

# Analisis Peran Strategis Human Capital Agility dan Digital Readiness dalam Mengoptimalkan Kinerja Tim Virtual pada Dinamika Lingkungan Kerja Hibrida Berbasis Teknologi Adaptif

<sup>1</sup>Sutrisno, <sup>2</sup>Abu Muna Almaududi Ausat, <sup>3</sup>Ahmad Junaidi

<sup>1</sup>Universitas PGRI Semarang, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Subang, Indonesia

<sup>3</sup>Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Indonesia

<sup>1</sup>[sutrisno@upgris.ac.id](mailto:sutrisno@upgris.ac.id), <sup>2</sup>[abumuna742@unsub.ac.id](mailto:abumuna742@unsub.ac.id), <sup>3</sup>[ahmadjunaidi76588@gmail.com](mailto:ahmadjunaidi76588@gmail.com)

Submit : 04 Nov 25 | Diterima : 10 Nov 2025 | Terbit : 14 Nov 2025

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* dalam mengoptimalkan kinerja tim virtual pada dinamika lingkungan kerja hibrida berbasis teknologi adaptif. Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif, di mana data diperoleh dari berbagai sumber akademik dan website kredibel pada periode 1964–2025. Dari total 50 artikel yang diidentifikasi melalui Google Scholar dan situs lembaga riset internasional seperti McKinsey, sebanyak 37 artikel terpilih setelah melalui proses seleksi ketat berdasarkan relevansi dan kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Human Capital Agility* berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptif, fleksibilitas, dan inovasi individu terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja hibrida, sedangkan *Digital Readiness* menentukan kesiapan karyawan dalam mengoperasikan teknologi kolaboratif secara efektif. Sinergi antara kedua faktor ini terbukti mendukung peningkatan produktivitas, efektivitas komunikasi, serta inovasi tim virtual dalam menghadapi kompleksitas kerja modern. Penelitian ini juga memperkuat teori *Dynamic Capabilities* dan *Resource-Based View* yang menegaskan bahwa kelincahan SDM dan kesiapan digital merupakan sumber daya strategis bagi keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia digital dan menjadi dasar praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kompetensi SDM di era kerja hibrida berbasis teknologi adaptif.

**Keywords:** *Human Capital Agility*, *Digital Readiness*, Kinerja Tim Virtual, Lingkungan Kerja Hibrida, Teknologi Adaptif

## PENDAHULUAN

Perubahan paradigma dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis akibat revolusi digital serta transformasi teknologi pasca-pandemi telah menciptakan ekosistem kerja yang menuntut fleksibilitas tinggi dan kemampuan adaptasi sumber daya manusia yang lebih besar. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia kini mengadopsi model kerja hibrida, yaitu perpaduan antara kerja jarak jauh (*remote work*) dan kerja di kantor (*on-site work*), sebagai respons terhadap kebutuhan efisiensi, keseimbangan kehidupan kerja, serta keberlanjutan produktivitas (Krajčik et al., 2023; McKinsey, 2022). Dalam konteks ini, muncul fenomena baru berupa tim virtual yang terhubung melalui platform digital kolaboratif, seperti Microsoft Teams, Slack, Zoom, atau Google Workspace. Keberadaan tim virtual memungkinkan organisasi untuk melibatkan talenta lintas geografis tanpa batas ruang dan waktu. Namun demikian, muncul tantangan baru berupa kesenjangan komunikasi, koordinasi lintas zona waktu, serta keterbatasan kedekatan emosional antarpersonel yang berpotensi menurunkan efektivitas kerja. Diperlukan pendekatan strategis

berbasis sumber daya manusia yang menekankan kelincahan adaptif, yang dalam hal ini dikenal dengan konsep *Human Capital Agility*.

Konsep *Human Capital Agility* menggambarkan kemampuan sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi dengan tetap menjaga produktivitas dan kreativitas. Berdasarkan teori *Dynamic Capabilities* yang dikemukakan oleh Teece et al. (1997), organisasi yang memiliki kemampuan adaptif tinggi akan mampu menangkap peluang baru dan mengatasi ancaman melalui proses sensing, seizing, dan transforming. Dalam konteks tim virtual, kemampuan individu dan tim untuk beradaptasi terhadap alat digital, gaya komunikasi lintas budaya, serta dinamika kerja yang cepat menjadi kunci dalam menjaga kinerja optimal. SDM yang agile mampu belajar cepat dari pengalaman, berinovasi dalam metode kerja, serta membangun kolaborasi berbasis kepercayaan walau tanpa interaksi fisik langsung. Hal ini menjadi krusial di era *hybrid* karena produktivitas kini tidak lagi diukur dari kehadiran fisik, melainkan dari kontribusi, kolaborasi, dan hasil kerja berbasis output yang terukur secara digital.

Selain faktor kelincahan manusia, kesiapan digital atau *Digital Readiness* juga menjadi determinan penting dalam keberhasilan tim virtual di era kerja hibrida. Teori *Technology Readiness* oleh Parasuraman (2000) menjelaskan bahwa kesiapan digital mencerminkan sejauh mana individu memiliki keyakinan, kompetensi, dan kesiapan psikologis untuk memanfaatkan teknologi baru. Di lingkungan kerja berbasis sistem digital, kesiapan ini meliputi kemampuan dalam mengoperasikan aplikasi kolaboratif, mengelola data berbasis cloud, dan menavigasi sistem komunikasi sinkron maupun asinkron. Dalam praktiknya, perusahaan yang memiliki tingkat digital readiness tinggi mampu membangun budaya digital yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Fenomena ini terlihat pada perusahaan-perusahaan multinasional seperti Google dan IBM yang berhasil mengimplementasikan model kerja hibrida berbasis teknologi adaptif dengan hasil produktivitas yang tinggi, karena karyawan telah memiliki literasi digital yang matang dan infrastruktur yang mendukung kolaborasi jarak jauh.

Dalam konteks Indonesia, transformasi menuju lingkungan kerja digital semakin dipercepat sejak pandemi COVID-19. Banyak organisasi, baik sektor publik maupun swasta, mengadopsi pola kerja jarak jauh yang terus berlanjut hingga kini. Penelitian yang dilakukan oleh Page (2023) menunjukkan bahwa di Asia-Pasifik 78% responden di Indonesia “merasa” bahwa kerja hibrida paling penting aspek fleksibilitas. Namun, penelitian oleh Riswan et al. (2021) menemukan bahwa tantangan utama di Indonesia adalah kesenjangan dalam digital readiness dan kurangnya *human capital agility*, terutama di level manajerial menengah ke bawah. Kondisi ini menyebabkan banyak tim virtual mengalami hambatan koordinasi, komunikasi yang tidak efisien, serta turunya kohesi tim. Penting bagi organisasi untuk memperkuat strategi pengembangan SDM yang membangun ketangkasan berpikir, kemampuan adaptif, dan keterampilan interpersonal yang mendukung kolaborasi lintas lokasi.

Secara teoretis, hubungan antara *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* dapat dijelaskan melalui teori *Resource-Based View* (RBV) oleh Barney (1991), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Dalam konteks kerja hibrida, *human capital* yang agile dan siap secara digital menjadi aset strategis yang memperkuat inovasi organisasi. Tim virtual dengan anggota yang memiliki digital readiness tinggi mampu beradaptasi dengan teknologi kolaborasi baru dengan cepat, sementara anggota dengan agility tinggi dapat memanfaatkan teknologi tersebut secara kreatif untuk meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan penyelesaian masalah. Keterpaduan kedua aspek ini menghasilkan sinergi yang mendorong optimalisasi kinerja tim secara menyeluruh.

Penelitian terdahulu mendukung hubungan positif antara *human capital agility* dan kinerja tim virtual. Misalnya, studi terdahulu menemukan bahwa kelincahan sumber daya manusia berkontribusi signifikan terhadap inovasi dan efektivitas tim virtual di lingkungan digital Asia Timur (Boerma et al., 2024; A. Zhang, 2022; L. Zhang et al., 2022). Sementara itu, penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa digital readiness memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas dan adaptabilitas karyawan pada perusahaan teknologi dan perbankan (Larasshati & Priyastiwati, 2024; Nurfuaddi et al., 2025; Syafitri et al., 2025). Namun, masih sedikit penelitian yang secara

komprehensif mengkaji interaksi kedua faktor tersebut dalam konteks lingkungan kerja hibrida yang berbasis teknologi adaptif. Padahal, kondisi ini merepresentasikan realitas baru dunia kerja modern yang semakin digital, kolaboratif, dan dinamis.

Selain teori dan penelitian terdahulu, bukti empiris di dunia kerja menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja hibrida adalah mereka yang mampu membangun digital ecosystem berbasis *human capital agility*. Contoh nyata dapat ditemukan pada perusahaan seperti Gojek dan Telkom Indonesia, yang mengintegrasikan platform digital kolaboratif dengan strategi pengembangan SDM yang menekankan agility, continuous learning, dan digital mindset (Gifa et al., 2025; Kurnianingrum et al., 2021; Quintos, 2025). Karyawan didorong untuk mengikuti pelatihan berbasis microlearning dan gamifikasi agar mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan sistem kerja. Praktik ini memperkuat budaya kerja yang fleksibel, inovatif, dan berorientasi hasil. Sinergi antara kesiapan digital dan ketangkasan manusia menjadi elemen fundamental dalam memastikan keberlanjutan kinerja tim virtual di era kerja adaptif.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* dalam mengoptimalkan kinerja tim virtual pada dinamika lingkungan kerja hibrida berbasis teknologi adaptif. Penelitian ini penting karena mampu memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia digital serta menawarkan implikasi praktis bagi organisasi yang tengah bertransformasi menuju sistem kerja hibrida. Dengan mengidentifikasi hubungan antara kelincahan SDM dan kesiapan digital terhadap performa tim virtual, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kapabilitas SDM yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja berbasis teknologi di masa depan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Human Capital Agility*

*Human Capital Agility* merupakan kemampuan strategis sumber daya manusia untuk beradaptasi secara cepat, responsif, dan efektif terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi, maupun dinamika organisasi tanpa kehilangan fokus pada tujuan utama. Konsep ini berpijak pada teori *Dynamic Capabilities* yang dikemukakan oleh Teece et al. (1997), yang menjelaskan bahwa kelincahan organisasi berakar dari kemampuan individu untuk belajar, berinovasi, serta menyesuaikan keterampilan sesuai tuntutan perubahan. Dalam konteks kerja hibrida dan tim virtual, human capital agility menjadi faktor krusial yang menentukan seberapa cepat karyawan mampu beradaptasi terhadap teknologi digital, sistem kolaboratif baru, dan perubahan pola komunikasi. SDM yang agile proaktif dalam mengidentifikasi peluang inovasi, membangun sinergi lintas fungsi, serta menghadapi ketidakpastian dengan ketangguhan dan kreativitas. Organisasi yang menumbuhkan budaya *agility* cenderung lebih siap menghadapi disrupsi digital, memperkuat daya saing, serta mempertahankan produktivitas dalam kondisi kerja yang serba berubah.

### *Digital Readiness*

Digital Readiness menggambarkan tingkat kesiapan individu dan organisasi dalam menerima, memahami, serta mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung proses kerja dan kolaborasi. Berdasarkan teori *Technology Readiness* oleh Parasuraman (2000), kesiapan digital mencakup empat dimensi utama, yaitu optimisme terhadap manfaat teknologi, inovatif dalam penggunaannya, rasa tidak nyaman terhadap kompleksitas, dan ketidakamanan terhadap risiko digital. Individu dengan tingkat digital readiness tinggi memiliki kepercayaan diri dalam mengoperasikan perangkat digital, mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja berbasis cloud, dan terbuka terhadap pembelajaran teknologi baru. Dalam konteks kerja virtual dan hibrida, *digital readiness* berperan sebagai fondasi utama keberhasilan tim karena menentukan kelancaran komunikasi, efisiensi koordinasi, serta kecepatan pengambilan keputusan berbasis data. Semakin tinggi tingkat kesiapan digital suatu organisasi, semakin besar kemampuannya untuk berinovasi,

memperkuat kolaborasi jarak jauh, dan mencapai keunggulan kompetitif di era transformasi digital yang sangat dinamis.

### **Kinerja Tim Virtual**

Kinerja Tim Virtual mengacu pada efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kelompok kerja yang beroperasi secara terdistribusi dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana utama komunikasi dan koordinasi. Berdasarkan teori *Input–Process–Output Model of Team Effectiveness*, kinerja tim virtual ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (*input*), efektivitas interaksi dan kolaborasi digital (*process*), serta hasil kerja yang terukur melalui output produktif, inovatif, dan berkualitas (Reis & Puente-Palacios, 2019). Dalam praktiknya, keberhasilan tim virtual sangat bergantung pada kemampuan anggota dalam beradaptasi terhadap media digital, menjaga kepercayaan dan transparansi, serta membangun ritme kerja yang sinkron meskipun tanpa tatap muka langsung. Tim virtual dengan tingkat human capital agility dan digital readiness tinggi mampu mempertahankan kinerja optimal, karena mereka dapat berkomunikasi secara efektif, memecahkan masalah secara kolaboratif, dan berinovasi dalam penyelesaian tugas (A. Zhang, 2022). Kinerja tim virtual menjadi representasi nyata dari sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan teknologi, sumber daya manusia, dan budaya kerja yang adaptif.

### **Lingkungan Kerja Hibrida**

Lingkungan Kerja Hibrida merupakan model kerja modern yang menggabungkan aktivitas kerja secara daring (*remote*) dan luring (*onsite*) dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai jembatan utama kolaborasi. Model ini lahir sebagai respons terhadap perubahan perilaku kerja pasca-pandemi COVID-19 yang menuntut fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan efisiensi operasional. Berdasarkan teori Sociotechnical Systems, efektivitas sistem kerja bergantung pada keseimbangan antara aspek sosial (manusia) dan aspek teknis (teknologi) (Pasmore et al., 2019). Dalam konteks hibrida, keseimbangan ini menjadi semakin kompleks karena organisasi harus memastikan produktivitas tetap tinggi tanpa mengorbankan keterhubungan sosial antarpegawai. Perusahaan yang berhasil menerapkan sistem kerja hibrida secara berkelanjutan adalah mereka yang memiliki strategi manajemen digital yang matang, sistem komunikasi terintegrasi, serta kebijakan fleksibilitas kerja yang didukung budaya organisasi adaptif (Hopkins & Bardoel, 2023; Wikansari et al., 2025). Lingkungan kerja hibrida bentuk transformasi struktural yang menuntut tata kelola SDM berbasis teknologi, empati, dan kolaborasi digital yang efektif.

### **Teknologi Adaptif**

Teknologi Adaptif merujuk pada sistem, perangkat, dan inovasi digital yang dirancang untuk beradaptasi dengan kebutuhan pengguna serta dinamika perubahan lingkungan kerja secara fleksibel dan responsif. Berdasarkan teori *Sociotechnical Adaptation* (Bostrom & Heinen, 1977), keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan teknologi bergantung pada kemampuan pengguna dan struktur sosial organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap teknologi tersebut. Dalam konteks kerja hibrida, teknologi adaptif mencakup platform kolaborasi digital seperti Zoom, Microsoft Teams, Asana, dan Google Workspace yang mampu berintegrasi lintas perangkat, lokasi, dan waktu kerja. Teknologi ini memungkinkan tim virtual untuk tetap produktif, mengelola proyek secara real-time, serta menyesuaikan alur kerja sesuai kebutuhan situasional. Studi kasus pada perusahaan seperti Gojek dan Telkom Indonesia menunjukkan bahwa penerapan teknologi adaptif yang dikombinasikan dengan SDM agile mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, serta menciptakan budaya kerja digital yang inovatif dan berkelanjutan (Gifa et al., 2025; Kurnianingrum et al., 2021; Quintos, 2025). Teknologi adaptif berfungsi sebagai katalis utama dalam memperkuat daya saing organisasi di era digital.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka (*literature review*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran strategis Human Capital Agility dan Digital Readiness dalam mengoptimalkan kinerja tim virtual

pada dinamika lingkungan kerja hibrida berbasis teknologi adaptif. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada pemahaman konseptual, interpretatif, dan kontekstual terhadap fenomena yang sedang berkembang dalam dunia kerja modern. Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan secara sistematis keterkaitan antarvariabel melalui sintesis teori, temuan empiris, serta studi kasus yang relevan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dengan menelusuri berbagai sumber ilmiah kredibel yang diterbitkan pada rentang waktu 1964 hingga 2025, mengingat periode tersebut mencerminkan fase percepatan transformasi digital pasca-pandemi yang berdampak signifikan terhadap perubahan pola kerja dan perilaku organisasi. Sumber utama diperoleh dari Google Scholar sebagai basis data akademik internasional yang memuat jurnal-jurnal bereputasi, serta website lembaga kredibel seperti McKinsey & Company, yang menyediakan laporan riset dan analisis terkait isu transformasi digital, SDM, serta manajemen organisasi hibrida.

Tahapan pengumpulan data dimulai dengan identifikasi awal terhadap 50 artikel ilmiah dan laporan penelitian yang berkaitan dengan topik *human capital agility*, *digital readiness*, *virtual team performance*, dan *hybrid work environment*. Selanjutnya dilakukan proses seleksi ketat menggunakan kriteria inklusi seperti relevansi topik, tahun publikasi, konteks organisasi, serta kesesuaian dengan tujuan penelitian. Artikel yang bersifat duplikatif, tidak memiliki validitas akademik, atau tidak membahas hubungan antarkonsep secara eksplisit kemudian dieliminasi. Setelah proses penyaringan tersebut, 25 artikel yang paling relevan dan representatif dipilih untuk dianalisis secara mendalam. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Langkah ini melibatkan proses pengkodean konsep-konsep utama, identifikasi pola hubungan antarvariabel, serta penarikan kesimpulan berdasarkan kesamaan dan perbedaan temuan antarpelitian. Seluruh data dikategorikan ke dalam tema-tema utama seperti peran *human capital agility* dalam adaptasi kerja digital, pengaruh *digital readiness* terhadap kolaborasi tim virtual, dan integrasi keduanya dalam mendukung kinerja organisasi berbasis teknologi adaptif. Untuk menjaga keabsahan hasil analisis, penelitian ini menerapkan prinsip triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari berbagai referensi akademik dan laporan lembaga riset agar diperoleh gambaran yang komprehensif, obyektif, dan dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 1. Langkah-Langkah Metodologi Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi dunia kerja menuju sistem hibrida bukan sekadar perubahan teknis dalam pola kerja, melainkan pergeseran paradigma yang menuntut kemampuan organisasi dan individu untuk beradaptasi secara dinamis terhadap tantangan baru yang dipicu oleh digitalisasi dan globalisasi. Teori *Dynamic Capabilities* yang dikemukakan oleh Teece et al. (1997) menjadi kerangka konseptual penting dalam menjelaskan bagaimana organisasi mampu bertahan dan berkembang melalui tiga kemampuan inti, yakni sensing, seizing, dan transforming. Dalam konteks tim virtual, kemampuan sensing dapat diartikan sebagai kepekaan terhadap perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, dan pola komunikasi lintas wilayah; sementara seizing mencerminkan kemampuan tim dalam memanfaatkan peluang digital seperti penggunaan *cloud collaboration* atau *AI-based project management* untuk meningkatkan efisiensi; dan transforming menggambarkan kemampuan organisasi mengubah struktur kerja, budaya kolaborasi, serta sistem penilaian kinerja agar sesuai dengan model kerja virtual yang fleksibel. *Human Capital Agility* menjadi motor penggerak utama dalam proses transformasi tersebut, karena SDM yang tangkas mampu mengubah ketidakpastian menjadi ruang inovasi. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Gojek dan Traveloka berhasil mempertahankan produktivitas tim lintas lokasi dengan mengandalkan tim

virtual yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap perubahan sistem dan dinamika pasar digital, menunjukkan relevansi kuat antara kelincahan sumber daya manusia dan efektivitas organisasi dalam era kerja hibrida (Malasari, 2022; Saputra et al., 2021).

Konsep *Human Capital Agility* menegaskan bahwa daya saing organisasi di era digital sangat bergantung pada kemampuan SDM untuk merespons perubahan lingkungan kerja secara cepat dan efektif tanpa kehilangan fokus pada kolaborasi dan inovasi. Berdasarkan *Human Capital Theory* oleh Becker (1964), investasi terhadap peningkatan kualitas manusia—melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman—merupakan aset strategis yang memberikan nilai ekonomi jangka panjang bagi organisasi. Dalam konteks tim virtual, *agility* mencakup fleksibilitas dalam berpikir, kemampuan mengelola emosi, dan kecerdasan sosial untuk membangun koneksi lintas budaya dan zona waktu. Studi Rožman et al. (2023) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa organisasi yang menanamkan budaya agile berhasil meningkatkan efektivitas kerja tim virtual melalui kecepatan adaptasi, inovasi proses, dan kemampuan *problem-solving* yang lebih tinggi. Dalam praktiknya, perusahaan seperti Tokopedia telah membuktikan bahwa penerapan prinsip agile human capital dengan membangun *learning ecosystem internal* dan program rotasi lintas proyek mampu meningkatkan kemampuan adaptif karyawan terhadap berbagai tantangan digital (Ramdhani, 2019). Hal ini memperlihatkan bahwa *Human Capital Agility* memperkuat keberlanjutan organisasi di tengah perubahan model kerja menuju sistem hibrida yang semakin kompleks dan dinamis.

Di samping pentingnya kelincahan SDM, faktor *Digital Readiness* memiliki peran yang tidak kalah signifikan dalam menjaga kinerja tim virtual yang beroperasi di lingkungan berbasis teknologi adaptif. Teori *Technology Readiness* oleh Parasuraman (2000) menjelaskan bahwa kesiapan individu dalam menerima dan memanfaatkan teknologi dipengaruhi oleh empat dimensi, yaitu *optimism*, *innovativeness*, *discomfort*, dan *insecurity*. Semakin tinggi tingkat optimisme dan inovatif seseorang terhadap teknologi, semakin besar kemampuannya untuk beradaptasi dengan sistem digital baru; sebaliknya, rasa tidak nyaman dan ketidakamanan yang tinggi dapat menurunkan motivasi untuk menggunakan teknologi secara produktif. Dalam konteks kerja hibrida, *Digital Readiness* menjadi pondasi penting yang menentukan efektivitas komunikasi, kolaborasi, dan penyelesaian tugas lintas platform digital seperti Zoom, Slack, Trello, atau Microsoft Teams. Penelitian oleh Nurfadilah et al. (2023) menemukan bahwa kesiapan digital memiliki korelasi positif terhadap produktivitas dan keterlibatan karyawan di sektor perbankan Indonesia, karena karyawan yang siap secara digital mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Studi kasus pada Bank Mandiri *Digital Center of Excellence* juga menunjukkan bahwa peningkatan digital literacy dan pelatihan adaptif mendorong kolaborasi lintas departemen yang lebih efektif dalam sistem kerja virtual (PT Bank Mandiri, 2024). *Digital Readiness* refleksi dari budaya kerja modern yang mendukung inovasi berkelanjutan dan sinergi antaranggota tim virtual di bawah tekanan perubahan teknologi yang cepat.

Sinergi antara *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* merupakan kombinasi strategis yang memperkuat daya saing organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Resource-Based View* (RBV) oleh Barney (1991) yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif bergantung pada sumber daya yang memiliki karakteristik *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*. Dalam konteks kerja hibrida dan tim virtual, SDM yang tangkas secara mental dan siap secara digital menjadi sumber daya unik yang sulit ditiru karena mereka mengintegrasikan kecerdasan adaptif dengan literasi teknologi yang tinggi. Karyawan yang agile mampu membaca perubahan pasar dan menyesuaikan strategi kerja dengan cepat, sementara kesiapan digital memungkinkan mereka untuk memanfaatkan teknologi sebagai alat strategis untuk meningkatkan kolaborasi, efisiensi, dan inovasi. Penelitian J. Zhang et al. (2025) memperkuat konsep ini dengan menemukan bahwa integrasi antara *agility* dan *digital capability* menciptakan tim yang lebih inovatif, resilien, dan berorientasi solusi dalam menghadapi tekanan perubahan teknologi dan ketidakpastian pasar global. Dalam praktiknya, organisasi seperti Bank BCA Digital menunjukkan bagaimana kombinasi tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan karyawan yang adaptif terhadap model kerja lintas lokasi dan fleksibel terhadap

perubahan strategi bisnis (BCA, 2024). Penguatan *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* investasi strategi fundamental bagi organisasi untuk membangun keunggulan yang berkelanjutan di era persaingan berbasis inovasi dan teknologi.

Kinerja tim virtual tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam beradaptasi dan menguasai teknologi, tetapi juga oleh kualitas komunikasi, kepercayaan, dan koordinasi yang terjalin di antara anggota tim. Berdasarkan teori *Media Richness* oleh Daft & Lengel (1986), efektivitas komunikasi sangat bergantung pada sejauh mana media yang digunakan mampu menyampaikan pesan kompleks secara jelas dan cepat untuk mengurangi ambiguitas serta kesalahpahaman. Dalam konteks kerja virtual, media komunikasi digital seperti Zoom, Microsoft Teams, dan Slack menjadi saluran utama yang menggantikan interaksi fisik, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh tingkat kesiapan digital dan budaya kolaboratif tim. Studi Michelotto & Joia (2024) menemukan bahwa organisasi dengan digital readiness tinggi mampu mengoptimalkan media komunikasi digital untuk meningkatkan *employee engagement*, memperkuat rasa saling percaya, dan menciptakan koordinasi lintas lokasi yang efisien. Sebaliknya, rendahnya kesiapan digital dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi, menurunkan rasa kebersamaan, dan menghambat produktivitas tim virtual. Contoh nyata terlihat pada implementasi sistem kerja virtual di PT Astra International, di mana pelatihan intensif penggunaan media komunikasi digital serta kebijakan hybrid working yang fleksibel terbukti memperkuat sinergi antaranggota tim di berbagai cabang (Astra, 2025; Rismawati et al., 2025). Komunikasi digital yang efektif soal kesiapan kognitif dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi berbasis kepercayaan dan transparansi informasi.

Dalam konteks Indonesia, praktik nyata menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* secara simultan berhasil menciptakan kinerja tim virtual yang unggul dan berkelanjutan. Contohnya adalah Telkom Indonesia melalui inisiatif strategis *Knowledge Power Up*, yang difokuskan untuk membangun kompetensi digital, kemampuan berpikir adaptif, serta budaya kerja kolaboratif bagi seluruh karyawan (Telkom Indonesia, 2024). Program ini menanamkan mindset agile agar karyawan mampu menghadapi disrupsi teknologi dengan percaya diri dan inovatif. Melalui pendekatan ini, Telkom berhasil memperkuat sinergi lintas divisi dan menciptakan tim virtual yang mampu bekerja efektif tanpa batasan geografis. Studi kasus ini mencerminkan bagaimana pelatihan berkelanjutan dan budaya pembelajaran adaptif menjadi kunci dalam membentuk sumber daya manusia yang resilien di tengah transformasi digital yang cepat. Selain Telkom, Pertamina Hulu Energi juga mengimplementasikan strategi serupa dengan membangun *Hybrid Competence Framework* untuk memastikan kesiapan digital dan fleksibilitas kerja di seluruh unit bisnisnya (Center, 2022; Pertamina Hulu, 2025). Keberhasilan organisasi-organisasi tersebut menegaskan bahwa integrasi agility dan readiness memperkuat kohesi sosial, inovasi kolektif, dan daya tahan organisasi dalam menghadapi kompleksitas dunia kerja modern berbasis sistem hibrida.

Contoh konkret yang mencerminkan keberhasilan sinergi antara *Human Capital Agility* dan Digital Readiness dapat ditemukan pada strategi transformasi kerja yang diterapkan oleh Gojek, salah satu perusahaan teknologi terbesar di Asia Tenggara yang mengandalkan pendekatan *hybrid agile workforce* untuk menjaga efektivitas dan inovasi organisasi. Gojek mengintegrasikan teknologi digital melalui penggunaan platform kolaborasi terpadu seperti Slack, Asana, dan Google Workspace yang memungkinkan koordinasi lintas fungsi berjalan secara efisien dan transparan, bahkan dalam lingkungan kerja virtual. Pendekatan ini memperkuat penerapan prinsip agile leadership dalam setiap proses pengambilan keputusan, di mana pemimpin bertindak sebagai fasilitator perubahan yang menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan adaptif. Berdasarkan laporan Gojek tahun 2023, penerapan sistem kerja hibrida yang didukung oleh tingkat kesiapan digital tinggi di kalangan karyawan mampu meningkatkan efisiensi operasional, terutama dalam hal percepatan proyek teknologi, pengurangan waktu koordinasi, dan peningkatan inovasi produk berbasis data (Gojek, 2023). Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan Gojek bergantung pada kekuatan SDM yang agile dan berdaya digital tinggi dalam mengelola kompleksitas lingkungan kerja modern. Studi kasus ini menjadi bukti empiris bahwa ketika *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* berjalan selaras, organisasi mampu menciptakan ekosistem kerja yang produktif,

fleksibel, dan berorientasi pada inovasi berkelanjutan di tengah tekanan kompetisi global dan percepatan transformasi digital.

Dengan mengacu pada teori-teori seperti *Dynamic Capabilities*, *Human Capital Theory*, *Technology Readiness*, dan *Resource-Based View*, serta diperkuat oleh berbagai hasil penelitian dan studi kasus empiris, dapat disimpulkan bahwa *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* memiliki peran strategis yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja tim virtual di era kerja hibrida berbasis teknologi adaptif. Kedua faktor ini berfungsi sebagai pilar utama yang menumbuhkan inovasi, ketahanan, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi disrupsi yang terjadi secara cepat dan tidak terduga. Integrasi antara *agility* dan *readiness* memungkinkan organisasi untuk mengembangkan pola kerja yang fleksibel namun terarah, di mana kolaborasi virtual dapat berlangsung efisien tanpa kehilangan sentuhan kemanusiaan dan kohesi tim. Secara akademik, temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia digital dengan menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi adaptif, literasi teknologi, dan kesiapan mental terhadap perubahan. Sementara dari sisi praktis, implikasinya menegaskan perlunya organisasi berinvestasi secara berkelanjutan dalam peningkatan *digital skill*, program pelatihan *agile*, dan budaya pembelajaran kontinu agar SDM mampu menavigasi kompleksitas era digital. Organisasi yang berkomitmen pada penguatan *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* akan lebih siap menghadapi masa depan kerja yang semakin terdigitalisasi, dinamis, dan berbasis kolaborasi lintas batas.

**Tabel 1.** Sinergi *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* dalam Kinerja Tim Virtual pada Sistem Kerja Hibrida

Aspek Utama	Teori yang Mendukung	Temuan Penting	Contoh Empiris (Studi Kasus Indonesia)
<b>Transformasi Dunia Kerja Hibrida</b>	<i>Dynamic Capabilities Theory</i> (Teece et al., 1997)	Transformasi kerja hibrida menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan sensing, seizing, dan transforming agar mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar digital.	Gojek dan Traveloka mempertahankan produktivitas lintas lokasi melalui tim virtual yang adaptif dan inovatif.
<b><i>Human Capital Agility</i> sebagai Penggerak Transformasi</b>	<i>Human Capital Theory</i> (Becker, 1964)	SDM yang tangkas menjadi motor utama dalam menghadapi ketidakpastian, menciptakan ruang inovasi, serta meningkatkan keberlanjutan organisasi melalui kolaborasi lintas fungsi.	Tokopedia membangun <i>learning ecosystem</i> internal dan program rotasi proyek untuk meningkatkan kelincahan dan kompetensi adaptif karyawan.
<b><i>Digital Readiness</i> sebagai Pondasi Adaptasi Teknologi</b>	<i>Technology Readiness Theory</i> (Parasuraman, 2000)	Kesiapan digital memengaruhi kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan sistem digital dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas kolaborasi virtual.	Bank Mandiri melalui <i>Digital Center of Excellence</i> meningkatkan literasi digital dan kolaborasi lintas departemen dengan sistem kerja virtual.
<b>Sinergi <i>Human Capital Agility</i> &amp; <i>Digital Readiness</i></b>	<i>Resource-Based View</i> (Barney, 1991)	Integrasi <i>agility</i> dan <i>readiness</i> menciptakan SDM yang <i>valuable, rare, inimitable, non-substitutable</i> , memperkuat inovasi, ketahanan, dan keunggulan kompetitif organisasi.	BCA Digital mengembangkan karyawan adaptif terhadap model kerja lintas lokasi, menghasilkan daya saing berkelanjutan.
<b>Komunikasi Efektif dalam Tim Virtual</b>	<i>Media Richness Theory</i> (Daft & Lengel, 1986)	Efektivitas tim virtual sangat ditentukan oleh kesiapan digital dan kemampuan	PT Astra International menggunakan Zoom, Slack, dan Teams serta pelatihan

Aspek Utama	Teori yang Mendukung	Temuan Penting	Contoh Empiris (Studi Kasus Indonesia)
		mengoptimalkan media komunikasi untuk mengurangi ambiguitas dan memperkuat kepercayaan tim.	komunikasi digital untuk meningkatkan koordinasi antar cabang.
<b>Praktik Strategis di Organisasi Indonesia</b>	Integrasi <i>Dynamic Capabilities</i> dan <i>Human Capital Agility</i>	Pelatihan berkelanjutan, budaya belajar adaptif, dan <i>knowledge sharing</i> menjadi kunci menciptakan SDM yang tangguh menghadapi disrupsi digital.	Telkom Indonesia dengan <i>Knowledge Power Up</i> dan Pertamina Hulu Energi dengan <i>Hybrid Competence Framework</i> meningkatkan kesiapan digital dan kolaborasi lintas unit.
<b>Model Kerja Hybrid Agile Workforce</b>	<i>Agile Leadership</i> dan <i>Organizational Learning Theory</i>	Pendekatan <i>hybrid agile</i> workforce meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat inovasi, dan memperkuat koordinasi lintas fungsi berbasis digital tools.	Gojek menggunakan Slack, Asana, dan Google Workspace untuk membangun koordinasi efektif dan budaya kerja kolaboratif adaptif.
<b>Implikasi Strategis bagi Organisasi</b>	Integrasi Teori <i>Dynamic Capabilities</i> , <i>Human Capital</i> , <i>Technology Readiness</i> , & RBV	<i>Human Capital Agility</i> dan <i>Digital Readiness</i> adalah pilar utama kinerja tim virtual, mendorong inovasi, ketahanan, dan adaptabilitas terhadap disrupsi teknologi.	Organisasi di Indonesia perlu berinvestasi dalam <i>digital skill development</i> , pelatihan agile, dan budaya pembelajaran kontinu untuk menghadapi masa depan kerja digital.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Human Capital Agility* dan *Digital Readiness* memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan kinerja tim virtual pada dinamika lingkungan kerja hibrida berbasis teknologi adaptif. *Human Capital Agility* memungkinkan sumber daya manusia untuk merespons perubahan dengan cepat, berinovasi dalam penyelesaian masalah, serta beradaptasi terhadap teknologi dan pola kerja baru. Sementara itu, *Digital Readiness* memastikan bahwa individu memiliki kemampuan, kepercayaan diri, dan kesiapan mental dalam mengoperasikan berbagai platform digital yang menunjang kolaborasi lintas lokasi. Sinergi antara kedua variabel ini menciptakan efektivitas komunikasi, peningkatan produktivitas, serta inovasi berkelanjutan dalam tim virtual. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat kelincuhan SDM dan kesiapan digital yang tinggi mampu menjaga kinerja, kepercayaan, serta kohesi tim meskipun bekerja dalam sistem hibrida yang kompleks. Dengan demikian, peningkatan *agility* dan literasi digital menjadi fondasi utama bagi keberhasilan organisasi di era transformasi digital.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman terhadap teori *Dynamic Capabilities* dan *Resource-Based View* dengan menekankan bahwa kelincuhan SDM dan kesiapan digital bukan hanya faktor pendukung, tetapi merupakan sumber daya strategis yang menentukan keunggulan kompetitif dalam lingkungan kerja berbasis teknologi. Implikasi praktisnya, organisasi perlu merancang strategi manajemen SDM yang berorientasi pada pengembangan kemampuan adaptif dan kompetensi digital melalui pelatihan berkelanjutan, mentoring virtual, serta sistem pembelajaran berbasis *microlearning*. Bagi manajer dan pemimpin tim virtual, penelitian ini menegaskan pentingnya mengadopsi gaya kepemimpinan yang agile, berbasis komunikasi terbuka, dan mendorong kolaborasi lintas fungsi. Pemerintah dan lembaga pendidikan juga dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan untuk memperkuat kebijakan peningkatan literasi digital dan ketangguhan SDM dalam menghadapi perubahan dunia kerja yang semakin terdigitalisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, karena penelitian ini merupakan tinjauan pustaka dengan pendekatan kualitatif, maka hasilnya bersifat konseptual dan deskriptif tanpa melibatkan data empiris lapangan. Kedua, sumber literatur yang digunakan terbatas pada rentang waktu 1964–2025, sehingga dinamika terkini di luar periode tersebut belum terakomodasi secara menyeluruh. Ketiga, sebagian besar data berasal dari konteks organisasi besar dan sektor teknologi, sehingga generalisasi hasil penelitian ke sektor lain seperti pendidikan, kesehatan, atau manufaktur masih perlu diuji lebih lanjut. Selain itu, perbedaan budaya organisasi, tingkat digitalisasi, dan kesiapan teknologi di tiap negara atau wilayah juga dapat memengaruhi penerapan hasil penelitian ini secara praktis.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar dapat menguji hubungan kausal antara *Human Capital Agility*, *Digital Readiness*, dan kinerja tim virtual secara empiris melalui survei atau model analisis struktural (SEM). Selain itu, penting untuk memperluas konteks penelitian ke berbagai sektor industri dan skala organisasi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja hibrida. Organisasi juga disarankan untuk mengembangkan ekosistem pembelajaran digital yang berkelanjutan, memperkuat budaya kerja kolaboratif berbasis teknologi, dan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, organisasi tumbuh menjadi entitas yang tangguh, inovatif, dan berdaya saing tinggi di tengah ketidakpastian global.

## REFERENSI

- Astra. (2025). *Mengenal Budaya Kerja Astra: Lingkungan Positif dan Inklusif*. Www.Astra.Co.Id. <https://www.astra.co.id/blogs-and-articles/budaya-kerja>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BCA. (2024). *BCA Ungkap Kunci untuk Menjadi Tempat Kerja yang Didambakan*. Www.Bca.Co.Id. <https://www.bca.co.id/id/tentang-bca/media-riset/pressroom/siaran-pers/2024/11/18/09/32/BCA-Ungkap-Kunci-untuk-Menjadi-Tempat-Kerja-yang-Didambakan>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Results.
- Boerma, S., de Laat, M., & Vermeulen, M. (2024). The relationship between organisational agility and informal learning. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00460-x>
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective. Part I: The Causes. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32. <https://doi.org/10.2307/248710>
- Center, I. N. (2022). *Pertamina Hulu Rokan Builds Modern Work Ecosystem with Microsoft*. Microsoft. <https://news.microsoft.com/id-id/2022/03/10/pertamina-hulu-rokan-builds-modern-work-ecosystem-with-microsoft>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Gifa, N. Z. P., Rizke, M. B., Sari, S. R., Rahmawati, N. D., Yofianka, F. F., Tsaniyah, F. A., Ayu, S. A., N, R. H., & Ikaningtyas, M. (2025). Human Resource Strategy Development in Facing Challenges Digital Transformation: Case Study of PT Telkom Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Komunikasi Digital*, 2(4), 12. <https://doi.org/10.47134/jbkd.v2i4.4405>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>

- Kurnianingrum, D., Yuniarsih, T., & Hadijah, H. S. (2021). Penggunaan Teknologi dalam Pengelolaan SDM dari Mitra Driver Gojek. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 8(1), 65. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v8i1.533>
- Larasshati, K., & Priyastiwati, P. (2024). pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 514–527. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v4i2.1026>
- Malasari, E. P. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work-Life Balance Saat Melaksanakan Work From Home. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 212–219. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.32832>
- McKinsey. (2022). *Hybrid working models can leverage talent and skills across industries*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/hybrid-working-models-can-leverage-talent-and-skills-across-industries>
- Michelotto, F., & Joia, L. A. (2024). Organizational Digital Transformation Readiness: An Exploratory Investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3283–3304. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040159>
- Nurfadilah, D., Samidi, S., & Daryanto, W. M. (2023). Digital readiness of Islamic rural banks in Indonesia: Lesson from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2259587>
- Nurfuaddi, N., Irwansyah, I., & Shoalihin, S. (2025). Pengaruh Budaya Kerja Digital dan Adaptasi Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan Alfamart di Era Retail 4.0. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 927–944. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.621>
- Page, M. (2023). *Navigating hybrid work: Redefining traditional work patterns for success in the changing talent landscape*. Michael Page. <https://www.michaelpage.co.id/advice/management-advice/leadership/navigating-hybrid-work-redefining-traditional-work-patterns-success-changing-talent-landscape>
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (Tri). *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>
- Pertamina Hulu, I. (2025). *Continuing to Drive Digital Transformation, PT Pertamina Hulu Indonesia Launches Planning Space Application*. Phi.Pertamina.Com. <https://phi.pertamina.com/en/information-media/continuing-to-drive-digital-transformation-pt-pertamina-hulu-indonesia-launches-planning-space-application>
- PT Bank Mandiri, (Persero) TBK. (2024). *Manajemen Human Capital*. Bankmandiri.Co.Id. <https://www.bankmandiri.co.id/documents/20143/476822669/Pengelolaan%2BOrganisasi%2B%281%29.pdf>
- Quintos, P. R. (2025). *Indonesia's Telkom forges future-ready workforce with major development drive*. Peoplematters. <https://sea.peoplemattersglobal.com/article/skilling/indonesias-telkom-forges-future-ready-workforce-with-major-development-drive-46378>
- Ramdhani, G. (2019). *Penerapan Growth Mindset dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 ala Tokopedia*. Liputan6. <https://www.liputan6.com/tekno/read/4085628/penerapan-growth-mindset-dalam-menghadapi-revolusi-industri-40-ala-tokopedia>
- Reis, D. P. dos, & Puente-Palacios, K. (2019). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 141–153. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0046>
- Rismawati, R., Elvianto, D., & Fauziyah, S. K. (2025). Peran Strategis SDM dalam Mendorong Kesuksesan PT Astra International Tbk. *ARZUSIN*, 5(3), 1483–1495. <https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i3.5921>
- Riswan, A. A., Salsabila, C., Mulya, D. P. R., & Saputra, N. (2021). Innovative Work Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta: Pengaruh Learning Agility, Work Engagement, dan Digital Readiness. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(2), 151–165. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.833>

- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Saputra, N., Hayat, H., Ardyansyah, F., Palupiningtyas, D., Khusna, K., & Karneli, O. (2021). Work-from-Home Productivity in Indonesia. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 23(1), 13–26. <https://doi.org/10.14203/jmb.v23i1.1122>
- Syafitri, N., Mulyadi, M., Dewi Permata Sari, Sumardin, S., & Sabri, S. (2025). Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 168–181. <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4842>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Telkom Indonesia. (2024). *Knowledge Power Up, Inisiatif Telkom Dalam Akselerasikan Budaya Belajar dan Inovasi Karyawan*. [www.Telkom.Co.Id](https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/knowledge-power-up%2C-inisiatif-telkom-dalam-akselerasikan-budaya-belajar-dan-inovasi-karyawan-2616). [https://www.telkom.co.id/sites/berita/id\\_ID/news/knowledge-power-up%2C-inisiatif-telkom-dalam-akselerasikan-budaya-belajar-dan-inovasi-karyawan-2616](https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/knowledge-power-up%2C-inisiatif-telkom-dalam-akselerasikan-budaya-belajar-dan-inovasi-karyawan-2616)
- Wikansari, R., Christian Kuswibowo, Dony Firman Santosa, & Athira Setira Adil. (2025). Embracing Flexibility: Exploring the Impact and Future of Remote Work, Flextime, and the Four-Day Workweek on Productivity and Well-Being. *Athena: Journal of Social, Culture and Society*, 2(4), 447–452. <https://doi.org/10.58905/athena.v2i4.355>
- Zhang, A. (2022). The application of virtual teams in the improvement of enterprise management capability from the perspective of knowledge transfer. *PLOS ONE*, 17(3), e0264367. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264367>
- Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, 13(2), 75. <https://doi.org/10.3390/systems13020075>
- Zhang, L., Xu, Y., Chen, C., & Zhao, R. (2022). Predicting the Factors of Employee Agility Using Enterprise Social Media: The Moderating Role of Innovation Culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911427>