengubah kondisi bisnis dan mengharuskan perusahaan/organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar tetap relevan (Nagel, 2020). Transformasi berupa otomatisasi proses bisnis hingga implementasi tren teknologi seperti big data dan internet of things. Tahapan edukasi, transformasi, dan evaluasi. Penyusunan manajemen risiko penting guna mendukung tahapan tersebut dan meminimalisir adanya penolakan dari sisi individu maupun kelompok (Nurrosyidah, 2021). Peningkatan kinerja SDM yang berkelanjutan pada organisasi di era 4.0 dapat dilakukan dengan menerapkan strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan dapat dianalisis dengan model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) yang sesuai untuk digunakan dalam menghadapi tantangan organisasi di era industri 4.0, karyawan akan memberikan performansi yang optimal dalam bekerja di organisasi apabila ketiga aspek tersebut telah dimiliki. (Ong, J. O, 2020).

Kemajuan teknologi dan msdm atau dapat dikatakan bahwa variabel kemajuan teknologi dan msdm secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi karyawan (Abbas, 2018). Kapasitas perusahaan untuk mengembangkan ketahanan organisasi dicapai melalui

strategis pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan kompetensi individu antara karyawan inti, yang bila digabungkan pada tingkat organisasi, memungkinkan bagi organisasi untuk secara efektif menyerap ketidakpastian, mengembangkan situasi spesifik menanggapi ancaman, dan akhirnya terlibat dalam aktivitas transformatif. (Sunarsi, 2019). Secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan. (Munparidi, 2012). Transformasi organisasi memiliki ciri khas bahwa upaya perubahan yang dilakukan bersifat signifikan dan mendadak yang diarahkan pada tiga faktor organisasi. Motivasi dan kompensasi yang didapatkan personil dapat menjadi faktor mediasi (mediator) yang memiliki pengaruh kuat dalam hubungan antara implementasi transformasi organisasi pada pencapaian kinerja (Wijayatma, 2022). Kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, pemutusan pendapat secara analisis, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang artinya semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, maka kinerja mereka akan semakin meningkat (Yunus, 2012). Lingkungan kerja sebagai lingkungan fisik di mana para karyawan bekerja dapat memengaruhi kinerja. Berdasarkan hasil ada pengaruh yang positif dari variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan, (Lestary, 2017).

Employee engagement yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu vigor, dedication dan absorption, secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Lewiuci, 2016). Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Novita, 2023). Pentingnya pengembangan kapabilitas organisasional dalam era digital dan mengidentifikasi strategi-strategi yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada teknologi digital, organisasi dapat mengatasi tantangan, mencapai keunggulan kompetitif, dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh era digital yang terus berkembang (Lenussa, 2023). Pelatihan dan disiplin berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain pelatihan, disiplin kerja dapat berdampak pada kehidupan pribadi karyawan dan sangat berpengaruh terhadap kemajuan Perusahaan. (Pangestika, Haitami, 2019). Teknologi digital memiliki potensi dan kemampuan untuk mengubah SDM seperti yang kita kenal saat ini untuk menjadi lebih efisien. MSDM berperan menciptakan perubahan kebiasaan-kebiasaan digital dalam perusahaan, menyiapkan SDM digital pada perusahaan, dan

pengembangan kapabilitas digital. (Hartono, 2021). Digitalisasi secara strategis, serta menggunakan teknologi digital untuk kolaborasi sudah dilakukan di sebagian besar perusahaan. transformasi digital secara lebih sistematis dan terencana secara strategis, dengan menciptakan tujuan yang terukur dan menetapkan peran dan tanggung jawab dalam organisasi (Putri, 2021).

Tranformasi Digital

Transformasi digital adalah proses perubahan signifikan dalam penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan bisnis melalui optimalisasi proses bisnis, penggunaan data, dan pengembangan produk dan layanan yang lebih inovatif. (Westerman, 2011) “menyatakan bahwa transformasi digital merupakan penggunaan teknologi yang bertujuan memperbaiki kinerja dan jangkauan perusahaan dengan radikal yang mengubah customer relationship, proses-proses internal, value propositions”. Transformasi digital dapat membantu bisnis meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing di pasar. Transformasi digital juga dapat dilihat sebagai proses penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, meningkatkan inovasi, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Definisi lainnya menurut (Vial, 2019) “mendefinisikan bahwa transformasi digital sebagai proses yang bertujuan dalam meningkatkan organisasi tertentu, menghasilkan perubahan signifikan dalam karaktersistiknya dengan kombinasi dari teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas”. Di dunia saat ini, sangat penting bagi dunia usaha untuk melakukan transformasi digital agar tetap kompetitif di pasarnya masing-masing. Ada beberapa strategi dan faktor yang perlu dipertimbangkan ketika mencapai transformasi digital. Proses transformasi digital yang sesungguhnya memerlukan keamanan data yang baik dan efektif karena terbukti banyak ancaman kebocoran data digital dan kejahatan siber. Keamanan yang baik dan efektif melibatkan analisis, implementasi, pembaruan, dan pemantauan menyeluruh (Putri, Herdiana, Suharya, 2021). Setelah itu, strategi yang diterapkan perusahaan adalah melakukan reorganisasi dan memulai proses perubahan struktur internal dan model ekonomi perusahaan. Memang benar, transformasi mengacu pada perubahan yang dapat berdampak besar pada budaya organisasi. Ada juga kebutuhan untuk memahami mekanisme digitalisasi dan membangun pemahaman bersama dalam organisasi. (Putri, Herdiana, Suharya, 2021). Hal ini mungkin melibatkan pelatihan karyawan mengenai teknologi baru dan mendorong eksperimen serta pengambilan risiko. Transformasi digital juga melibatkan pengembangan visi strategis, perencanaan dan pelaksanaan. Untuk mengembangkan strategi ini,

para pemimpin bisnis memerlukan alat yang membantu memahami fenomena dan keadaan organisasi saat ini, serta kerjasama dan komunikasi yang baik antar berbagai pihak.

Dalam proses penerapan digitalisasi, penolakan terhadap digitalisasi menimbulkan risiko kegagalan implementasi (Laumer & Eckhardt, 2015). Dengan digitalisasi, diharapkan dunia usaha dapat memperoleh lebih banyak manfaat, termasuk peningkatan pendapatan melalui proses yang lebih efisien dan produksi yang lebih cepat dan berkualitas. Proses digitalisasi sendiri harus didukung dengan transformasi yang selaras dengan tujuan perusahaan. Gartner Digital Transformation mengidentifikasi pentingnya perencanaan dan strategi sebagai langkah implementasi inisiatif. Lebih lanjut, (Veile et al., 2022) transformasi digital ini juga akan mempengaruhi proposisi nilai perusahaan, mitra utama, dan pendapatan, sehingga manajemen harus selalu selaras dengan tujuan perusahaan. Sebagai salah satu faktor terpenting pendukung transformasi digital, aspek manusia menjadi faktor terpenting karena berkaitan langsung dengan proses digitalisasi dan perubahan. Hal ini juga didukung oleh temuan (Ostmeier & Strobel, 2022) yang menyoroti pentingnya kemampuan teknis dan manajemen perubahan para pemangku kepentingan agar digitalisasi dapat terlaksana dengan baik di perusahaan. Transformasi digital pada SDM menjadi topik yang menarik bagi para peneliti SDM dalam satu dekade terakhir, tentunya juga menjadi fokus perhatian banyak profesional SDM. Alasan utama mengapa transformasi digital pada SDM karena teknologi digital memiliki potensi dan kemampuan untuk mengubah SDM seperti yang kita kenal saat ini untuk menjadi lebih efisien (Bissola and Imperatori, 2020). Transformasi digital berdampak pada organisasi dalam berbagai cara. Dampak terbesar yang diharapkan adalah pada proposisi nilai organisasi, segmen pelanggan yang dapat diidentifikasi dan dilayani, cara organisasi menjangkau pelanggan, dan sumber daya yang tersedia. Berdasarkan tinjauan literatur, (Arpe & Kurmann, 2019) menyatakan dampak transformasi digital dapat dikelompokkan menjadi empat topik utama, yaitu: dampak pada pelanggan dan hubungan pelanggan, dampak pada penciptaan nilai dan model bisnis. dampak pada internal perusahaan dan struktur organisasi, dampak pada proses dan efisiensi. Berdasarkan penelitian (Westerman, 2011), bahwa transformasi digital menyinggung di tiga bagian utama organisasi, yakni pengalaman pelanggan, proses operasional, dan model bisnis. Penelitian (Hida Syahchari et al., n.d.) juga menyimpulkan, bahwa pengalaman digital karyawan berpengaruh signifikan terhadap perusahaan yang melakukan transformasi digital. Dalam penelitian (Asri Choirinisa & Ikhwan, n.d.-a) yang mengutip dari (Indriyani, Maulidah, Firmansyah, Wandagu & Anshori 2023)

pemanfaatan perubahan teknologi yang ada di berbagai bidang dapat membantu sebuah organisasi atau perusahaan untuk memperoleh tujuan yang telah diharapkan Sumber Daya Manusia.

Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan serta dapat mengelolanya secara efektif dan efisien. Dalam penelitian (Arnone 2005) mengutip dari (Faidal & Anshori 2011) manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumberdaya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Untuk menjawab tantangan bisnis tersebut diperlukan adanya peran dan fungsi baru sumber daya manusia, bukan hanya peran administratif namun melangkah lebih jauh pada peran dan fungsi bisnis dan strategis, (Ulrich, 1998). Dalam penelitian (Ismawati., Anshori Isa M, 2021) Manajemen sumber daya manusia, juga disebut sebagai MSDM, adalah bidang yang mempelajari bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien, dan bagaimana sumber daya tersebut dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat, (Bintoro dan Daryanto, 2017). Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan perusahaan melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Menurut (Benjamin dkk, 2017) sumber daya manusia dipandang sebagai aspek yang sangat menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya. Menurut penelitian (Jayawarna, 2007) mengutip dari (Faidal & Anshori 2011) pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan melalui banyak cara. Dua di antara yang sangat penting bagi pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan serta peningkatan pengalaman kerja. Pendidikan dan pelatihan karyawan dapat diperoleh secara formal, informal ataupun non formal. Pelatihan formal biasanya disediakan oleh perusahaan. Dalam organisasi, kompetensi dapat dikembangkan melalui aktivitas pelatihan wajib dan sukarela. Menurut (Dessler, 2017) manajemen sumber daya manusia ialah suatu proses untuk mendapatkan, melatih, menilai dan mengkompensasi pegawai, serta berguna dalam mengelola hubungan pegawai, keselamatan, kesehatan, serta keadilan bagi pegawai. Untuk itu dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan SDM memerlukan transformasi

digital sebagai proses pengelolaan secara signifikan dan efisiensi kinerja SDM (Mondy dan Martocchio, 2016).

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Sutrisno ada 4 tujuan yaitu sebagai berikut: Berpartisipasi, Menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang membantu organisasi mencapai tujuannya, Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuan, Kelola berbagai krisis dan situasi sulit, Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan organisasi. Ada 4 fase dalam “upaya meningkatkan strategi sumber daya manusia” menurut (Herlan Maulana Muhammad, 2020), yaitu: Memberdayakan karyawan untuk meningkatkan kinerja, Mengembangkan sumber daya manusia menggunakan sistem SDM, Menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai modal perusahaan, Menjamin keberhasilan melalui penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia digital.

Peningkatan Kapabilitas SDM Perusahaan

Kapabilitas SDM berpengaruh terhadap kinerja bisnis yang artinya mempunyai pengaruh yang signifikan. Dalam penelitian yang dilakukan (Elvina 2017) mengutip dari (Hartono & Anshori 2019) Agar kinerja seorang agen semakin meningkat maka perlu memperhatikan faktor motivasi kerja, karena kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang berasal dari motivasi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hasil ini konsisten dengan bukti eksperimental dari penelitian sebelumnya, yaitu (Iskandar, 2018) yang menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Agar bernilai, sumber daya manusia harus menunjukkan kreativitas, kecerdasan, etika dan integritas untuk secara konsisten mendukung tujuan bisnis perusahaan. (fakhrudin, derriawan & tabroni, 2021). Pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis karena memiliki tim karyawan yang mumpuni akan menjadi modal dasar setiap bisnis. Dengan meningkatkan keterampilan karyawan berupa pengetahuan dan keterampilan, maka akan membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Kapasitas dan kemampuan suatu bisnis untuk melakukan aktivitas fungsional dengan membangun keahlian dalam bisnis dalam mengubah input menjadi output dan menciptakan sumber daya baru (Wheelen & Hunger 2010). Kapabilitas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan sumber daya yang dimasukkan dalam proses organisasi untuk mempengaruhi tujuan yang diinginkan. (Carmeli dan Tishher 2004). Kapabilitas memungkinkan dunia usaha untuk menciptakan dan mengeksplorasi peluang eksternal dan mengembangkan

keuntungan berkelanjutan bila digunakan secara bijaksana dan fleksibel. Dalam penelitian (Widodo 2014) mengutip dari (Hartono & Anshori 2019) Kerja cerdas merupakan perilaku yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan dan menggunakan pengetahuan tersebut dalam situasi kerja. Dalam perusahaan kompetitif yang sukses, basis pengetahuan perusahaan terintegrasi dan tercermin dalam kapabilitasnya dan merupakan sumber utama keunggulan kompetitif lingkungan. (Hitt et al., 2001:113). Kompetensi termasuk budaya organisasi dan manajemen mutu mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif (Budiastuti, 2011). Kompetensi sering kali ditempatkan dalam konteks organisasi, menggambarkan identitas, kinerja, dan restrukturisasi organisasi. Kapabilitas tenaga kerja menunjukkan kemampuan organisasi untuk menerapkan proses kerja, merespons perubahan bisnis, pasar dan peraturan, mengembangkan produk/layanan dan alur kerja baru, serta membangun dan memelihara hubungan berkelanjutan dengan pelanggan untuk berinovasi dan mentransformasikan teknologi baru., (Chatab, 2007:102). Dalam penelitian yang dilakukan (Elvina 2017) mengutip dari (Hartono & Anshori 2019) Agar prestasi kerja seorang agen semakin meningkat maka perlu memperhatikan faktor motivasi kerja karena prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai yang berasal dari motivasi usaha perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Konsep kapasitas perusahaan menunjukkan adanya fleksibilitas dan dinamisme dalam kapasitas perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan mungkin berbeda-beda. (Ros, 2010). Dalam penelitian (Muhammad Saputra Triesjaya, 2021) mengutip dari (Indriyani, Maulidah, Firmansyah, Wandagu & Anshori 2023) Pegawai merupakan aset penting bagi suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Ketangkasan karyawan dan pengalaman digital dapat membantu menghasilkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan dengan cepat. Sumber daya manusia (SDM) mengacu pada menarik, memilih, mengembangkan, mempertahankan dan menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. (Handoko, 2000). Dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan diperlukan transformasi digital dalam mengelola SDM. Dalam peningkatan SDM juga butuh pelatihan secara khusus kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian. Dan juga membutuhkan motivasi dan penilaian secara langsung dari pimpinan agar semangat dan kenyamanan dalam bekerja terjadi. (Marjaya, 2019). Pelatihan secara langsung, karyawan harus mendapatkan pelatihan secara langsung agar paham apa yang akan dikerjakan dan tidak bingung ketika mengerjakan pekerjaan. Motivasi dari pimpinan,

motivasi sangat berpengaruh terhadap karyawan agar kinerja karyawan meningkat motivasi bisa berupa reward kepada kinerja karyawan ataupun bonus gaji.

RESEARCH METHODOLOGY

Pendahuluan

Deskripsi Umum: Pada bagian ini, akan dijelaskann tujuan dan latar belakang penelitian yang meliputi pentingnya transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan, serta konteks penelitian.

Rumusan Masalah: Penelitian ini akan mengeksplorasi beberapa masalah utama terkait pentingnya transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan.

Tujuan Penelitian: Menentukan tujuan utama dari penelitian ini, yang, mencakup pemahaman lebih mendalam tentang pentingnya transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan.

Jenis Penelitian

Metode Kualitatif Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kualitatif untuk memahami persepsi, pendekatan, dan praktik dalam pentingnya transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan.

Data Pengumpulan

Wawancara mendalam: Pengumpulan data akan dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pakar sumber daya manusia, manajer, dan pakar di bidangnya.

Analisis Dokumen: Penelitian ini akan menganalisis dokumen-dokumen terkait Transformasi Digital, Sumber Daya Manusia, Kapabilitas Perusahaan.

Analisis Data

Analisis Tematik: Data dari wawancara dan dokumen akan dianalisis meggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama terkait Transformasi Digital, Sumber Daya Manusia, Kapabilitas Perusahaan.

Etika Penelitian

Penghormatan Privasi: Penelitian ini akan bergantung pada data yang tersedia dan informasi yang disediakan oleh informan.

Batasan Waktu: Keterbatasan waktu akan mempengaruhi lingkup penelitian ini.

Kesimpulan Metodologi

Ringkasan: Bagian ini akan merangkum metodologi penelitian, jenis data yang dikumpulkan, dan metode analisis yang digunakan.

Relevansi Metodologi: Merinci mengapa metode ini dipilih dan bagaimana metode ini akan membantu menjawab pertanyaan penelitian.

Analisis Data

Analisis data kualitatif dalam penelitian melibatkan identifikasi tema-tema utama dalam data, pemberian kode pada kutipan yang relevan, kategorisasi kode-kode ke dalam tema yang lebih besar, eksplorasi pola dan tren, pembuatan narasi berdasarkan temuan, verifikasi hasil, dan penyajian temuan dalam laporan penelitian, proses ini memungkinkan pemahaman mendalam tentang hubungan antara konsep-konsep dalam data dan menjawab pertanyaan penelitian.

DISCUSSION

Pertanyaan 1: Apa saja kunci penentu keberhasilan transformasi digital dan strategi yang sebaiknya ditempuh oleh perusahaan?

Selain memiliki sumber daya manusia yang terampil, empat kunci utama keberhasilan transformasi digital adalah teknologi, data, proses, dan kemampuan perusahaan untuk berubah. 1. Teknologi digital memiliki potensi dan kemampuan untuk mengubah SDM seperti yang kita kenal saat ini untuk menjadi lebih efisien. MSDM berperan menciptakan perubahan kebiasaan-kebiasaan digital dalam perusahaan, menyiapkan SDM digital pada perusahaan, dan pengembangan kapabilitas digital. (Hartono, 2021). Dengan semakin mudahnya pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan percepatan, dunia usaha harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap penggunaan teknologi. Untuk memastikan adopsi teknologi yang cepat, dunia usaha perlu memperhatikan hal-hal berikut. Mulailah dengan mengadopsi alat digital, menerapkan teknologi layanan mandiri yang dapat digunakan oleh karyawan dan mitra bisnis, dan mengganti proses manajemen perubahan, prosedur operasional standar dengan memasukkan teknologi baru, berinvestasi pada talenta digital, dan memiliki pemimpin yang memahami digital. 2. Cara untuk mendapatkan data dan analitik berkualitas baik, bisnis perlu memiliki rencana mengenai jenis data yang mereka perlukan saat ini dan setelah transisi. Selain itu, Anda juga harus mampu meyakinkan pengambil keputusan untuk bertanggung jawab atas data pelanggan. Anda kemudian dapat meningkatkan alur kerja dan tugas yang membantu tim garis depan menghasilkan data secara

akurat untuk meningkatkan pengambilan keputusan berdasarkan data.³ Menurut *Harvard Business Review*, Transformasi digital memerlukan pola pikir holistik, cara untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, koneksi alur kerja yang lancar, dan kemampuan mengelola departemen. Oleh karena itu, upaya harus dilakukan untuk memodifikasi dan mengoptimalkan proses atau prosedur operasional sehingga dapat beradaptasi dengan teknologi yang baru diadopsi. Untuk kelancaran transisi, penting untuk mendefinisikan kembali peran dan tanggung jawab setiap orang untuk memperjelas kebutuhan perusahaan.⁴ Kemampuan Melakukan Perubahan, Aspek ini mengacu pada kemampuan untuk memperkenalkan perubahan dalam perusahaan dan mampu mempengaruhi perubahan budaya dan pola komunikasi yang jelas. (McKinsey) mengungkapkan Transformasi digital memerlukan perubahan budaya dan perilaku, seperti peninjauan risiko, peningkatan kolaborasi, dan fokus pada pelanggan.. Empat poin di atas merupakan kunci keberhasilan transformasi digital jika kita mempertimbangkan teknologi sebagai mesinnya, data sebagai bahan bakarnya, proses sebagai sistem pemandunya, dan kemampuan melakukan perubahan sebagai landasannya. Keempat aspek di atas menjadi kunci penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi transformasi digital yang sesuai dengan kebutuhannya.

Pertanyaan 2: Apa yang mendorong perusahaan ini untuk memulai transformasi digital ?

Berdasarkan penelitian (Westerman, 2011), bahwa transformasi digital menyinggung di tiga bagian utama organisasi, yakni pengalaman pelanggan, proses operasional, dan model bisnis. Ada beberapa faktor yang dapat mendorong perusahaan untuk memulai transformasi digital, termasuk: 1. Tuntutan pasar : Perubahan dalam perilaku pelanggan atau persaingan yang semakin ketat dapat mendorong perusahaan untuk berinovasi melalui teknologi digital agar tetap relevan. 2. Efisiensi Operasional : Meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya melalui otomatisasi proses bisnis 3. Perubahan Teknologi: Kemajuan teknologi baru bisa memberikan peluang baru untuk perusahaan, seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), atau blockchain. 4. Peningkatan Pengalaman Pelanggan: Fokus pada meningkatkan pengalaman pelanggan melalui aplikasi, situs web, atau layanan digital lainnya. 5. Inovasi Produk dan Layanan: Perusahaan ingin meluncurkan produk atau layanan baru yang mengandalkan teknologi digital untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Pertanyaan 3: Mengapa SDM penting dalam perusahaan ?

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu bisnis. Menurut (Macey dkk., 1992), sumber daya manusia berperan dalam proses strategis (sebagai konsultan, evaluator, diagnostik, agen perubahan, katalis, mitra bisnis, dan manajer), manajemen biaya), dalam aspek hukum (sebagai auditor, konsultan, penyedia layanan dan mediator) , dalam aspek operasional. (sebagai auditor, konsultan, penyedia jasa dan mediator). peredam, agen perubahan, staf penasihat, fasilitator, perumus, dan konsultan kebijakan). Sedangkan menurut (Benjamin dkk, 2017) sumber daya manusia dipandang sebagai aspek yang sangat menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk menjawab tantangan bisnis diperlukan adanya peran dan fungsi baru sumber daya manusia, bukan hanya peran administratif namun melangkah lebih jauh pada peran dan fungsi bisnis dan strategis, (Ulrich, 1998).

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena mereka adalah aset perusahaan yang paling berharga, karena:

1. Sumber daya manusia yang kompeten dan terlatih dapat meningkatkan produktivitas usaha serta menghasilkan barang dan jasa dengan lebih efisien.
2. Karyawan yang berbakat dan terampil melahirkan ide-ide baru dan inovasi yang dapat membantu perusahaan tumbuh dan bersaing di pasar.
3. Sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi dapat memberikan keunggulan kompetitif baik dalam kualitas produk maupun layanan pelanggan.
4. Komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.
5. Sumber daya manusia yang beragam dapat membawa beragam perspektif dan ide kreatif bagi bisnis.
6. Kualitas SDM perusahaan mempengaruhi reputasi perusahaan di mata masyarakat, investor, dan mitra bisnis.
7. Perusahaan yang memiliki tim yang kuat dan berkompeten lebih mungkin untuk tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, perusahaan cenderung berinvestasi dalam pengembangan, pelatihan, dan pengelolaan sumber daya manusia mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Pertanyaan 4: Apa Yang perlu dikembangkan untuk kapabilitas perusahaan di era digital?

Kapasitas bisnis di era digital bukan hanya soal teknologi. (Iskandar, 2018) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Agar bernilai, sumber daya manusia harus menunjukkan kreativitas, kecerdasan, etika dan integritas untuk secara konsisten mendukung tujuan bisnis perusahaan. (fakhrudin, derriawan & tabroni, 2021). Kapabilitas tenaga kerja menunjukkan kemampuan organisasi untuk menerapkan proses kerja,

merespons perubahan bisnis, pasar dan peraturan, mengembangkan produk/layanan dan alur kerja baru, serta membangun dan memelihara hubungan berkelanjutan dengan pelanggan untuk berinovasi dan mentransformasikan teknologi baru., (Chatab, 2007:102). Untuk mengembangkan kemampuan bisnis di era digital, bisnis harus mempertimbangkan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan dan pengembangan keterampilan digital bagi karyawan. Perusahaan juga harus mengembangkan budaya inovasi yang mendorong eksperimen dan kolaborasi, serta bermitra dengan perusahaan teknologi untuk memanfaatkan pengetahuan dan teknologi terkini.

CONCLUSION

Dengan meningkatkan kapabilitas usaha, sumber daya manusia harus dipersiapkan agar bonus demografi menjadi reward atas kemajuan. Dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan diperlukan transformasi digital dalam mengelola SDM. Dalam peningkatan SDM juga butuh pelatihan secara khusus kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian. Dan juga membutuhkan motivasi dan penilaian secara langsung dari pimpinan agar semangat dan kenyamanan dalam bekerja terjadi. (Marjaya, 2019). Agar prestasi kerja seorang agen semakin meningkat maka perlu memperhatikan faktor motivasi kerja karena prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai yang berasal dari motivasi usaha perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hartono & Anshori 2019) Era transformasi digital mengubah kondisi bisnis dan menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar tetap relevan. Menghadapi era transformasi digital perusahaan, hal ini harus diimbangi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. (Macey dkk., 1992), sumber daya manusia berperan dalam proses strategis (sebagai konsultan, evaluator, diagnostik, agen perubahan, katalis, mitra bisnis, dan manajer), manajemen biaya), dalam aspek hukum (sebagai auditor, konsultan, penyedia layanan dan mediator), dalam aspek operasional (Macey dkk., 1992). Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mengembangkan sumber daya manusia, transformasi digital adalah proses perubahan signifikan dalam penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan bisnis dengan mengoptimalkan proses bisnis dan menggunakan data, material serta mengembangkan produk dan layanan yang lebih inovatif. Transformasi digital dapat membantu bisnis meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing di pasar. Alasan utama terjadinya transformasi digital pada sumber daya manusia adalah teknologi digital mempunyai potensi dan kemampuan dalam mengubah sumber daya

manusia. kita tahu bahwa saat ini menjadi lebih efisien. Transformasi digital berdampak pada organisasi dalam berbagai cara. Dampak terbesar yang diharapkan adalah pada proposisi nilai organisasi, segmen pelanggan yang dapat diidentifikasi dan dilayani, cara organisasi menjangkau pelanggan, dan sumber daya yang tersedia. Kapasitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, artinya kapasitas sumber daya manusia sangat mempengaruhi kinerja perusahaan karena pegawai yang berkompeten akan menjadi modal dasar setiap perusahaan. Dengan meningkatkan keterampilan karyawan berupa pengetahuan dan keterampilan, maka akan membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Selain memiliki sumber daya manusia yang terampil, empat kunci utama keberhasilan transformasi digital adalah teknologi, data, proses, dan kemampuan perusahaan untuk berubah, jika kita menganggap teknologi sebagai mesin, data sebagai bahan bakar, proses sebagai sistem pemandu, dan kemampuan melakukan perubahan sebagai landasan. Keempat aspek tersebut menjadi kunci penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi transformasi digital yang sesuai dengan kebutuhannya. Beberapa faktor yang dapat mendorong perusahaan untuk memulai transformasi digital adalah tuntutan pasar, efisiensi operasional, perubahan teknologi, peningkatan pengalaman pelanggan dan inovasi produk dan layanan baru.

REFERENCE

- Abbas. (2018). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Bumi Sultra Jaya Kabupaten Kolaka. *Economics Bosowa Journal*, Edisi XXIV.
- Hartono, B., & Atmaja, H. E. (2021). SDM Digital: Strategi Transformasi Bank Menjadi Bank Digital. *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol.9, No.1.
- Ismawati., Anshori, Isa, Mochammad. (2021). Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia melalui Strategi Persaingan Usaha Ekonomi Kreatif Menuju New Normal (Studi Kasus Pegadaian Cabang Pelayanan Syariah (CPS) Bangkalan). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, Vol. 1. No. 1.
- Lenussa, R., Pramarta, V., Carlof, C., Putri, R. D., & Desara, M. M. (2023). Strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasional Dalam Era Digital Fokus Pada Adaptasi dan Inovasi. *Journal of Management and Creative Business*, Vol. 1, No. 3
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, Vol. 3, No. 2.
- Lewiuci, P. G. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora*, Vol. 4, No. 2,
- Marjaya, Indra., Pasaribu, Fajar. (2019) *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2 (1), 129-147, 2019.
- Mujarudin, W. (2010). Perubahan Peran dan Transformasi Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility.
- Munparidi, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*, Edisi ke VII. 2085-1375.
- Nagel, J. (2020). Peningkatan SDM Indonesia yang Berdaya Saing melalui Pendidikan di Era Tranformasi Digital dan Teknologi yang Berkelanjutan. *Prosiding Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan*, 1(1), 31–38.
- Novita, T., Hasan, S., & Dewi, R. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Dan Budaya Digital Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, Vol. 6. No. 3.
- Nurrosyidah, A. (2021). Strategi Komunikasi Dalam Mengelola Perubahan Pada Tranformasi Digital Perusahaan. *Jurnal Scriptura*, Vol. 11. No. 2.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Jurnal Becoss (Business Economic, Communication, and Social Sciences)*, Vol.2 No.1.
- Pakaya, A. (2011). Pengaruh Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi Dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing.
- Pangestika, K. D., Astari, G. O., Silaban, M., & Haitami, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. *Jurnal Mutiara Manajemen*, Vol.4 No.1.

- Poerwanto, Ika, S., & Suhartono. (2013). Transformasi Organisasi: Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Memperkuat Daya Saing. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*, Vol. 2, No. 2.
- Putri, N. I., Herdiana, Y., Suharya, Y., & Munawar, Z. (2021). Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7, No. 1.
- Royyana, A. (2018). Strategi Transformasi Digital Pada PT. Kimia Farma (Persero) TBK. In *Jurnal Sistem Informasi Kesehatan Masyarakat Journal of Information Systems for Public Health* (Vol. 3, Issue 3).
- Sunarsi, D. (2019). Penerapan MSDM Strategis dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam Menyongsong Revolusi 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 221-233.
- Westerman, G., Calm ejane, C., & Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1(1–68).
- Wijayatma, A. H., Liswandi, L., & Sugilar, S. (2022). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, Vol 4, No. 2.
- Yunus, E. (2012). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, No. 110.
- Sucipto, K. R. R., & Malik, A. J (2021). Pengaruh Regulasi dan Kapabilitas Perusahaan dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Agen Gas LPG 3 kg di Kota Makassar.
- Indriyani, R., Maulidah, R., Firmansyah, A., Wandagu, N. A., & Anshori M. I. (2023). Digital Organizational Transformation and Employees: How the company's shift towards digital impacts the roles and skills of employees.
- Hartono, R., & Anshori, M., I. (2019). Peran Kerja Keras dan Kerja Cerdas Melalui Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Agent Asuransi.
- Faidal & Anshori, M., I. (2011) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UKM di Bangkalan.
- Fakhrudin, F., Derriawan, D., & Tabroni, T. (2021). Strategi Bisnis Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Kapabilitas SDM, Inovasi dan Manajemen Perubahan Dimediasi Daya Saing Pada Jasa Konsultan Wahana Prakarsa Utama.