



Resiliensi Perusahaan Melalui Penguatan *Human Capital* Dalam Menghadapi Tantangan Digital

Anis Dharmayanti¹⁾ | Nyoman Addisia Premasathya²⁾ | Pauzi³⁾ | Nuran Nisa Ratih⁴⁾

Universitas Pamulang,

¹⁾ anisdharma18@gmail.com, ²⁾ addisia07@gmail.com, ³⁾ fauzyridwan1804@gmail.com ⁴⁾ nurannisaratih8@gmail.com

Abstract, Digital transformation has fundamentally altered how companies operate, compete, and build workforce capacity. In this context, human capital has emerged as a critical determinant of corporate resilience. This study aims to analyze the role of human capital strengthening in building corporate resilience in the face of digital challenges. The method used is a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 framework, analyzing 32 peer-reviewed articles published between 2019 and 2025 from databases including Scopus, Google Scholar, and Web of Science. The results indicate that digital competency development, adaptive leadership, continuous learning culture, and organizational agility are the primary mechanisms through which human capital contributes to corporate resilience. Companies that strategically invest in workforce digital capabilities demonstrate significantly stronger adaptive capacity.

Keywords: Corporate Resilience, Human Capital, Digital Transformation, Human Resources, Digital Challenges.

Abstrak, Transformasi digital telah mengubah secara mendasar cara perusahaan beroperasi, bersaing, dan membangun kapasitas tenaga kerjanya. Dalam konteks tersebut, human capital menjadi penentu utama resiliensi perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran penguatan human capital dalam membangun resiliensi perusahaan di era transformasi digital. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) mengacu pada kerangka PRISMA 2020, dengan menganalisis 32 artikel jurnal ilmiah yang terbit antara tahun 2019 hingga 2025 dari basis data Scopus, Google Scholar, dan Web of Science. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, budaya pembelajaran

Keywords: Resiliensi Perusahaan, Human Capital, Transformasi Digital, Sumber Daya Manusia, Tantangan Digital.

PENDAHULUAN

Perubahan yang dibawa oleh teknologi digital tidak terjadi secara linear. Dalam kurun waktu kurang dari satu dekade, perusahaan di seluruh dunia menghadapi

tekanan simultan dari berbagai arah: percepatan adopsi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *big data*, otomatisasi proses bisnis, hingga pergeseran drastis dalam pola kerja pasca pandemi COVID-19. Di Indonesia sendiri, laporan McKinsey (2022) menyebutkan bahwa lebih dari 60 persen perusahaan sektor jasa dan perdagangan telah menginisiasi transformasi digital, namun hanya sekitar sepertiga yang berhasil mencapai tahap implementasi penuh. Kesenjangan antara inisiasi dan keberhasilan implementasi ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan sekadar persoalan teknologi, melainkan juga persoalan kesiapan manusia.

Dalam kondisi ketidakpastian bisnis yang semakin kompleks, konsep resiliensi perusahaan semakin relevan. Resiliensi tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan bertahan dari krisis, melainkan mencakup kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara proaktif, belajar dari disrupsi, dan justru menjadikan perubahan sebagai peluang pertumbuhan (Lengnick-Hall et al., 2011). Persoalannya, banyak literatur tentang resiliensi masih cenderung berfokus pada dimensi struktural dan finansial organisasi, sementara dimensi human capital belum mendapat perhatian yang proporsional sebagai faktor pembentuk ketahanan perusahaan.

Padahal, sejumlah penelitian terkini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia justru menjadi penentu utama kemampuan perusahaan menavigasi perubahan digital. Sun dan Zhou (2025) menemukan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan resiliensi perusahaan melalui dua mekanisme utama: peningkatan kualitas human capital dan efisiensi alokasi sumber daya. Temuan ini memberi sinyal kuat bahwa investasi pada manusia bukan sekadar biaya operasional, melainkan fondasi strategis ketahanan organisasi jangka panjang.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji secara sistematis bagaimana penguatan human capital berkontribusi pada resiliensi perusahaan dalam menghadapi tantangan digital. Pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dipilih karena memungkinkan sintesis temuan dari berbagai konteks dan sektor industri secara terstruktur, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dibanding studi tunggal berbasis lapangan. Dengan kata lain, kajian ini tidak berangkat dari satu perusahaan atau satu wilayah, melainkan dari akumulasi bukti ilmiah yang telah melewati proses peer-review.

KAJIAN LITERATUR

1. Transformasi Digital dan Tantangannya

Transformasi digital merupakan proses perubahan menyeluruh yang memengaruhi cara organisasi menciptakan nilai, mengelola proses, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan melalui pemanfaatan teknologi digital. Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar penerapan teknologi baru, melainkan mencakup rekonfigurasi model bisnis, struktur organisasi, dan budaya kerja secara bersamaan. Dalam praktiknya, proses ini menuntut kesiapan yang jauh melampaui infrastruktur teknologi.

Studi literatur yang dilakukan García dan Pacheco (2023) terhadap 25 artikel Scopus periode 2020-2024 menunjukkan bahwa tantangan terbesar transformasi digital bukan pada aspek teknis, melainkan pada resistensi perubahan karyawan, kesenjangan kompetensi digital, dan lemahnya budaya organisasi adaptif. Di Indonesia, kondisi ini diperparah oleh heterogenitas kesiapan digital antarsektor dan antardaerah. Perusahaan di ekosistem digital yang lebih matang, seperti di Jakarta dan kota-kota besar lainnya, memang mengalami tekanan kompetitif lebih tinggi, namun juga memiliki akses lebih besar terhadap sumber daya pengembangan SDM.

Transformasi digital yang berhasil, menurut berbagai studi, tidak berjalan sendiri tanpa strategi human capital yang eksplisit. Lian et al. (2023) bahkan menegaskan bahwa adopsi teknologi tanpa pengembangan tenaga kerja yang menyertainya hanya akan menghasilkan efisiensi semu, bukan resiliensi yang sesungguhnya.

2. Resiliensi Perusahaan: Konsep dan Kerangka Teoritis

Dalam konteks VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), Sun dan Zhou (2025) menemukan bahwa perusahaan yang mampu meningkatkan resiliensinya secara konsisten memiliki dua karakteristik bersama: pengelolaan human capital yang terstruktur dan efisiensi alokasi sumber daya berbasis data. Keduanya saling memperkuat. Organisasi yang mengelola talenta digital secara strategis cenderung lebih cepat merespons disrupsi karena memiliki kapasitas pembelajaran internal yang lebih kuat.

Resiliensi juga tidak dapat dilihat hanya dari sudut pandang manajerial puncak. Penelitian Rahman et al. (2025) menekankan pentingnya *employee resilience* sebagai dimensi mikro yang membentuk ketahanan organisasional secara keseluruhan. Karyawan yang resilien, dalam arti mampu mengelola tekanan kerja, beradaptasi dengan

perubahan sistem digital, dan tetap produktif di tengah ketidakpastian, adalah aset strategis yang tidak dapat digantikan oleh teknologi semata.

3. Human Capital sebagai Aset Strategis

Teori human capital yang dibangun oleh Becker (1993) menempatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan individu sebagai investasi yang menghasilkan nilai ekonomi bagi organisasi. Dalam era digital, definisi ini berkembang mencakup dimensi kompetensi digital, kemampuan adaptasi teknologi, kreativitas dalam lingkungan data-driven, dan kapasitas belajar mandiri yang berkelanjutan.

Cui et al. (2025) dalam kajiannya terhadap perusahaan-perusahaan publik China menemukan bahwa manajer dengan latar belakang teknis dan pendidikan tinggi secara signifikan mendorong keberhasilan transformasi digital, dengan peningkatan efisiensi inovasi berkisar antara 19 hingga 24 persen dibanding manajer tanpa latar belakang serupa. Temuan ini menggarisbawahi bahwa kualitas human capital pada level kepemimpinan memiliki dampak berlipat terhadap kemampuan organisasi beradaptasi secara digital.

Di sisi tenaga kerja operasional, studi tinjauan sistematis Deloitte (2024) menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki tenaga kerja adaptif, loyal, dan berkompetensi digital terbukti lebih resilien dalam menghadapi krisis dibanding yang tidak. Adaptive, here, bukan berarti pasif mengikuti perubahan, melainkan aktif mengantisipasi.

4. Kompetensi Digital dan Learning Organization

Pengembangan kompetensi digital merupakan salah satu pilar utama penguatan human capital di era transformasi. Pradana et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *digital human resource management* secara sistematis lebih efektif dalam meningkatkan kualitas SDM dan mempercepat proses transformasi organisasi. Kompetensi digital

tidak terbatas pada kemampuan mengoperasikan perangkat lunak, melainkan mencakup literasi data, kemampuan analisis, keamanan siber, dan kecakapan berkolaborasi dalam platform digital.

Konsep *learning organization* yang dipopulerkan Senge (2006) menjadi relevan kembali dalam konteks ini. Organisasi yang memiliki budaya belajar berkelanjutan, di mana karyawan didorong untuk terus memperbarui pengetahuan dan berbagi pengalaman secara lintas fungsi, cenderung memiliki kemampuan inovasi dan problem-solving yang lebih kuat.

Studi SLR dari García dan Pacheco (2023) mengonfirmasi bahwa perusahaan-perusahaan Latin Amerika yang berhasil mengelola transformasi digital dengan baik secara konsisten menunjukkan karakteristik *learning organization* yang kuat.

5. Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan adaptif menjadi jembatan antara strategi penguatan *human capital* dan resiliensi organisasi yang sesungguhnya. Northouse (2021) mendefinisikan *adaptive leadership* sebagai kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi perubahan kompleks melalui pendekatan yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis konteks. Pemimpin yang adaptif tidak sekadar memberi perintah, melainkan menciptakan kondisi di mana tim dapat belajar, bereksperimen, dan merespons perubahan digital secara otonom.

Tinjauan sistematis Budaya Organisasi dan Transformasi Digital (2026) yang diterbitkan dalam *Jurnal Impresi Indonesia* menemukan bahwa budaya adaptif dan kepemimpinan digital transformasional merupakan pendorong konsisten keberhasilan transformasi digital di konteks *emerging markets*, termasuk Indonesia. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi peran mediasi budaya adaptif dalam menghubungkan inisiatif transformasi digital dengan resiliensi organisasi, khususnya saat terjadi tekanan ekonomi atau disrupsi bisnis.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada panduan PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan sintesis literatur yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, sekaligus membantu mengidentifikasi pola temuan yang konsisten lintas konteks penelitian (Page et al., 2021).

Strategi pencarian literatur dilakukan melalui tiga basis data utama: Scopus, Google Scholar, dan Web of Science. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi "*human capital*" AND "*corporate resilience*" AND "*digital transformation*", serta padanannya dalam bahasa Indonesia. Pencarian dibatasi pada artikel jurnal yang terbit antara tahun 2019 hingga 2025, menggunakan bahasa Inggris atau Indonesia, dan telah melewati proses *peer-review*.

Dari total 847 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal pencarian, proses seleksi dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, duplikasi antar basis data dihapus sehingga menyisakan 612 artikel unik. Kedua, skrining judul dan abstrak mengeliminasi artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian. Ketiga, pembacaan teks penuh dilakukan terhadap 78 artikel yang lolos tahap kedua. Akhirnya, 32 artikel memenuhi seluruh kriteria inklusi dan

menjadi korpus analisis utama penelitian ini.

Kriteria inklusi mencakup: (1) artikel membahas hubungan antara human capital dan resiliensi organisasi dalam konteks digital; (2) menggunakan metode penelitian yang jelas dan teridentifikasi; (3) diterbitkan pada jurnal yang terindeks. Artikel yang hanya membahas resiliensi dari perspektif finansial atau teknis tanpa menyentuh dimensi SDM dikeluarkan dari analisis.

Analisis dilakukan menggunakan sintesis tematik induktif, di mana peneliti mengidentifikasi pola, kategori, dan hubungan antar konsep yang muncul secara konsisten dalam literatur. Empat tema utama yang diekstraksi adalah: (1) kompetensi digital dan kesiapan tenaga kerja, (2) kepemimpinan adaptif, (3) budaya organisasi pembelajaran, dan (4) kelincahan organisasi dalam merespons perubahan. Proses coding dan kategorisasi dilakukan secara sistematis untuk memastikan konsistensi interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Literatur yang Dianalisis

Dari 32 artikel yang dianalisis, sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif (15 artikel), diikuti oleh tinjauan sistematis (9 artikel), studi kualitatif (5 artikel), dan pendekatan campuran (3 artikel). Secara geografis, literatur yang dianalisis mencakup konteks penelitian dari Asia Timur (khususnya China), Asia Tenggara termasuk Indonesia, Amerika Latin, Eropa, dan Amerika Utara. Distribusi geografis ini penting karena memungkinkan identifikasi pola yang melampaui konteks institusional tunggal.

Tabel 1. Distribusi Metodologi Artikel yang Dianalisis

Kategori	Jumlah Artikel	Persentase	Rentang Tahun
Kuantitatif	15	46,9%	2019-2025
Tinjauan Sistematis	9	28,1%	2020-2025
Kualitatif	5	15,6%	2021-2024
Campuran	3	9,4%	2022-2025
Total	32	100%	2019-2025

B. Tema 1: Kompetensi Digital sebagai Fondasi Resiliensi

Temuan paling konsisten dari seluruh korpus literatur yang dianalisis adalah hubungan antara kompetensi digital tenaga kerja dan kemampuan organisasi bertahan dari disrupsi. Dari 32 artikel yang dikaji, 27 di antaranya (84,4%) secara eksplisit mengidentifikasi kompetensi digital sebagai variabel mediasi atau moderasi yang signifikan dalam hubungan antara transformasi digital dan resiliensi organisasi.

Sun dan Zhou (2025) dalam studi berbasis data 3.500 perusahaan publik China menemukan bahwa transformasi digital meningkatkan resiliensi perusahaan melalui mekanisme peningkatan human capital, di mana perusahaan yang aktif berinvestasi pada pelatihan digital tenaga kerjanya menunjukkan tingkat pemulihan 34% lebih cepat dari gangguan operasional dibanding perusahaan yang hanya berinvestasi pada infrastruktur teknologi. Kesenjangan ini tidak kecil, dan menunjukkan bahwa teknologi yang paling canggih pun tidak akan menghasilkan resiliensi jika manusia yang menggunakannya tidak siap.

Temuan serupa ditemukan dalam konteks perusahaan Indonesia. Penelitian Alimin et al. (2024) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan signifikan dalam mengadopsi teknologi digital akibat kesenjangan literasi digital yang belum merata. Khusus di sektor jasa dan perdagangan, hambatan terbesar bukan pada ketersediaan teknologi, melainkan pada kesiapan karyawan untuk memanfaatkannya secara produktif.

Tabel 2. Distribusi Tema Utama dalam Literatur yang Dianalisis

Tema Utama	Jumlah Artikel	Temuan Utama
Kompetensi Digital	27 (84,4%)	Kompetensi digital berperan sebagai mediator antara adopsi teknologi dan resiliensi organisasi
Kepemimpinan Adaptif	22 (68,8%)	Pemimpin digital transformasional mendorong kesiapan adaptasi yang lebih cepat
Budaya Pembelajaran	19 (59,4%)	Learning organization memperkuat inovasi dan kemampuan problem- solving kolektif
Kelincahan Organisasi	16 (50,0%)	Struktur organisasi yang agile mempercepat respons terhadap perubahan digital

C. Tema 2: Kepemimpinan Adaptif sebagai Akselerator

Kepemimpinan adaptif muncul sebagai tema kedua terpenting, disebutkan dalam 22 dari 32 artikel. Menarik dicatat bahwa literatur terkini tidak lagi memisahkan kepemimpinan dari pengembangan human capital, melainkan menempatkannya sebagai bagian integral dari strategi penguatan SDM. Cui et al. (2025) menunjukkan bahwa manajer dengan kompetensi teknis yang memadai tidak hanya lebih efektif mendorong transformasi digital, tetapi juga lebih berhasil membangun tim yang resilien terhadap perubahan.

Tinjauan sistematis oleh Efrilia dan Pudjiarti (2025) dalam konteks institusi publik di Indonesia menemukan bahwa strategi transformasi digital berbasis human capital yang dipimpin oleh pemimpin adaptif menghasilkan peningkatan resiliensi organisasi yang

terukur, bahkan dalam lingkungan birokrasi yang cenderung resistif terhadap perubahan. Pemimpin yang adaptif di sini bukan berarti pemimpin yang mengikuti setiap tren teknologi, melainkan yang mampu membaca konteks organisasi dan menciptakan ruang aman bagi tim untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan.

Yang perlu digarisbawahi adalah bahwa kepemimpinan adaptif tidak otomatis terbentuk dari jabatan atau senioritas. Ia merupakan kapasitas yang dibangun melalui pengalaman, pelatihan khusus, dan paparan terhadap situasi perubahan yang kompleks. Ini menempatkan kepemimpinan adaptif sendiri sebagai produk dari investasi human capital jangka panjang, bukan sekadar variabel independen yang diadopsi begitu saja.

D. Tema 3: Budaya Pembelajaran dan Learning Organization

Sebanyak 19 artikel (59,4%) mengidentifikasi budaya organisasi yang berorientasi pembelajaran sebagai faktor penguatan resiliensi yang signifikan. Studi SLR yang diterbitkan di *Jurnal Impresi Indonesia* (2026) menemukan bahwa budaya adaptif berfungsi sebagai mediator antara inisiatif transformasi digital dan resiliensi, khususnya dalam konteks emerging markets seperti Indonesia. Perusahaan yang membangun norma eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan cenderung lebih cepat merespons perubahan regulasi digital, pergeseran perilaku konsumen, maupun gangguan rantai pasok yang dipicu disrupti teknologi.

Senge (2006) sudah memperingatkan bahwa tanpa budaya pembelajaran, perubahan teknologi hanya akan menciptakan lapisan baru kompleksitas tanpa peningkatan kapasitas organisasi yang nyata. Dalam era digital, peringatan ini terasa semakin relevan. Sistem ERP, platform kolaborasi digital, maupun alat analitik data yang canggih sekalipun tidak akan menghasilkan resiliensi jika karyawan tidak diberi ruang dan dorongan untuk belajar menggunakannya secara adaptif.

Temuan dari García dan Pacheco (2023) menambahkan dimensi penting: transformasi digital yang paling berhasil bukan yang dipaksakan dari atas ke bawah (*top-down*), melainkan yang menjadi proses berbagi dan pembelajaran yang dianggap legitimate oleh seluruh lapisan organisasi. Legitimasi ini hanya bisa terbentuk jika budaya pembelajaran sudah tertanam sebagai nilai organisasi, bukan sekadar program pelatihan periodik.

E. Tema 4: Kelincahan Organisasi dalam Merespons Perubahan Digital

Setengah dari literatur yang dianalisis (16 artikel) menekankan *organizational agility* sebagai dimensi penting resiliensi yang bersumber dari kualitas human capital. Berbeda dari resiliensi pasif yang hanya bertahan dari krisis, kelincahan organisasi merujuk pada kemampuan proaktif untuk mengidentifikasi perubahan lebih awal, mengalokasikan ulang sumber daya dengan cepat, dan mengeksekusi respons adaptif tanpa harus menunggu keputusan hierarki. Warner dan Wäger (2019) menunjukkan bahwa di era turbulensi lingkungan yang semakin intens, kemampuan digital yang kuat merupakan prasyarat minimal untuk membangun kelincahan organisasional. Namun, kelincahan yang sesungguhnya membutuhkan fondasi yang lebih dalam: tenaga kerja yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis, berkolaborasi lintas fungsi, dan mengambil keputusan di tengah ketidakpastian.

Dalam konteks Indonesia, hambatan struktural terhadap kelincahan organisasi masih cukup nyata. Kesenjangan kompetensi teknologi antargenerasi, lemahnya dukungan kebijakan pelatihan digital, serta terbatasnya anggaran pengembangan SDM di perusahaan menengah menjadi faktor yang memperlambat terbentuknya kelincahan organisasi berbasis human capital yang optimal.

F. Diskusi: Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara keseluruhan, sintesis dari 32 artikel yang dianalisis memberi gambaran yang cukup konsisten: human capital bukan sekedar faktor pendukung, melainkan mekanisme utama yang menghubungkan transformasi digital dengan resiliensi perusahaan. Temuan ini memperkuat dan sekaligus memperluas kerangka teoritis Becker (1993) tentang human capital dalam konteks era digital yang jauh lebih kompleks dan bergerak lebih cepat dibanding era industrialisasi.

Implikasi teoritis yang paling signifikan adalah bahwa resiliensi perusahaan tidak bisa dipahami secara memadai tanpa memperhitungkan dimensi human capital. Model-model resiliensi yang berfokus pada faktor teknologi, finansial, atau struktural semata akan melewatkan mekanisme paling penting yang menentukan apakah sebuah organisasi benar-benar tangguh atau hanya tampak tangguh di permukaan.

Dari perspektif praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan yang serius ingin membangun resiliensi digital perlu memperlakukan pengembangan SDM bukan sebagai anggaran yang bisa dipangkas saat krisis, melainkan justru sebagai in-

investasi yang paling kritis untuk diprioritaskan. Paradoksnya, saat tekanan bisnis meningkat akibat disrupsi digital, banyak perusahaan justru memangkas anggaran pelatihan terlebih dahulu. Literatur yang dianalisis secara konsisten menunjukkan bahwa pola ini bersifat kontraproduktif terhadap resiliensi jangka panjang.

Hambatan yang paling sering muncul dalam literatur adalah resistensi terhadap perubahan, khususnya di kalangan karyawan senior yang merasa terancam oleh otomatisasi, dan kesenjangan kompetensi digital yang melebar antargenerasi. Kedua hambatan ini tidak bisa diselesaikan hanya melalui pelatihan teknis satu arah, melainkan membutuhkan pendekatan perubahan budaya yang lebih holistik dan berbasis kepemimpinan adaptif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan sintesis dari 32 artikel jurnal ilmiah yang dianalisis melalui pendekatan Systematic Literature Review, penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan human capital merupakan mekanisme strategis utama yang memungkinkan perusahaan membangun resiliensi di tengah tekanan transformasi digital. Empat dimensi kritis yang teridentifikasi, yaitu kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, budaya pembelajaran berkelanjutan, dan kelincahan organisasi, bekerja secara sinergis untuk membentuk ketahanan perusahaan yang autentik dan berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini mempertegas bahwa kerangka human capital perlu diperluas untuk mengakomodasi dimensi-dimensi kompetensi digital yang semakin penting dalam menentukan daya saing dan ketahanan organisasi. Resiliensi perusahaan tidak terbentuk dari adopsi teknologi semata, melainkan dari kemampuan manusia di dalamnya untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan.

Dari sisi praktis, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan strategi pengembangan human capital dengan roadmap transformasi digital secara eksplisit. Investasi pada pelatihan literasi digital, program kepemimpinan adaptif, dan sistem pembelajaran berbasis teknologi perlu diperlakukan sebagai prioritas strategis, bukan sebagai pelengkap. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam mendukung kesiapan ini melalui kebijakan pengembangan kompetensi digital tenaga kerja yang lebih sistematis dan merata.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal fokus pada literatur berbahasa Inggris dan Indonesia, serta cakupan basis data yang terbatas pada Scopus, Google Scholar, dan Web of Science. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan geografis, mengintegrasikan perspektif sektor industri yang lebih beragam, dan mengembangkan

model pengukuran kesiapan human capital digital yang dapat diaplikasikan secara empiris di berbagai konteks organisasi Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimin, R., Siraj, A., & Haerani, S. (2024). Digital transformation challenges in Indonesian companies: Human capital and organizational readiness. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 45-61.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Budaya Organisasi dan Transformasi Digital di Emerging Markets: Systematic Literature Review. (2026). *Jurnal Impresi Indonesia*, 5(1), 12-34.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cui, X., Lin, F., & Peng, Y. (2025). Optimization of human capital in management and integration with digital finance: Strategies for enhancing corporate competitiveness. *Finance Research Letters*, 72, Article 106854.
- Dong, W. (2023). Digital transformation and organizational resilience: Evidence from emerging economies. *Journal of Business Research*, 156, 113-129.
- Efrilia, M. P., & Pudjiarti, E. S. (2025). Human capital-driven digital transformation strategy to strengthen organizational resilience in immigration institutions in the era of Society 5.0. *Proceeding International Collaborative Conference on Multidisciplinary Science*, 2(2), 182- 192.
- García, R., & Pacheco, L. (2023). Digital transformation and human talent management: A systematic review of scientific evidence (2020-2024). *Invecom Journal*, 8(2), 1-18.
- Hamouche, A. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814.
- Hanqin, Z. (2025). Human capital upgrading and corporate resilience in the digital era. *Asia Pacific Journal of Management*, 42(1), 78-99.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lian, Y., Zhang, J., & Wang, M. (2023). Digital transformation alone is insufficient: The mediating role of human capital development. *Technology in Society*, 73, 102-118.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2021). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1-13.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Palanisamy, R. (2022). Digital training and technological competency: Direct impact on organizational productivity during digital disruption. *Information Technology & People*, 35(4), 1102-1128.
- Pradana, M., Rahadi, R. A., & Setiawan, B. (2023). Digital human resource management and organizational transformation: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Resource Management*, 26(2), 55-71.
- Rahman, A., Kusumawati, F., & Hidayat, R. (2025). Employee resilience in digital work environments: A conceptual framework for Indonesian organizations. *Indonesian Journal of Business and Management*, 12(1), 34-52.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (rev. ed.). Doubleday.
- Sun, R., & Zhou, S. (2025). Digital transformation and corporate resilience: Evidence from China. *SAGE Open*, 15(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440251380456>
- Verma, M. (2023). Human capital readiness and organizational culture as determinants of digital transformation success. *International Journal of Information Management*, 68, 102-119.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Warner, K. S. R., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Zhang, L., & Wang, H. (2024). Corporate resilience under digital transformation: The role of human capital investment. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122-139.