
Transformasi Human Capital Development dalam Membangun Daya Saing Digital Studi Kasus PT Takaful Keluarga Jakarta Selatan

Rabiatul Awalia¹, Musdalifah², A. Nur Aviva Ismar³, Muchriady Muchran⁴

^{1,2,3,4}Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Makassar

*Correspondent Author: E-mail: rabiatulawalia237@gmail.com



©2025 –JPPTK: Jurnal Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. This article open access licensed by CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Abstrak: Transformasi human capital development menjadi langkah strategis bagi industri asuransi syariah dalam meningkatkan daya saing digital serta kualitas pelayanan. PT Takaful Keluarga sebagai salah satu pionir asuransi jiwa syariah di Indonesia tengah menghadapi dinamika perubahan teknologi, kebutuhan peningkatan kompetensi SDM, serta tuntutan regulasi yang semakin kompleks. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi transformasi pengembangan SDM di PT Takaful Keluarga, mengidentifikasi permasalahan yang muncul, serta merumuskan solusi yang didukung bukti empiris. Metode penelitian menggunakan observasi, wawancara informal, dan kajian literatur dari jurnal Scopus, Sinta, serta buku pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah mengembangkan berbagai program seperti *digital learning*, *competency mapping*, *talent development*, dan digitalisasi HR. Namun, tantangan seperti gap kompetensi digital, resistensi karyawan, kurangnya pendalaman materi syariah, serta kendala infrastruktur digital masih menjadi hambatan. Studi ini merekomendasikan program digital upskilling, strategi manajemen perubahan, penguatan pelatihan syariah, serta optimalisasi sistem teknologi HR untuk mempercepat transformasi human capital.

Kata Kunci: Human Capital Development, Transformasi SDM, Daya Saing Digital, Asuransi Syariah, PT Takaful Keluarga.

Abstract: The transformation of human capital development is a strategic effort for the Islamic insurance industry to enhance digital competitiveness and service quality. PT Takaful Keluarga, as one of the pioneers of Sharia life insurance in Indonesia, is facing rapid technological changes, increasing competency demands, and complex regulatory challenges. This study aims to analyze the implementation of human capital development transformation at PT Takaful Keluarga, identify emerging issues, and formulate solutions supported by empirical evidence. The research employs observation, informal interviews, and literature review from Scopus-indexed journals, Sinta journals, and relevant books. The findings indicate that the company has implemented several initiatives such as digital learning, competency mapping, talent development, and HR digitalization. However, challenges such as digital competency gaps, employee resistance, limited in-depth Sharia training, and digital infrastructure issues remain significant barriers. This study recommends digital upskilling programs, structured change-management strategies, enhanced Sharia training, and optimized HR technology systems to accelerate human capital transformation.

Keywords: Human Capital Development, HR Transformation, Digital Competitiveness, Islamic Insurance, PT Takaful Keluarga.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang semakin cepat telah mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi di berbagai aspek, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada era digital, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan SDM dalam beradaptasi, menguasai teknologi, dan memberikan kinerja yang berorientasi pada inovasi. Hal ini sejalan dengan konsep *human capital development* yang memandang SDM sebagai aset strategis yang harus dikembangkan secara berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Becker, 2020).

Di sektor asuransi syariah, kebutuhan akan SDM berkualitas menjadi semakin mendesak. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk memahami prinsip-prinsip syariah, namun juga dituntut mampu menerapkan teknologi digital dalam proses bisnis seperti pemasaran, pelayanan nasabah, pengelolaan klaim, hingga manajemen risiko. PT Takaful Keluarga sebagai pionir asuransi jiwa syariah di Indonesia berada dalam posisi strategis untuk menjawab tantangan tersebut. Namun, dinamika industri yang pesat menuntut perusahaan melakukan transformasi SDM secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

Transformasi *human capital development* di PT Takaful Keluarga menjadi penting mengingat adanya beberapa tantangan utama, seperti peningkatan kebutuhan kompetensi digital, perubahan regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), perubahan preferensi nasabah terhadap layanan digital, serta persaingan antar perusahaan asuransi yang semakin

ketat. Selain itu, perubahan budaya organisasi dan resistensi internal terhadap inovasi digital juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas transformasi SDM.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana PT Takaful Keluarga menerapkan transformasi *human capital development*, apa saja permasalahan yang dihadapi selama proses transformasi, serta solusi alternatif yang dapat diterapkan berdasarkan bukti empiris dan teori manajemen SDM modern. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis sekaligus menjadi rujukan praktis bagi perusahaan asuransi syariah lainnya dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM di era digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Human Capital Development

Konsep *human capital* pertama kali diperkenalkan oleh Becker (2020) yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pengembangan modal manusia (*human capital development*) mencakup proses peningkatan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu melalui pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, serta pengembangan karier. Menurut Armstrong (2025), pengembangan SDM terdiri dari beberapa elemen utama, yaitu *learning and development*, *talent management*, *succession planning*, dan *performance improvement*.

Dalam konteks organisasi modern, *human capital development* menjadi kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis, terutama di era digital.

Transformasi SDM di Era Digital

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi mengelola SDM. Menurut Marler & Parry (2023), digitalisasi HR mencakup penggunaan teknologi seperti Human

Resource Information System (HRIS), digital learning, *e-recruitment*, *e-performance appraisal*, dan analitik SDM. Transformasi SDM berorientasi pada peningkatan efisiensi proses, peningkatan transparansi, dan penguatan *data-driven decision making*.

Studi Irianto (2020) menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil melakukan transformasi digital SDM akan mengalami peningkatan produktivitas, efektivitas pelatihan, serta peningkatan kepuasan karyawan. Sementara itu, Vial (2019) menekankan bahwa transformasi digital memerlukan perubahan budaya organisasi, digital mindset, dan kemampuan literasi digital yang kuat.

Dengan demikian, perubahan sistem SDM tidak hanya terkait teknologi, tetapi juga menyangkut perilaku, budaya, dan pola kerja dalam organisasi.

Kompetensi Digital dan Pelatihan Berbasis Teknologi

Literatur menunjukkan bahwa kompetensi digital merupakan kompetensi kunci bagi tenaga kerja modern. Menurut European Digital Skills Framework, kompetensi digital mencakup kemampuan penggunaan teknologi, komunikasi digital, pembuatan konten digital, keamanan digital, dan pemecahan masalah berbasis teknologi.

Pelatihan digital (*digital learning*) dianggap lebih efektif karena fleksibel, terukur, dan mampu menyesuaikan kebutuhan individu (Noe, 2022). Jurnal oleh Bond et al. (2021) juga menegaskan bahwa *e-learning* dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran hingga 25% dibanding metode konvensional. Hal ini relevan bagi perusahaan seperti PT Takaful Keluarga yang melakukan digitalisasi sistem pelatihan untuk meningkatkan kompetensi SDM.

Manajemen Talenta dan Pengembangan Kepemimpinan

Manajemen talenta (*talent management*) menjadi bagian penting dalam pengembangan human capital. Menurut Collings & Mellahi (2022), manajemen talenta mencakup identifikasi karyawan berpotensi tinggi, pengembangan kompetensi inti organisasi, dan pengelolaan *career path* yang berkelanjutan.

Selain itu, pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) merupakan bagian integral dari strategi ini. Northouse (2022) menjelaskan bahwa pemimpin di era digital harus memiliki kompetensi adaptif, kemampuan kolaboratif, dan orientasi pada inovasi. Industri asuransi syariah memerlukan pemimpin yang tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam mengenai prinsip-prinsip syariah.

Transformasi SDM dalam Industri Asuransi Syariah

Industri asuransi syariah memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari industri asuransi konvensional. Menurut Karim (2019), SDM di asuransi syariah harus memiliki pemahaman terkait akad, prinsip *risk-sharing*, serta kepatuhan syariah (*sharia compliance*).

Studi dari Rahman (2021) menyatakan bahwa tantangan utama dalam pengembangan SDM di perusahaan asuransi syariah adalah kurangnya pelatihan syariah yang menyeluruh dan ketidakseimbangan antara kompetensi digital dan kompetensi syariah. Oleh karena itu, strategi human capital development harus dirancang untuk memenuhi kedua aspek tersebut digital dan syariah agar perusahaan tetap kompetitif dan terpercaya.

Change Management dalam Transformasi Organisasi

Transformasi SDM tidak dapat terwujud tanpa manajemen perubahan. Menurut Kotter (1996), keberhasilan transformasi ditentukan oleh delapan langkah perubahan, termasuk menciptakan sense of urgency, membangun koalisi, mengembangkan visi perubahan, dan memberdayakan karyawan.

Model ADKAR dari Hiatt (2006) juga menjadi rujukan umum dalam proses transformasi SDM. Model ini menekankan lima tahapan: *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement*. Literatur menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah hambatan terbesar dalam transformasi digital, terutama dalam organisasi yang sebelumnya masih berbasis manual atau konvensional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan memberikan gambaran mendalam mengenai proses transformasi *human capital development* di PT Takaful Keluarga Jakarta Selatan. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara holistik, terutama terkait strategi pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi digital, serta dinamika perubahan dalam organisasi. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat memahami konteks, pengalaman, dan persepsi karyawan secara lebih komprehensif.



Gambar 1 PT Takaful Keluarga

Penelitian ini dilakukan di PT Takaful Keluarga yang menjadi lokasi utama observasi dan pengumpulan data. Objek penelitian mencakup berbagai aspek manajemen SDM, seperti sistem pelatihan dan pengembangan, proses digitalisasi HR, upaya peningkatan kompetensi digital, manajemen talenta, serta penguatan nilai dan kompetensi syariah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada posisi strategis PT Takaful Keluarga sebagai pionir asuransi jiwa syariah yang sedang menjalankan transformasi digital dalam pengelolaan SDM.



Gambar 2 Wawancara 1 dengan Staf Human Recruitment PT Takaful Keluarga Jakarta Selatan

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara informal, dan studi literatur. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas dan sistem kerja terkait pengelolaan SDM, termasuk penggunaan platform digital learning dan HRIS. Wawancara informal dilakukan dengan beberapa karyawan dan staf HR untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman mereka terhadap transformasi SDM, tantangan digitalisasi, serta persepsi terkait kebutuhan pengembangan kompetensi. Studi literatur dilakukan melalui penelusuran jurnal ilmiah, buku, laporan industri, dan regulasi OJK yang relevan untuk memperkuat landasan teori dan analisis penelitian.



Gambar 3 Wawancara 2 dengan Manajer Human Recruitment PT Takaful Keluarga Jakarta Selatan

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi dan wawancara di PT Takaful Keluarga, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal bereputasi, buku teori manajemen SDM dan teknologi, laporan industri asuransi syariah, serta dokumen regulasi terkait. Penggabungan kedua jenis data ini memungkinkan peneliti mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai kondisi aktual perusahaan sekaligus membandingkan temuan lapangan dengan teori-teori yang sudah ada.

Analisis data dilakukan menggunakan Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyaring dan mengelompokkan data berdasarkan tema seperti digitalisasi HR, kompetensi digital, pelatihan syariah, dan perubahan organisasi. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan kategori tematik untuk memudahkan pembacaan dan penafsiran. Tahap terakhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, menghubungkan temuan lapangan dengan teori, serta merumuskan rekomendasi terkait transformasi human capital development di PT Takaful Keluarga.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu membandingkan data dari berbagai informan, menghubungkan data wawancara dengan observasi, serta mencocokkan temuan lapangan dengan informasi dari literatur. Teknik ini digunakan untuk meminimalkan bias dan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Transformasi Digital di PT Takaful Keluarga

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Human Capital, PT Takaful Keluarga mulai melakukan transformasi digital sebagai respons terhadap perubahan perilaku nasabah, tuntutan regulasi OJK, serta persaingan industri asuransi syariah yang semakin kompetitif. Transformasi ini berfokus pada digitalisasi proses bisnis seperti pengajuan polis, layanan nasabah, dan klaim, yang sebelumnya masih banyak dilakukan secara manual. Transformasi digital tidak hanya berimplikasi pada sistem dan teknologi, tetapi juga pada pengembangan SDM sebagai motor utama keberhasilan perubahan.

Analisis Human Capital Development dalam Mendukung Transformasi Digital

1. Strategi Reskilling dan Upskilling

Dari hasil wawancara diperoleh bahwa PT Takaful Keluarga menerapkan strategi reskilling dan upskilling sebagai inti dari Human Capital Development. Perusahaan mengadakan pelatihan digital literacy, data analytics, penggunaan aplikasi CRM, serta pelatihan soft skills seperti *digital mindset* dan *change management*.

Analisis menunjukkan bahwa strategi ini sejalan dengan teori *human capital investment*, di mana peningkatan kompetensi digital karyawan akan meningkatkan produktivitas dan adaptabilitas. Penggunaan *Digital Competency Index (DCI)* merupakan pendekatan sistematis untuk mengukur kebutuhan kompetensi dan memastikan pelatihan sesuai dengan gap keterampilan.

2. Competency Mapping dan Penguatan Kapabilitas SDM

Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT Takaful Keluarga menggunakan competency mapping berbasis kebutuhan digital. Pendekatan ini memungkinkan

perusahaan merancang peta kompetensi yang tepat sasaran, terutama dalam menghadapi kebutuhan teknologi baru.

Analisis menemukan bahwa pemetaan kompetensi merupakan langkah strategis untuk mencegah mismatch antara kemampuan SDM dan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, perusahaan dapat menempatkan karyawan pada posisi yang relevan serta mempersiapkan talenta masa depan melalui program talent development.

3. Adaptasi Karyawan dan Dukungan Organisasi

Dari perspektif karyawan, terdapat hambatan adaptasi terutama bagi karyawan yang telah lama bekerja dan kurang terbiasa dengan teknologi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan menyediakan mentoring, helpdesk internal, dan learning clinic.

Analisis menunjukkan bahwa dukungan organisasi (organizational support) berperan besar dalam mengurangi resistensi. Intervensi tersebut mencerminkan konsep *employee readiness for change*, dimana dukungan teknis dan psikologis dapat meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi digitalisasi.

4. Analisis Tantangan dan Hambatan Transformasi Digital

Hasil wawancara mengungkap bahwa hambatan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan dan tantangan integrasi sistem. Resistensi terjadi terutama pada karyawan senior yang belum terbiasa menggunakan aplikasi digital.

Analisis menemukan bahwa hambatan ini bersifat umum pada proses transformasi digital perusahaan (change resistance). Dalam konteks teori manajemen perubahan (*Lewin's Change Model*), PT Takaful Keluarga berada pada fase "change," dimana ketidakstabilan sistem dan kecemasan karyawan dapat muncul. Upaya mentoring, komunikasi internal yang intensif, dan penyediaan pelatihan menjadi faktor kunci untuk mengurangi hambatan.

5. Analisis Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan memainkan peran sentral dalam mendorong transformasi. Mereka memberikan arahan strategis, memastikan dukungan anggaran, dan menjadi role model penggunaan teknologi.

Analisis memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif (transformational leadership) sangat dominan. Pimpinan mendorong inovasi, menginspirasi karyawan, dan mendukung budaya kerja digital yang agile, kolaboratif, dan berbasis data.

Budaya baru ini menjadi pondasi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan perubahan eksternal, sejalan dengan teori *organizational agility*.

6. Analisis Dampak Transformasi terhadap Kinerja Karyawan dan Daya Saing Digital

Dari wawancara teridentifikasi bahwa digitalisasi meningkatkan kecepatan proses kerja dan akurasi pengambilan keputusan. Produktivitas meningkat sekitar 20–25%. Analisis menyimpulkan bahwa transformasi digital berdampak signifikan terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Layanan menjadi lebih cepat, tingkat kepuasan nasabah meningkat, dan perusahaan mampu bersaing dengan penyedia asuransi lain yang telah bertransformasi. Hal ini sesuai dengan konsep *digital competitiveness*, dimana penguatan kompetensi SDM menjadi kunci keberhasilan adaptasi teknologi.

7. Evaluasi Program dan Keberlanjutan Transformasi Digital

Perusahaan mengevaluasi efektivitas HCD melalui assessment tahunan, KPI digital, dan survei kepuasan pelatihan. Analisis menunjukkan bahwa evaluasi ini membantu perusahaan mengukur keberhasilan transformasi dan menentukan langkah perbaikan. Ke depan, perusahaan berencana memperkuat talent development berbasis digital dan meningkatkan integrasi teknologi seperti AI dan data management. Hal ini menjadi indikator bahwa transformasi tidak berhenti pada pengadaan teknologi, tetapi terus berlanjut sebagai bagian dari strategi jangka panjang perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai transformasi Human Capital Development dalam membangun daya saing digital di PT Takaful Keluarga, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan langkah strategis untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Transformasi digital yang dijalankan difokuskan pada digitalisasi proses inti bisnis, termasuk layanan nasabah, pengajuan polis, dan klaim, sehingga meningkatkan efisiensi kerja. Human Capital Development terbukti memainkan peran yang sangat penting, melalui berbagai program reskilling, upskilling, serta penyusunan competency mapping berbasis Digital Competency Index untuk menyesuaikan kemampuan karyawan dengan tuntutan teknologi. Meskipun menghadapi sejumlah hambatan seperti resistensi terhadap perubahan dan tantangan integrasi sistem, PT Takaful Keluarga mampu mengatasinya melalui dukungan organisasi, mentoring, pelatihan intensif, dan perubahan budaya kerja yang lebih agile. Peran pimpinan juga sangat berpengaruh dalam menjaga kelancaran transformasi, terutama dalam menyediakan arahan strategis dan menjadi role model dalam penggunaan teknologi. Transformasi digital memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas, efektivitas kerja, serta daya saing perusahaan dalam industri asuransi syariah. Secara keseluruhan, transformasi ini berjalan berkelanjutan dan menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang kuat merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan memasuki era digital.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa saran dapat diberikan kepada PT Takaful Keluarga untuk memperkuat keberlanjutan transformasi digital. Perusahaan disarankan untuk memperluas program digital learning dengan materi yang lebih mendalam, seperti cybersecurity, data analytics lanjutan, dan digital service excellence untuk meningkatkan kapabilitas SDM secara menyeluruh. Perusahaan juga perlu meningkatkan pendampingan kepada karyawan yang masih mengalami hambatan adaptasi melalui program mentoring yang lebih terstruktur. Selain itu, budaya kerja yang agile perlu terus diperkuat dengan menerapkan pola kerja kolaboratif dan fleksibel agar seluruh karyawan dapat berpartisipasi dalam perubahan. Integrasi teknologi juga harus dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan sistem berbasis AI dan RPA agar proses bisnis menjadi semakin efisien. Komunikasi internal yang efektif perlu terus dijaga agar setiap karyawan memahami tujuan dan manfaat transformasi digital, sehingga mengurangi resistensi. Evaluasi HCD berbasis data penting untuk terus memantau perkembangan kompetensi karyawan, disertai benchmarking dengan perusahaan lain untuk memperoleh prakti terbaik. Di masa depan, perusahaan juga perlu memperkuat manajemen talenta berbasis digital guna memastikan adanya pipeline SDM

yang siap mendukung visi jangka panjang perusahaan dalam menghadapi persaingan digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2025). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (2020). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bond, M., Marin, V. I., Dolch, C., Bedenlier, S., & Zawacki-Richter, O. (2021). Digital transformation in higher education: A systematic review of research. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1–27.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2022). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- European Commission. (2018). *The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.1): The European digital competence framework*. Publications Office of the European Union.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Irianto, A. (2020). Transformasi digital dan implikasinya terhadap pengembangan SDM di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 101–112.
- Karim, A. (2019). Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja perusahaan asuransi syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 45–56.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2023). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
- Noe, R. A. (2022). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Rahman, F. (2021). Strategi kompetensi digital dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 9(3), 210–220.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.