

Anteseden Innovation Capability yang Dimediasi Digital Talent dan Value Co Creation

Agustin Ratna Sari¹, B. Medina Nilasari², Dita Oki Berliyanti³

^{1,2,3}, Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Indonesia

Abstract

This study aims to explore the relationship between human resources digital transformation (HRDT), digital talent, employee entrepreneurship, shared value creation, and innovation capability in the context of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Jakarta. In the Industry 4.0 era, digital technology is becoming a major driving force that is changing the way organizations operate and create value. This research identifies that the digital transformation of HR not only improves innovation capabilities, but also plays an important role in attracting the digital talent needed to drive sustainable innovation. In addition, employee entrepreneurship and value co-creation are considered key factors in enhancing organizational innovation capabilities. Through a comprehensive methodological approach, this study proposes a conceptual framework that highlights the strategic role of digital talent and shared value creation in supporting the digital transformation process. The research results are expected to provide theoretical and practical contributions for academics and practitioners in understanding the dynamics of the relationship between these variables and their implications for the competitiveness of MSMEs in an increasingly competitive digital market.

Keywords: Human Resource Digital Transformation, Digital Talent, Employee Entrepreneurship, Value Co Creation, Innovation Capability

Copyright (c) 2025 Agustin Ratna Sari

✉Corresponding author : Agustin Ratna Sari

Email Address : 122012311026@std.trisakti.ac.id, medina@trisakti.ac.id, dita.oki@trisakti.ac.id

PENDAHULUAN

Salah satu kekuatan utama di balik kemajuan paling signifikan dalam bisnis dan masyarakat Industri 4.0 adalah teknologi digital (Gilch & Sieweke, 2021). Pertumbuhan saat ini merupakan kombinasi inovasi dan digitalisasi yang menyoroti potensi yang dapat secara fundamental mengubah cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai dengan cara baru (Firmansyah et al., 2023). Persaingan di berbagai industri saat ini bersifat digital, dan karena itu, banyak perusahaan yang menerapkan *digital transformation* untuk mengubah operasi, kompetensi, metode, dan model perusahaan (Budiarti & Firmansyah, 2024). Hal ini berguna untuk sepenuhnya memanfaatkan peluang dan perubahan yang dihadirkan oleh teknologi digital. Ini juga merupakan ciri khas dari strategi bisnis yang sadar digital dan inovatif (Saarikko et al., 2020). Meningkatkan daya saing perusahaan adalah tujuan dari transformasi digital, karena hal ini memungkinkan perusahaan untuk melampaui perusahaan yang telah ada secara digital tetapi tidak menghadapi gangguan (Vial, 2021). Hal ini ditunjukkan oleh kemampuan suatu perusahaan untuk berinovasi

dalam meningkatkan keberhasilannya dengan menerapkan perubahan digital pada proses kerjanya, terutama terkait dengan sumber daya manusia (Bansal et al., 2023).

Human resource digital transformation menekankan pentingnya keterampilan digital dalam mempromosikan kreativitas, dan langkah yang diperlukan agar sumber daya manusia suatu organisasi dapat menjalani transformasi digital (Budiarti & Firmansyah, 2024). Penelitian yang dilakukan Bansal et al (2023), menyebutkan bahwa gangguan digital telah mempengaruhi modal manusia dalam berbagai kapasitas dan bahwa fungsi manajemen SDM mengalami gangguan digital yang mengarah pada transformasi. Hal ini semakin didukung oleh meningkatnya permintaan akan talenta digital untuk mendorong budaya kreatif dan memprioritaskan penerapan teknologi digital (Bresciani et al., 2021). Penggunaan teknologi digital menjadi semakin penting Firmansyah et al (2022), menarik *digital talent* (Gilch & Sieweke, 2021) untuk mewujudkan transformasi digital yang mendorong organisasi untuk berinovasi dalam praktik SDM sehari-hari juga sangat penting (Bansal et al., 2023).

Namun, setelah para karyawan baru dengan *digital talent* dipilih untuk berperan penting dalam melaksanakan fungsi manajemen dalam proses transformasi digital, karyawan tersebut juga harus diuji untuk efektivitas dan keberhasilan dalam meningkatkan kemampuan *innovation capability* (Khaliq et al., 2023). Saat ini karyawan diberikan lebih banyak wewenang dan menangani tugas yang sebelumnya dilakukan oleh *entrepreneurship* atau pemimpin karena perusahaan merampingkan struktur hierarki organisasi untuk fleksibilitas dan adaptasi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang tidak menentu dan tidak stabil (Su et al., 2023).

Literatur yang ada mengenai hubungan antara *digital talent*, *digital transformation*, dan *innovation capability* yang lebih banyak berfokus pada proses perekrutan *digital talent* sebagai kelompok sasaran baru yang mendorong inovasi (Barinova et al., 2020). Sedangkan dalam penelitian ini menambahkan variabel *employee entrepreneurship* dan *value co creation* untuk mengetahui dampaknya terhadap *innovation capability*.

Human Resource Digital Transformation

Digital transformation telah memberikan dampak yang signifikan pada berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia usaha dan manajemen sumber daya manusia (SDM). *Digital transformation* melibatkan pengenalan teknologi digital untuk merombak bisnis dan proses, sementara manajemen SDM berfokus pada pengelolaan dan pengembangan talenta di dalam organisasi (Gao, 2024). Dalam perspektif Song (2021), *digital transformation* telah memperkenalkan dimensi baru dalam pengembangan talenta melalui praktik analitik dengan pemanfaatan teknologi digital, organisasi dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, memantau kinerja, serta merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja. Perencanaan sumber daya manusia strategis adalah proses yang menyelaraskan manajemen SDM dengan strategi dan tujuan keseluruhan perusahaan. Ini melibatkan pengembangan rencana komprehensif yang menguraikan kebutuhan, strategi, dan tindakan sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai tujuannya (Bengtsson, 2021). Dalam era *digital transformation*, perencanaan sumber daya manusia strategis memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat

beradaptasi dengan lanskap yang berubah dan memanfaatkan teknologi untuk mendorong pertumbuhan dan inovasi (Vardarlier, 2020).

Digital Talent

Digital talent merujuk pada individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk beradaptasi dan berkontribusi dalam lingkungan digital (Sommer, 2023). Dalam era transformasi digital, *digital talent* menjadi sangat penting bagi organisasi untuk memanfaatkan teknologi dan inovasi guna mencapai tujuan bisnis. Namun, sebelum pencarian talenta dimulai, harus diperjelas apa yang sebenarnya dicari. Dengan kata lain, apa yang dimaksud dengan *digital talent* dan definisi yang dapat diterima untuk istilah *digital talent*. Sederhananya, membedakan *digital talent* dari perspektif keterampilan *hard* digital dan *soft* serta perannya. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang mendefinisikan *digital talent* sebagai proses yang membutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berkaitan dengan teknologi informasi (Gilch & Sieweke, 2021). Kekurangan keterampilan digital menghadirkan risiko nyata bagi setiap bisnis dan organisasi terutama karena perangkat lunak menguasai dunia dan setiap organisasi sekarang praktis menjadi perusahaan teknologi (Papadopoulos et al., 2022).

Employee Entrepreneurship

Employee entrepreneurship merupakan sebuah konsep di mana karyawan di dalam sebuah organisasi berperan sebagai wirausaha dengan mengambil inisiatif untuk mengembangkan inovasi, produk, atau layanan, serta meningkatkan proses yang ada (Su et al., 2023). Namun, *entrepreneurship* yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang sebenarnya mungkin harus siap menghadapi tantangan baru dan memiliki potensi untuk menghadapi risiko bisnis baru yang akan datang (Ye et al., 2023). Selain itu, meskipun wirausahawan memainkan peran penting, karyawanlah yang mencapai dan menerjemahkan kebijakan dan visi pendiri menjadi kenyataan demi kesuksesan dan pertumbuhan bisnis. Meningkatnya tekanan dari lingkungan bisnis yang kompetitif membuat perusahaan meningkatkan kompetensi pengambilan keputusan untuk melawan kekuatan tersebut. Agar dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ini, perusahaan perlu mengadopsi inovasi, karena inovasi merupakan solusi yang paling tepat untuk menghadapi kekuatan-kekuatan tersebut (Ganbold et al., 2021).

Value Co Creation

Value co-creation merupakan konsep yang menjelaskan proses di mana perusahaan dan karyawan (atau pengguna) berkolaborasi untuk menciptakan nilai (Schiavone et al., 2021). Dalam pendekatan tradisional, perusahaan dipandang sebagai pencipta nilai utama, sementara karyawan hanya sebagai pengguna. Namun, dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam perilaku karyawan, sehingga peran karyawan telah berubah menjadi lebih aktif dalam proses penciptaan nilai. Mengenai interaksi dan hubungan, terdapat fokus yang lebih besar pada interaksi antara perusahaan, karyawan dan pelanggan, serta pengalaman yang dihasilkan dalam hubungan ini, yang dapat mewakili nilai bagi pelanggan, termasuk penciptaan bersama produk/layanan (Amorim & Ventura, 2023). Memahami penciptaan nilai (*value co-creation*) telah menjadi tema utama

dalam literatur manajemen baru-baru ini, khususnya dalam bidang penelitian SDM (karyawan) (Sachs & Kujala, 2021). Tujuan untuk memahami apa yang terjadi dalam hubungan di mana karyawan terlibat dan bagaimana menciptakan nilai bersama dengan dan untuk perusahaan.

Innovation Capability

Innovation capability merujuk kepada kemampuan sebuah organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru, produk, proses, atau layanan yang dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan daya saing (Ganbold et al., 2021). Dengan kata lain, *innovation capability* mengacu pada kemampuan berkelanjutan untuk mengubah informasi dan ide menjadi produk, proses, dan sistem yang baru, yang bermanfaat bagi bisnis dan para pemangku kepentingannya. Di seluruh organisasi dari semua ukuran dan struktur, *innovation capability* dipandang penting untuk mencapai perubahan berkelanjutan dalam lanskap bisnis yang dinamis saat ini (Imran et al., 2019). Penelitian oleh Singh et al (2021), yang berfokus pada konsep inovasi terbuka yang mencakup internalisasi masuk dari ide-ide baru dari sumber eksternal dan komersialisasi keluar dari ide-ide yang dikembangkan secara internal ke lingkungan eksternal. Inovasi saat ini melekat pada aplikasi teknologi karena kemampuan pemrosesan informasinya yang mengatasi kendala manusia (Berger et al., 2021). Sebagai contoh, Kaur et al (2019), mengeksplorasi bahwa teknologi komputasi kognitif sebagai pendukung integrasi pengetahuan dapat mendukung organisasi yang *ambidextrous* dalam mengeksplorasi operasi saat ini dan mengeksplorasi peluang bisnis baru melalui kolaborasi dengan mitra strategis global yang sesuai untuk menjadi lebih inovatif.

METODOLOGI

Rancangan penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian kuantitatif, dengan melakukan pengumpulan data awal terhadap objek penelitian yaitu perusahaan UMKM sektor makanan. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian ilmiah yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi data. Metode ini bertujuan untuk menyusun generalisasi atau membuat inferensi statistik dari populasi berdasarkan sampel yang diambil. Jenis penelitian ini melibatkan pengumpulan data dari responden melalui pertanyaan terstruktur yang dapat berupa kuesioner atau wawancara. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pandangan umum atau sikap dari populasi (Sekaran & Bougie, 2020). Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian *cross sectional*, maka berdasarkan *study setting*, penelitian ini termasuk kedalam *noncontrived setting*, yaitu dilakukan berdasarkan dimana tempat objek tersebut (Sekaran & Bougie, 2020). Unit analisis digunakan pada penelitian ini ialah individu yaitu merupakan karyawan UMKM di sektor makanan di wilayah Jakarta, yaitu diantaranya Holland Bakery, Dunkin Donuts dan J.CO.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas diartikan apakah indikator yang mengukur suatu variabel secara benar mewakili konsep penelitian (Hair et al., 2019). Pengujian validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen pernyataan yang digunakan dalam penelitian akurat (valid) dalam mengukur variabel yang diteliti. Uji validitas dapat diukur dengan menggunakan dua instrumen yaitu *convergent validity* dengan kriteria yang digunakan untuk uji validitas ini yaitu dengan nilai *outer loading* > 0,5 dan *discriminant validity* dengan kriteria yang digunakan untuk uji validitas ini yaitu menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), indikator dikatakan valid jika memiliki nilai AVE > 0,5 (Hair et al., 2019).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu alat pengukuran yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua item instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian konsisten dan akurat. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban dari responden terhadap pernyataan relatif konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *composite reliability* dimana kriteria penentuan reliabel atau tidak suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *Composite Reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran & Bougie, 2020).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Human Resource Digital Transformation*

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Composite Reliability</i>
<i>Human Resource Digital Transformation</i>	HRDT1	0.882	0.676	0.912
	HRDT2	0.756		
	HRDT3	0.854		
	HRDT4	0.871		
	HRDT5	0.736		

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS* 4.0

Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel *human resource digital transformation* menunjukkan semua indikator yang valid karena menghasilkan nilai *outer loading* dan AVE > 0,5, yaitu sebesar 0.676. selanjutnya untuk hasil pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *composite reliability* sebesar 0.912 > 0,7 yang artinya terbukti bahwa kedua indikator dari variabel *human resource digital transformation* terbukti reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Digital Talent*

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Composite Reliability</i>
<i>Digital Talent</i>	DT1	0.764	0.596	0.855
	DT2	0.726		
	DT3	0.824		
	DT4	0.770		

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS* 4.0

Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel *digital talent* menunjukkan semua indikator yang valid karena menghasilkan nilai *outer loading* dan AVE > 0,5, yaitu sebesar 0.596. Selanjutnya untuk hasil pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *composite reliability* sebesar 0.855 > 0,7 yang artinya terbukti bahwa kedua indikator dari variabel *digital talent* terbukti reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Employee Entrepreneurship*

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Entrepreneurship</i>	EE1	0.429		
	EE2	0.476		
	EE3	0.754		
	EE4	0.836		
	EE5	0.760		
REVISI				
	EE3	0.754	0.615	0.827
	EE4	0.836		
	EE5	0.760		

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel *employee entrepreneurship* menunjukkan terdapat 2 indikator yang tidak valid karena menghasilkan nilai *outer loading* kurang dari 0,5, maka dilakukan perbaikan dengan menghilangkan 2 indikator tersebut yaitu EE1 dan EE2, setelah dilakukan perbaikan tersebut menghasilkan nilai AVE > 0,5, yaitu sebesar 0.615. Selanjutnya untuk hasil pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *composite reliability* sebesar 0.827 > 0,7 yang artinya terbukti bahwa kedua indikator dari variabel *employee entrepreneurship* terbukti reliabel.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Value Co Creation*

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Composite Reliability</i>
<i>Value Co Creation</i>	VCC1	0.794	0.501	0.799
	VCC2	0.615		
	VCC3	0.707		
	VCC4	0.704		

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel *value co creation* menunjukkan semua indikator yang valid karena menghasilkan nilai *outer loading* dan AVE > 0,5, yaitu sebesar 0.501. Selanjutnya untuk hasil pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *composite reliability* sebesar 0.799 > 0,7 yang artinya terbukti bahwa kedua indikator dari variabel *value co creation* terbukti reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Innovation Capability*

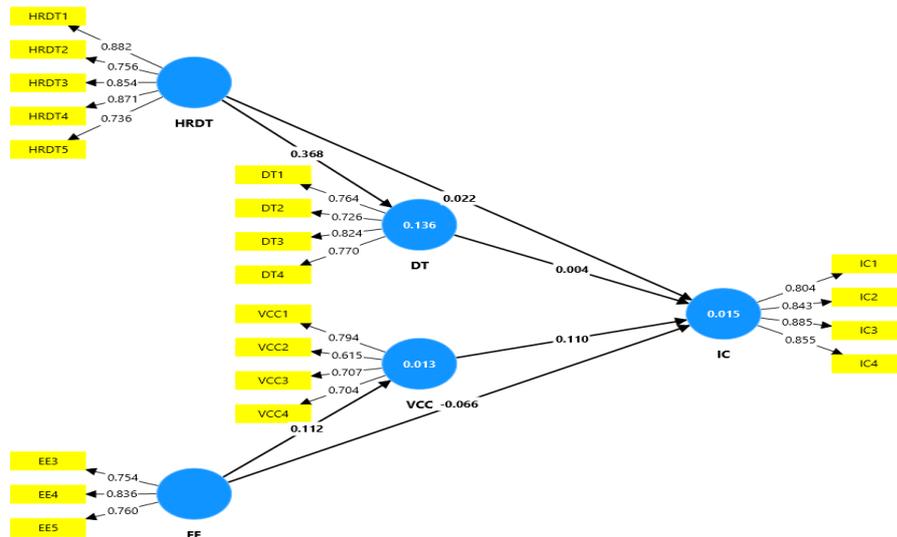
Variabel	Item	Outer Loading	AVE	Composite Reliability
<i>Innovation Capability</i>	IC1	0.804	0.718	0.910
	IC2	0.843		
	IC3	0.885		
	IC4	0.855		

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel *innovation capability* menunjukkan semua indiaktor yang valid karena menghasilkan nilai *outer loading* dan AVE > 0,5, yaitu sebesar 0.718. Selanjutnya untuk hasil pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *composite reliability* sebesar 0.910 > 0,7 yang artinya terbukti bahwa kedua indikator dari variabel *innovation capability* terbukti reliabel.

Path diagram dari hasil *output* pengujian hipotesis berdasarkan analisa *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 4.0 disajikan pada gambar 1

Gambar 1. *Path* Diagram Hasil *Output* Pengujian Hipotesis



Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS* 4.0

Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini melibatkan pengumpulan data dari unit analisis yaitu responden, sehingga perlu diteliti karakteristik dari responden yang diteliti. Adapun profil responden yang menjadi obyek peneliti sebanyak 221 responden melalui penyebaran kuesioner. Karakteristik demografi responden dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja dan tempat bekerja. Berikut adalah hasil pengelompokan data responden untuk mengetahui statistik mengenai karakteristik responden yang menjadi obyek penelitian berdasarkan kuesioner yang telah disebar secara *online* dalam bentuk *google* formulir.

Tabel 6. Profil Responden

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis kelamin		
Laki - laki	148	66.96%
Perempuan	73	33.04%
Total	221	
Usia		
< 25 Tahun	-	-
25 - 35 Tahun	203	91.85%
36 - 45 Tahun	17	7.70%
46 -55 Tahun	1	0.45%
Total	221	
Pendidikan		
SMA/SMK	134	60.63%
Diploma(D3)	16	7.23%
Sarjana(S1)	69	31.22%
Magister(S2)	2	0.90%
Total	221	
Masa Kerja		
Kurang dari 1 Tahun	8	3.61%

1 - 5 Tahun	187	84.61%
6 - 10 Tahun	25	11.31%
Lebih dari 10 Tahun	1	0.45%
Total	221	

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS* 4.0

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan gender menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebanyak 158 laki-laki dibandingkan perempuan sebanyak 73. Hal ini menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak bekerja di perusahaan UMKM yang menjadi objek penelitian ini dibandingkan perempuan perempuan. Lalu karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa usia 25 - 35 Tahun mendominasi karyawan UMKKN yaitu sebanyak 213 responden dan di susul oleh karyawan usia 36 - 45 Tahun sebanyak 17 responden dan terakhir usia 46 - 55 Tahun sebanyak 1 responden. Sedangkan untuk karakteristik responden berdasarkan pendidikan didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 139 responden dan diikuti oleh sarjana (S1) yaitu sebanyak 74 responden, lalu dengan jenjang pendidikan diploma sebanyak 16 responden serta magister (S2) berjumlah 2 responden. Terakhir karakteristik responden berdasarkan masa kerja didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1 - 5 Tahun sebanyak 197 responden, diikuti dengan masa kerja 6 - 10 Tahun dengan jumlah 25 responden, lalu untuk masa kerja kurang dari 1 Tahun sebanyak 8 responden dan terakhir dengan masa kerja lebih dari 10 Tahun sebanyak 1 orang responden.

Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Nilai rata-rata dan standar deviasi digunakan untuk statistik deskriptif ini.

Statistik Deskriptif Variabel *Human Resource Digital Transformation*

Secara keseluruhan responden merasa bahwa penggunaan dan keselarasan teknologi digital di organisasinya sudah optimal seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4.355. Hal ini dapat dibuktikan dimana responden merasa bahwa penggunaan dan keselarasan teknologi digital di organisasi sudah optimal yaitu dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.473, serta responden merasakan adanya pergeseran strategis dalam pembangunan kapasitas organisasi di tempat kerja seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.320. Hasil pengolahan untuk variabel *human resource digital transformation* dapat dilihat pada tabel 7

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel *Human Resource Digital Transformation*

Indikator	Mean	Min	Max	Std.Deviation
HRDT1	4.473	3	5	0.534
HRDT2	4.437	3	5	0.653
HRDT3	4.311	3	5	0.683
HRDT4	4.234	2	5	0.684
HRDT5	4.320	3	5	0.692
Total	4.355			

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Statistik Deskriptif Variabel *Digital Talent*

Secara keseluruhan responden merasa bahwa dengan adanya perubahan positif dalam di organisasi yaitu penggunaan talenta digital seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4.171. Hal ini dapat dibuktikan dimana responden merasa bahwa memperoleh pengetahuan baru yang bermanfaat dalam pekerjaan yaitu dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.225, serta responden merasakan bahwa telah mengembangkan keterampilan baru yang relevan untuk pekerjaan seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.054. Hasil pengolahan untuk variabel *digital talent* dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Statistik Deskriptif Variabel *Digital Talent*

Indikator	Mean	Min	Max	Std.Deviation
DT1	4.225	3	5	0.773
DT2	4.054	3	5	0.655
DT3	4.212	3	5	0.726
DT4	4.194	3	5	0.639
Total	4.171			

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Statistik Deskriptif Variabel *Employee Entrepreneurship*

Secara keseluruhan responden merasa bahwa secara aktif beradaptasi dengan perubahan di pasar eksternal dan mengejar produksi yang efisien seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4.033. Hal ini dapat dibuktikan dimana responden merasa bahwa sangat menghargai pentingnya menangkap peluang pasar yaitu dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.140, serta responden mengambil inisiatif untuk mengevaluasi dan memperbaiki rencana pengembangan pasar dengan pendekatan kebijaksanaan kolektif seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 3.887. Hasil pengolahan untuk variabel *employee entrepreneurship* dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Entrepreneurship*

Indikator	Mean	Min	Max	Std.Deviation
EE3	4.140	3	5	0.680
EE4	4.072	3	5	0.719
EE5	3.887	3	5	0.730
Total	4.033			

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Statistik Deskriptif Variabel *Value Co Creation*

Secara keseluruhan responden merasa bahwa perusahaan memperhatikan dan mengejar realisasi nilai bersama seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3.991. Hal ini dapat dibuktikan dimana responden akan berpartisipasi secara aktif dan spontan dalam penciptaan nilai yaitu dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.095, serta responden merasakan telah mengembangkan keterampilan baru yang relevan untuk pekerjaan seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 3.874. Hasil pengolahan untuk variabel *Value co creation* dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Statistik Deskriptif Variabel *Value Co Creation*

Indikator	Mean	Min	Max	Std.Deviation
VCC1	3.874	2	5	0.712
VCC2	4.000	3	5	0.735
VCC3	4.095	3	5	0.726
VCC4	3.995	2	5	0.762
Total	3.991			

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Statistik Deskriptif Variabel *Innovation Capability*

Secara keseluruhan responden merasa bahwa memiliki kreativitas dalam pekerjaan seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4.001. Hal ini dapat dibuktikan dimana responden siap untuk menguji ide-ide baru yang dimilikinya yaitu dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4.113, serta responden percaya bahwa organisasinya memiliki kemampuan inovasi yang kuat seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 3.910. Hasil pengolahan untuk variabel *innovation capability* dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Statistik Deskriptif Variabel *Innovation Capability*

Indikator	Mean	Min	Max	Std.Deviation
IC1	4.113	2	5	0.712
IC2	4.032	3	5	0.735
IC3	3.950	2	5	0.726
IC4	3.910	2	5	0.762
Total	4.001			

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Pengujian Hipotesis

Tabel 12. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesa	Keterangan (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Human resource digital transformation</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>innovation capability</i>	H1 ditolak 0.088	0.252	0.801
<i>Human resource digital transformation</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>digital talent</i>	H2 diterima 0.061	6.035	0.000
<i>Digital talent</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>innovation capability</i>	H3 ditolak 0.085	0.044	0.965
<i>Employee entrepreneurship</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>innovaton capability</i>	H4 ditolak 0.090	0.736	0.462

Hipotesa	Keterangan	(STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Employee entrepreneurship</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>value co creation</i>	H5 ditolak	0.097	1.165	0.245
<i>Value co creation</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>innovation capability</i>	H6 ditolak	0.094	1.169	0.244
<i>Digital talent</i> memediasi pengaruh <i>human resource digital transformation</i> terhadap <i>innovation capability</i>	H7 ditolak	0.032	0.043	0.965
<i>Value co creation</i> memediasi pengaruh <i>employee entrepreneurship</i> terhadap <i>innovation capability</i>	H8 ditolak	0.018	0.705	0.481

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

H1: *Human resource digital transformation* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *innovation capability*

Dari table 12 diketahui nilai koefisien *Human resource digital transformation* sebesar 0.022 artinya jika persepsi *Human resource digital transformation* naik maka persepsi *innovation capability* naik, sebaliknya jika persepsi *Human resource digital transformation* turun maka dapat menurunkan persepsi *innovation capability*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dimana *Human resource digital transformation* berpengaruh positif terhadap *innovation capability*. Nilai *P-value* sebesar $0.801 > 0,05$ (alpha 5%) maka H1 ditolak. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Human resource digital transformation* tidak berpengaruh terhadap *innovation capability*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chantias et al (2019) yang menyatakan bahwa untuk tetap eksis, upaya perusahaan dalam *go-digital* terus mengalami perubahan organisasi yang sering berubah, seperti menerapkan strategi digital transformation atau mengubah model bisnisnya. Serta penelitian yang dilakukan Midhat Ali et al (2021) yang menyatakan bahwa memanfaatkan teknologi transformasi digital, pada dasarnya, akan meningkatkan produktivitas dan nilai sebuah bisnis.

H2: *Human resource digital transformation* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *digital talent*

Dari tabel diatas diketahui nilai koefisien *Human resource digital transformation* sebesar 0.368 artinya jika persepsi *Human resource digital transformation* naik maka persepsi *digital talent* naik, sebaliknya jika persepsi *Human resource digital transformation* turun maka dapat menurunkan persepsi *digital talent*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dimana *Human resource digital transformation* berpengaruh positif terhadap *digital talent*. Nilai *P-value* sebesar $0.000 < 0,05$ (alpha 5%) maka H2 diterima. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Human resource digital transformation* berpengaruh positif terhadap *digital talent*.

Temuan dalam penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Barinova et al (2020), Dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan membangun sistem perekrutan, pengembangan, dan pemberdayaan pekerja berbakat yang dapat memberikan hasil bisnis yang bagus sangat penting bagi sebuah perusahaan melalui manajemen talenta diperlukan untuk transformasi digital. Serta didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Budiarti & Firmansyah (2024), yang menemukan bahwa tujuan utama dari mengkoordinasikan manajemen talenta dengan mengembangkan berbagai arsitektur manajemen talenta, mempertimbangkan tujuan global, dan membedakan peran strategis yang melibatkan keterampilan digital.

H3: *Digital talent* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *innovation capability*

Dari table uji hipotesis diketahui nilai koefisien *Digital talent* sebesar 0.004 artinya jika persepsi *Digital talent* naik maka persepsi *innovation capability* naik, sebaliknya jika persepsi *Digital talent* turun maka dapat menurunkan persepsi *innovation capability*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dimana *Digital talent* berpengaruh positif terhadap *innovation capability*. Nilai *P-value* sebesar $0.965 > 0,05$ (alpha 5%) maka H3 ditolak. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Digital talent* berpengaruh positif terhadap *innovation capability*.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Barinova et al (2020), yang menyatakan bahwa ketangkasan belajar, yang berkaitan erat dengan talenta digital, merupakan kompetensi utama dalam mengembangkan pemimpin digital masa depan, dimana dalam penelitiannya menyarankan untuk menargetkan tiga perspektif utama digital talent, yaitu memperoleh pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan baru, dan mengubah mentalitas. Serta tidak sejalan dengan hasil penelitian Morze & Strutyńska (2021), yang menyatakan bahwa manajer SDM dan talenta digital dari industri yang kompetitif secara global berada di bawah tekanan untuk menjadi digital lebih dulu daripada pesaingnya di era ekonomi saat ini.

H4: *Employee entrepreneurship* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *innovaton capability*

Dari table 12 diketahui nilai koefisien *Employee entrepreneurship* sebesar -0.066 artinya jika persepsi *Employee entrepreneurship* turun maka persepsi *innovation capability* naik, sebaliknya jika persepsi *Digital talent* turun maka dapat meningkatkan persepsi *innovation capability*. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan dimana *Employee entrepreneurship* berpengaruh positif terhadap *innovation capability*. Disimpulkan secara statistik *Employee entrepreneurship* tidak berpengaruh terhadap *innovation capability* atau H4 ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dari penelitian Petzsche et al (2023), yang menemukan bahwa di era ketidakpastian dan ambiguitas, perubahan struktur organisasi lebih mengarah kepada inisiatif karyawan, dan dengan demikian, *employee entrepreneurship* dibutuhkan. Lalu hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Ikebujo et al (2023), yang menyebutkan bahwa inovasi perusahaan dapat dilaksanakan tidak hanya oleh para pemimpin tetapi juga karyawan dalam beberapa cara.

H5: *Employee entrepreneurship* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *value co creation*

Dari table diatas diketahui nilai koefisien *Employee entrepreneurship* sebesar 0.112 artinya jika persepsi *Employee entrepreneurship* naik maka persepsi *value co creation* naik, sebaliknya jika persepsi *Digital talent* turun maka dapat menurunkan persepsi *value co creation*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dimana *Employee entrepreneurship* berpengaruh positif terhadap *value co creation*. Nilai *P-value* sebesar 0.245 > 0,05 (alpha 5%) maka H5 ditolak. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Employee entrepreneurship* tidak berpengaruh terhadap *value co creation*.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Steiber (2022), yang menemukan jika karyawan yang memiliki semangat komunitas dapat mengintegrasikan kepentingan yang tidak konsisten dari berbagai pihak di bawah bimbingan tujuan keseluruhan, dan kemudian mempromosikan penciptaan nilai bersama perusahaan. Serta tidak didukung juga oleh penelitian Behzadnia et al (2023), dimana individu dengan semangat kewirausahaan dapat berkontribusi pada penciptaan nilai bersama dengan terlibat secara positif dalam aktivitas kewirausahaan

H6: *Value co creation* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *innovation capability*

Dari table uji hipotesis diketahui nilai koefisien *Value co creation* sebesar 0.112 artinya jika persepsi *Value co creation* naik maka persepsi *innovation capability* naik, sebaliknya jika persepsi *Value co creation* turun maka dapat menurunkan persepsi *innovation capability*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dimana *Value co creation* berpengaruh positif terhadap *innovation capability*. Nilai *P-value* sebesar 0.244 > 0,05 (alpha 5%) maka H6 ditolak. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Value co creation* tidak berpengaruh terhadap *innovation capability*.

Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Brown et al (2024) yang menyatakan bahwa jaringan yang didasarkan pada penciptaan nilai bersama mencerminkan karakteristik sistematis, dinamis, dan beragam, yang membangun fondasi mekanis penciptaan nilai. Lalu tidak didukung juga oleh penelitian Berenguer-Contrí et al (2024), yang menemukan bahwa *value co creation* adalah logika internal dari ekosistem bisnis dan merupakan proses dinamis interaksi serta integrasi sumber daya manusia, organisasi, dan pengetahuan.

H7: *Digital talent* memediasi pengaruh *human resource digital transformation* terhadap *innovation capability*

Dari tabel uji hipotesis diketahui berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan disimpulkan bahwa persepsi *human resource digital transformation* memiliki pengaruh positif terhadap persepsi *Digital talent* dan *Digital talent* juga memiliki pengaruh terhadap *innovation capability*. Nilai *P-value* sebesar 0.966 > 0,05 (alpha 5%) maka H7 ditolak. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Digital talent* tidak mampu memediasi pengaruh tidak langsung *human resource digital transformation* terhadap persepsi *innovation capability*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian García-Álvarez de Perea et al (2019), dimana proses inovasi dapat dicirikan sebagai proses yang tidak pasti dan dinamis, mengikuti proses percobaan berdasarkan pembelajaran berdasarkan

pengalaman dan mengidentifikasi serta memanfaatkan peluang. Dan penelitian lain juga menyatakan hal yang sebaliknya dari hasil penelitian ini, dimana untuk memahami dan mengetahui pendorong utama inovasi sangat memungkinkan *innovation capability* dapat dilakukan, seperti halnya *human desource digital transformation* dan *digital talent* Ndubisi et al (2020).

H8: *Value co creation* memediasi pengaruh *employee entrepreneurship* terhadap *innovation capability*

Dari tabel diatas diketahui berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan disimpulkan bahwa persepsi *employee entrepreneurship* memiliki pengaruh positif terhadap persepsi *Value co creation* dan *Value co creation* juga memiliki pengaruh terhadap *innovation capability*. Nilai *P-value* sebesar $0.481 > 0,05$ (alpha 5%) maka H8 ditolak. Disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% *Value co creation* tidak mampu memediasi pengaruh tidak langsung *employee entrepreneurship* terhadap persepsi *innovation capability*.

Temuan dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Orizu et al (2023) dan Yadav et al (2023), yang menemukan bahwa dengan melalui proses *co-creation*, ide-ide inovatif dapat dihasilkan dan diimplementasikan lebih efektif. Dengan melibatkan berbagai perspektif, organisasi dapat mengembangkan inovasi yang lebih baik. Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa *value co creation* adalah mekanisme penting yang memungkinkan *employee entrepreneurship* memfasilitasi kemampuan *innovation capability*. Karyawan yang memiliki semangat kewirausahaan cenderung lebih aktif dalam berkolaborasi dan membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan lainnya, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya *value co-creation*.

SIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis terdukung dengan hasil :

Human resource digital transformation berpengaruh positif yang signifikan terhadap *digital talent*. Berdasarkan anteseden dari *innovation capability* didapatkan bahwa *human resource digital transformation* berpengaruh terhadap *digital talent*. Sedangkan *human resource digital transformation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability*. Lalu *employee entrepreneurship* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *value co creation* dan *employee entrepreneurship* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability*. Serta *digital talent* tidak memperkuat pengaruh *human resource digital transformation* terhadap *innovation capability*. Terakhir *value co creation* juga tidak memperkuat pengaruh *employee entrepreneurship* terhadap *innovation capability*. Dengan kata lain bahwa semakin bagus *human resource digital transformation* yang ada disebuah perusahaan, maka juga akan meningkatkan *digital talent* yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang bisa menjadi pertimbangan bagi para manajer perusahaan UMKM dalam meningkatkan *innovation capability*, antara lain:

Pertama, manajer perlu mengakui bahwa transformasi digital dalam sumber daya manusia (SDM) bukan hanya sekadar adopsi teknologi, tetapi juga merupakan perubahan

dalam budaya organisasi dan proses kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk menerapkan strategi yang mendukung integrasi teknologi digital dalam proses SDM, seperti penggunaan sistem manajemen talenta berbasis data, platform pelatihan *online*, dan alat kolaborasi digital. Kedua, manajer perlu menyadari bahwa transformasi digital dalam sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan *digital talent*. Oleh karena itu, manajer harus mengimplementasikan strategi yang mendukung pengembangan keterampilan digital di seluruh organisasi. Ini termasuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada keterampilan digital, seperti analisis data, pemrograman, dan penggunaan alat digital terbaru. Ketiga, manajer juga harus menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide dan berkolaborasi. Ini dapat dicapai dengan mendorong tim untuk berpartisipasi dalam sesi *brainstorming*, *hackathons*, atau inisiatif inovasi lainnya yang memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Selain itu, sistem insentif dan penghargaan harus diimplementasikan untuk mendorong karyawan agar berkontribusi dalam proses inovasi. Keempat, manajer perlu menciptakan lingkungan yang mendukung semangat kewirausahaan di antara karyawan. Ini dapat dilakukan dengan memberikan kebebasan dan otonomi kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengambil inisiatif dalam proyek-proyek inovatif. Dengan cara ini, karyawan akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap inovasi perusahaan.

Kelima, manajer perlu mengembangkan budaya kewirausahaan di dalam organisasi yang mendorong karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai. Ini dapat dilakukan dengan memberikan karyawan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengembangkan inisiatif yang dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan kualitas produk atau layanan. Keenam, manajer perlu mengadopsi pendekatan kolaboratif dalam pengembangan produk dan layanan, yang melibatkan pelanggan, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses inovasi. Dengan melibatkan berbagai pihak, perusahaan dapat mengumpulkan wawasan yang berharga dan ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan kemampuan inovasi. Ketujuh, manajer harus menginvestasikan lebih banyak dalam pengembangan keterampilan digital karyawan. Program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada keterampilan digital akan memastikan bahwa karyawan dapat memanfaatkan teknologi baru dan berkontribusi secara signifikan terhadap inovasi. Terakhir, manajer perlu menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak seperti wirausahawan. Ini meliputi memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk mengembangkan inisiatif baru yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan. Serta penting bagi manajer untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut, 1. Penelitian ini terbatas pada UMKM yang terletak di wilayah Jakarta, Indonesia. Khususnya hanya pada tiga (3) UMKM saja yaitu Dunkin Donuts, Holland Bakery, dan J.CO. 2. Responden penelitian ini akan terdiri dari karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun dan mengerti

dengan digitalisasi yang dilakukan oleh UMKM tempatnya bekerja. Penelitian ini akan fokus pada karyawan yang memiliki pengalaman langsung dalam digitalisasi dan layanan dari UMKM tersebut. Penelitian ini memiliki beberapa saran untuk peneliti selanjutnya antara lain. 1. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan daerah atau objek yang diteliti, tidak hanya meneliti UMKM dengan jenis makan dan minuman, tetapi UMKM Fashion dan Jasa. 2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas variabel atau faktor lain yang dapat mempengaruhi *innovation capability* antara lain seperti *Job satisfaction*, *Training & Development* dan sebagainya. Sehingga dapat mengetahui dampak dari kepuasan kerja karyawan terhadap *innovation capability* disebuah perusahaan. Dengan demikian, peneliti di masa depan dapat mempertimbangkan penelitian ini sebagai dorongan untuk mengevaluasi pola perilaku konsumen dalam praktik pemasaran makanan dan minuman.

Referensi :

- Amorim, J., & Ventura, A. C. (2023). Co-created decision-making: From co-production to value co-creation in health care. *Journal of Medicine Access*, 7. <https://doi.org/10.1177/27550834231177503>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Barinova, E. P., Sheremetyeva, E. N., & Zotova, A. S. (2020). *Digital Talents: Realities and Prospects* (pp. 327–334). https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_39
- Behzadnia, M., Nayebzadeh, S., Hataminasab, S. H., & Dehghani Ashkezari, M. R. (2023). Visual Representation of the Process of Scientific Production in the Field of Value Co-creation in Fintech Startups. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(4), 84–97. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.4.11>
- Bengtsson, C. (2021). Human resource management in the digital economy. *Nedelya Nauki Sankt-Peterburgskogo Gosudarstvennogo Morskogo Tekhnicheskogo Uniuersiteta*, 1(1). https://doi.org/10.52899/978-5-88303-613-1_333
- Berenguer-Contrí, G., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.-E., Gil, R., & Juma-Michilena, I. (2024). How to generate economic satisfaction in b2b contexts? The role of value co-creation and relationship quality. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51(1), 189–209. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00287-9>
- Berger, E. S. C., von Briel, F., Davidsson, P., & Kuckertz, A. (2021). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 125, 436–442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020>
- Bresciani, S., Ciampi, F., Meli, F., & Ferraris, A. (2021). Using big data for co-innovation processes: Mapping the field of data-driven innovation, proposing theoretical developments and providing a research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102347. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102347>
- Brown, D. M., Apostolidis, C., Dey, B. L., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Babu, M. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>
- Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovatoion capability: Digital transformation of human resources and digital talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(3), 621–637. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1709>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of*

- Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Firmansyah, D., Rifa'i, A. A., & Suryana, A. (2022). Human Resources: Skills and Entrepreneurship in Industry 4.0. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 1(6), 1221–1240. <https://doi.org/10.55927/fjas.v1i6.1899>
- Firmansyah, D., Wahdiniwaty, R., & Budiarti, I. (2023). Entrepreneurial Performance Model: A Business Perspective in the Digital Economy Era. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(2), 125–150. <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i2.1106>
- Ganbold, G., Chen, C. S., Ayaz, M., & Jang, H. Y. (2021). The impact of incentive system on employees' entrepreneurship and innovation performance: moderating effect of locus of control. *Journal of System and Management Sciences*, 11(3), 41–57. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2021.0303>
- Gao, H. (2024). The Reform of Human resource management in Enterprise Digital Transformation. *SHS Web of Conferences*, 181, 04026. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104026>
- García-Álvarez de Perea, J., Ramírez-García, C., & Del Cubo-Molina, A. (2019). Internationalization Business Models and Patterns of SMEs and MNEs: A Qualitative Multi-Case Study in the Agrifood Sector. *Sustainability*, 11(10), 2755. <https://doi.org/10.3390/su11102755>
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 35(1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis Eighth edition*. www.cengage.com/highered
- Ikebujo, P. U., Oluwade, D. O., & Abubakar, H. L. (2023). Corporate Entrepreneurship and Employee Performance: The Coca-Cola Nigeria Experience. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 40–51. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.5>
- Imran, M., Salisu, I., Aslam, H., Iqbal, J., & Hameed, I. (2019). Resource and Information Access for SME Sustainability in the Era of IR 4.0: The Mediating and Moderating Roles of Innovation Capability and Management Commitment. *Processes*, 7(4), 211. <https://doi.org/10.3390/pr7040211>
- Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.027>
- Khalique, F., Khan, N., Hasan, F. Q., Khajuria, G., & Saini, K. (2023). Human Capital Management for Individual and Organisational Performance: Theoretical Perspective. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.369>
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *Sage Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Morze, N. V., & Strutynska, O. V. (2021). Digital transformation in society: Key aspects for model development. *Journal of Physics: Conference Series*, 1946(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1946/1/012021>
- Ndubisi, N. O., Dayan, M., Yeniaras, V., & Al-hawari, M. (2020). The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 89, 196–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.011>
- Orizu, C. H., Ohanyere, C. P., & Ifechukwu-Jacobs, C. J. (2023). Participative Management and Employee Productivity in Agro- Entrepreneurship Firms in Anambra State.

- International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 11(1), 1–24. <https://doi.org/10.37745/ijbsber.2013/vol11n1124>
- Papadopoulos, M., Majster, M., Pilot, O., Pankov, A., & Smith, G. (2022). Winning The War For Digital Talent. *ARTHUR D. LITTLE*, 8–21.
- Petzsche, V., Rabl, T., Franzke, S., & Baum, M. (2023). Perceived gain or loss? How digital affordances influence employee corporate entrepreneurship participation likelihood. *European Management Review*, 20(2), 189–210. <https://doi.org/10.1111/emre.12530>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Sachs, S., & Kujala, J. (2021). Stakeholder Engagement in Management Studies: Current and Future Debates. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.321>
- Schiavone, F., Mancini, D., Leone, D., & Lavorato, D. (2021). Digital business models and ridesharing for value co-creation in healthcare: A multi-stakeholder ecosystem analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120647. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120647>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business*.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Sommer, L. (2023). the Digital Talent Trap in the Sme Sector: Make or Buy Solution Approach. *Intellectual Economics*, 17(1), 8–29. <https://doi.org/10.13165/IE-23-17-1-01>
- Song, C. (2021). Application of Digital Media in Enterprise Human Resource Management: A Review of Guide to Digital Transformation of Human Resources. *News Enthusiast*, 105.
- Steiber, A. (2022). Leadership for a Digital World. In *Business and Management Business and Management (R0)* (pp. 59–67). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95754-4_8
- Su, Z., Sun, X., & Zhao, D. (2023). The impact of employee entrepreneurship on sustainable innovation capability: the effect of value cocreation and role stress. *Chinese Management Studies*, 17(4), 808–828. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2021-0535>
- Vardarlier, P. (2020). *Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM* (pp. 239–264). https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation*, 13–66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Yadav, P., Mathew, J., Raghavendra, A. N., & Singh, S. (2023). *Employee Motivation for Sustainable Entrepreneurship* (pp. 221–244). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8781-5.ch010>
- Ye, Q., Zhu, Y., Jin, Y., & Wang, D. (2023). Will there always be a return on investment? The effects of investment in employee development on employee entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103843. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103843>