



Peran Mediasi Transformasi Digital dalam Pengelolaan SDM terhadap Peningkatan Kinerja UMKM: *Path Analysis*

Landreas Utama, Lie^{1*}, Sudarmiati², Ludi Wishnu³

Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Malang, Indonesia

³Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Malang, Indonesia

E-mail: landreas.utama.2404139@students.um.ac.id¹, sudarmiati.fe@um.ac.id², ludi.wishnu.fe@um.ac.id³

*Korespondensi penulis: landreas.utama.2404139@students.um.ac.id

Abstract. *This study aims to analyse the mediating role of digital transformation on the effect of human resource management (HRM) on MSME performance. The study used a quantitative approach and cross-sectional research design, data were collected from 74 MSME players through a closed questionnaire using a likert scale research instrument. The analysis technique used in this study used path analysis to determine the indirect effect of the mediating variable and examine the research data. The results showed that effective HR management has a significant effect on MSME performance. In addition, digital transformation is also proven to act as a mediator that strengthens the relationship between HR management and MSME performance. These findings provide insights for MSME players, especially members who are members of the Forbinus Nusantara community, to optimise HR management strategies and the application of digital technology to improve their performance in facing challenges in the digital era. This research is expected to provide practical recommendations for stakeholders in strengthening effectiveness in HR management in MSMEs.*

Keywords: MSMEs, HR management, performance, digital transformation.

Abstrak. Studi ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi transformasi digital dalam pengaruh pengelolaan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja UMKM. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain penelitian *cross-sectional*, data dikumpulkan dari 74 pelaku UMKM melalui kuesioner tertutup dengan menggunakan instrumen penelitian skala *likert*. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi dan memeriksa data hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, transformasi digital juga terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara pengelolaan SDM dan kinerja UMKM. Temuan ini memberikan wawasan bagi pelaku UMKM khususnya anggota yang tergabung dalam komunitas Forbinus Nusantara untuk mengoptimalkan strategi pengelolaan SDM dan penerapan teknologi digital guna meningkatkan kinerja mereka dalam menghadapi tantangan di era digital. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan dalam memperkuat efektivitas dalam pengelolaan SDM di UMKM.

Kata kunci: UMKM, pengelolaan SDM, kinerja, transformasi digital.

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah usaha produktif yang dimiliki oleh seseorang sebagai salah satu fondasi yang dinilai mampu menggerakkan perekonomian di Indonesia. UMKM berkontribusi signifikan untuk menciptakan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi lokal. Namun, banyak UMKM yang menghadapi tantangan dalam upaya meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam hal produktivitas, daya saing, dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar. Penelitian oleh Khan & Awan (2020) menunjukkan bahwa kinerja UMKM sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal, termasuk manajemen dan inovasi dalam operasional bisnis

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja UMKM. Namun, banyak UMKM di Indonesia yang masih menghadapi tantangan dalam memanfaatkan teknologi digital, terutama dalam hal pengembangan kompetensi SDM, penerapan sistem manajemen berbasis digital, dan peningkatan produktivitas. Sebuah studi oleh Hameed & Counsell (2021) menggaris bawahi terkait pentingnya pengelolaan SDM dalam mendukung transformasi organisasi, termasuk UMKM agar lebih adaptif dan responsive terhadap tuntutan pasar.

Saat ini berbagai strategi yang digunakan oleh pelaku UMKM salah satunya melalui transformasi digital yang menjadi faktor dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi termasuk UMKM. Perubahan teknologi yang cepat memengaruhi berbagai aspek pengelolaan, termasuk dalam hal sumber daya manusia (SDM). Dengan semakin pentingnya peran teknologi dalam operasional dan manajemen, UMKM dituntut untuk beradaptasi agar tetap kompetitif.

Di era digital saat ini, transformasi teknologi menjadi hal yang tak terhindarkan bagi UMKM. Penerapan teknologi digital, seperti *e-commerce*, media sosial, dan perangkat lunak manajemen, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Raimo *et al.* (2021) menekankan bahwa adopsi teknologi digital bukan hanya tentang mengadopsi alat baru, tetapi juga tentang mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan. Transformasi digital memungkinkan UMKM untuk meningkatkan kinerja mereka secara signifikan melalui inovasi produk dan layanan.

Meskipun banyak penelitian telah membahas pengelolaan sumber daya manusia (SDM), kinerja UMKM, dan transformasi digital, terdapat kekurangan dalam pemahaman tentang bagaimana pengembangan kompetensi karyawan yang tepat dapat mendukung keberhasilan

transformasi digital di UMKM, seperti hasil penelitian oleh Susanti & Rachmawati (2022) fokus pada pengembangan modal manusia dapat mendukung transformasi digital dan bagaimana hal ini dapat meningkatkan kinerja UMKM.

Penelitian sebelumnya sering kali tidak menunjukkan dinamika antara pengelolaan SDM, transformasi digital, dan kinerja UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi pelaku UMKM dalam menghadapi tantangan di era digital guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan SDM serta strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan kinerja UMKM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di UMKM, sehingga mereka dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh transformasi digital.

2. KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kerangka teoritis pada penelitian ini adalah hal yang sangat penting untuk memberikan gambaran umum terhadap penelitian yang relevan sebagai berikut:

1) Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Transformasi Digital

Pengelolaan SDM yang baik terintegrasi dengan adanya penggunaan teknologi yang tersistem sehingga dapat memberikan peningkatan kinerja bisnis (Ahmad, *et. al.*, 2019). Adanya transformasi digital mempermudah para pelaku UMKM dalam mengelola SDM termasuk dengan monitoring untuk optimalisasi peningkatan kinerja.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Melo & Machado (2021) yang menyoroti terkait pentingnya *HR analytics* dalam mendukung keputusan manajemen SDM, terutama dalam proses transformasi digital di UMKM. Studi ini menunjukkan bahwa penggunaan analitik SDM dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM dalam adaptasi digital.

H1: Pengelolaan SDM berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Digital.

2) Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja UMKM

Kaplan & Norton (1996) mengembangkan *Balanced Scorecard*, yang mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif. Hasil kinerja yang baik tidak hanya diukur dari aspek keuangan, tetapi juga dari beberapa aspek penting lainnya meliputi perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, di mana pengelolaan SDM

menjadi faktor penting dalam proses ini.

Penerapan Praktik SDM yang efektif meliputi seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Becker & Huselid, 1998). Hasil studi ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara praktik SDM dan kinerja keuangan perusahaan. UMKM yang mengimplementasikan praktik SDM yang baik cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan daya saing yang lebih baik.

Inovasi dalam praktik SDM, seperti pelatihan dan system insentif, berperan signifikan dalam peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam konteks UMKM di negara berkembang (Bakator, *et. al.*, 2019). Pengelolaan SDM di UMKM yang menggunakan pendekatan inovatif dalam pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan produktivitas di UMKM.

H2: Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM

3) Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja UMKM

Transformasi digital adalah proses kompleks yang melibatkan berbagai aspek organisasi, mulai dari teknologi hingga budaya. Teece (2007) mengemukakan bahwa kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) organisasi adalah kunci untuk beradaptasi dan berinovasi dalam lingkungan yang berubah cepat. Transformasi digital merupakan salah satu bentuk dari kemampuan dinamis yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan teknologi baru. Westerman *et al.* (2014) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya melibatkan teknologi, tetapi juga budaya organisasi dan strategi. Mereka mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital, seperti kepemimpinan, inovasi, dan orientasi pelanggan. Kagerman, Walther, & Helbig (2013) mengemukakan bahwa integrasi teknologi digital dalam proses industri dan bisnis, menciptakan sistem yang terhubung secara cerdas dan otomatis. Transformasi digital di dalam konteks Industri 4.0 menekankan pentingnya IoT, big data, dan kecerdasan buatan dalam meningkatkan efisiensi dan inovasi.

Inovasi melalui transformasi digital dalam kinerja UMKM dapat meningkatkan efisiensi operasional sehingga dapat menjadi solusi bagi pelaku UMKM dalam menghadapi tantangan digital (Pagani, Pardo & Savinien, 2022). UMKM yang menggunakan perangkat digital sebagai strategi pada fokus orientasi pasar dan keterlibatan pelanggan dapat

meningkatkan kinerja inovasi dan optimalisasi keuangan (Luo, Zhang, Wu, 2021). Selanjutnya hasil penelitian Marler & Boudreau (2017) juga menyoroti bahwa teknologi digital mengubah cara manajemen SDM dalam organisasi, termasuk dalam UMKM kearah yang lebih baik.

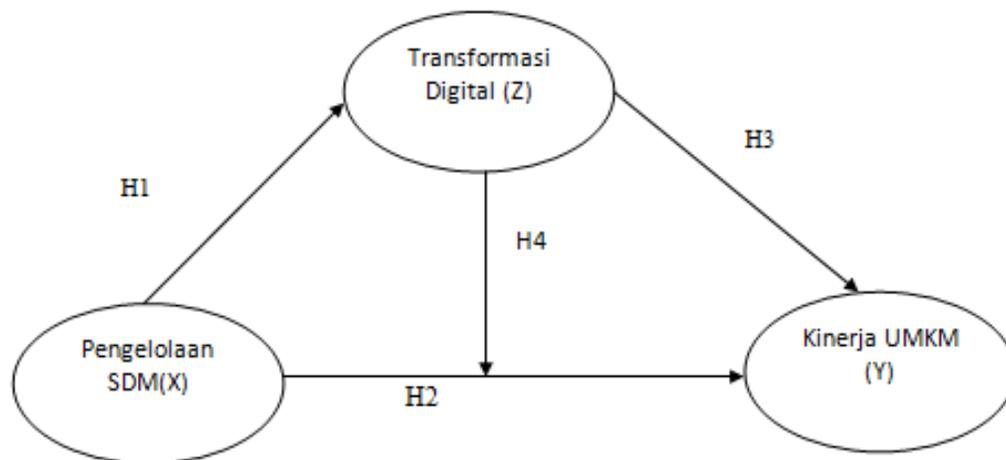
H3: Transformasi Digital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM

4) Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Kinerja UMKM Melalui Transformasi Digital

Menurut Ali & Hossain (2019) hasil penelitian mereka mengeksplorasi bagaimana praktik pengelolaan SDM mempengaruhi kinerja UMKM melalui transformasi digital sebagai mediator. Sari & Supriyadi (2020) juga membahas pengaruh transformasi digital terhadap kinerja UMKM di Indonesia, menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang baik. Selanjutnya Romero, *et. al.* (2024) juga melakukan penelitian dan menunjukkan hasil bahwa praktik SDM yang efektif berpengaruh positif pada kinerja UMKM, dengan transformasi digital sebagai faktor mediasi.

Berdasarkan pada hasil penelitian - penelitian diatas menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja UMKM, terutama peran dari transformasi digital. Ini menunjukkan pentingnya mempersiapkan sumber daya manusia agar dapat beradaptasi dengan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar saat ini.

H4: Pengelolaan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM melalui transformasi digital.



Gambar 1. Kerangka Hipotesis Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dengan desain penelitian *Cross-Sectional* dimana pengambilan data dan pengumpulan data yang diperoleh dari sampel pada satu waktu tertentu, sehingga memungkinkan peneliti untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan antar variable tanpa pengamatan berulang (Creswell, 2014). Ruang lingkup pada penelitian ini adalah peningkatan kinerja UMKM yang dikaitkan dengan pengelolaan SDM dan transformasi digital sebagai peran mediasi pada pelaku UMKM pada anggota yang tergabung dalam komunitas Forbinus Nusantara.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah sejumlah 292 orang. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *probability* sampel dengan menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel (Sugiyono, 2012). Sampel yang digunakan pada penelitian ini sejumlah 74 responden. Sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada komunitas pelaku UMKM Forbinus Nusantara.

Instrumen penelitian ini menggunakan skala *likert* dari kuesioner yang dilakukan secara tertutup, artinya responden hanya dapat memilih alternatif jawaban dari pernyataan yang tersedia. Jawaban dari skala *likert* mempunyai skor 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4=setuju, 5= sangat setuju.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan alat bantu statistik. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh tidak langsung dan memeriksa data hasil penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan pada sebaran demografis atas jenis kelamin terhadap 74 responden menunjukkan jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki. Jumlah responden laki-laki (40,5%) sedangkan responden perempuan sejumlah (59,5%). Berdasarkan sebaran demografis atas usia responden diperoleh hasil jawaban responden usia 20 - 30 tahun sebanyak (59,5%), usia 31 - 40 tahun sebanyak (24,3%), 41 – 50 tahun sebanyak (5,4%), dan usia 51-60 tahun sebanyak (10,8%).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis melalui *path analysis* bertujuan untuk mengetahui besaran dan arah pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat serta memeriksa hasil data pada penelitian. Hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Hipotesis

Hipotesis	Model Hubungan	Beta	Sig. α 0,005	Kesimpulan	Keterangan
Hipotesis 1	$X \rightarrow Z$	0,558	0,000	Berpengaruh Signifikan	Diterima
Hipotesis 2	$X \rightarrow Y$	0,623	0,000	Berpengaruh Signifikan	Diterima
Hipotesis 3	$Z \rightarrow Y$	0,592	0,000	Berpengaruh Signifikan	Diterima
Hipotesis 4	$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	$\beta_1 \times \beta_3 = 0,330$	0,000	Berpengaruh Signifikan	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 1 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung yang disusun dalam hipotesis 1 pada variabel Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap transformasi digital sebesar 0,558 dengan signifikansi $0,000 < 0,005$ hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini diterima. Penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu Ahmad, *et. al.* (2019) terkait peran teknologi sebagai alat praktik dalam pengelolaan SDM dapat memberikan efektivitas pada SDM yang baik.

Hasil pada variabel Pengelolan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja UMKM sebesar 0,623 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ memberikan makna bahwa hipotesis 2 diterima. Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Cassell, C., *et. al.*(2020) bahwa adanya inovasi dalam pengelolaan SDM melalui pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan produktivitas pada UMKM. Inovasi pengelolaan SDM pada UMKM dapat di implementasikan dalam berbagai alat pendukung seperti penggunaan teknologi sebagai media untuk penilaian kinerja, survey pengembangan untuk meningkatkan keterlibatan anggota di UMKM hingga pelatihan pembuatan media promosi untuk meningkatkan produktivitas pada UMKM.

Hasil uji hipotesis pada variabel Transformasi Digital terhadap Kinerja UMKM sebesar 0,592 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ yang menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Marler & Boudreau (2017) bahwa transformasi digital mengubah cara pandang dalam pengelolaan SDM termasuk pada UMKM, dimana pengelolaan SDM yang baik dapat terintegrasi melalui penggunaan perangkat teknologi sehingga kinerja secara efisien ikut meningkat.

Hasil uji pengaruh tidak langsung yang pada variabel Pengelolaan SDM terhadap Kinerja UMKM melalui peran mediasi Transformasi Digital sebesar 0,330 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ yang menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja UMKM, maka hasil pengujian ini mendukung hipotesis 4. Penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu oleh Romero, *et. al.* (2024) bahwa hasil penerapan praktik SDM yang efektif berpengaruh positif pada Kinerja UMKM, dengan Transformasi Digital sebagai faktor mediasi.

Implikasi Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh para pelaku UMKM untuk mengembangkan kebijakan khususnya dalam manajemen sumber daya manusia diantaranya organisasi harus mampu untuk ikut berkembang melalui transformasi digitalisasi yang relevan dengan kebutuhan pasar sehingga usaha yang dilakukan juga dapat bertahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan dalam memperkuat efektivitas dalam pengelolaan SDM untuk pengembangan UMKM.

5. KESIMPULAN

Pengelolaan SDM yang baik didalam organisasi, khususnya UMKM melibatkan berbagai aspek guna mencapai tujuan dari pelaksanaan bisnis di UMKM. Pemilik atau pemimpin yang mampu mengelola SDM dengan baik memperhatikan potensi yang dimiliki oleh anggotanya melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara berkala. Hal ini membantu UMKM untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap beradaptasi dengan berbagai tantangan yang dihadapi. Penerapan pengelolaan SDM yang baik juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mempertahankan SDM yang berkualitas.

Kinerja UMKM yang meningkat mampu membuat UMKM berkembang dan tetap bertahan dalam menghadapi perubahan pasar yang cukup pesat. Dengan meningkatnya kinerja UMKM dapat membantu pelaku UMKM dalam mencapai tujuan. Adanya penerapan transformasi digital menjadi salah satu strategi bagi pelaku UMKM untuk dapat terus berinovasi dalam mengembangkan bisnisnya. Penerapan praktik UMKM berbasis teknologi dapat diimplementasikan dalam berbagai hal yang dapat mendukung operasional dan efektivitas kegiatan bisnis. Pengelolaan SDM yang terintegrasi secara digital dapat membuat proses kerja

secara efisien dan mengurangi beban kerja, transformasi digital juga dapat digunakan untuk meningkatkan layanan yang responsive terhadap berbagai masalah sehinggadapat memenuhi harapan konsumen. Transformasi digital juga dapat memperluas jaringan pemasaran dengan adanya akses terbuka ke berbagai jaringan melalui *e-commerce*, sosial media, dan platform pemasaran digital yang secara langsung dapat meningkatkan penjualan dan pertumbuhan kinerja UMKM.

KeterbatasanPenelitian

Penyusunan artikel ini masih memiliki beberapa keterbatasan khususnya desain *cross-sectional* yang mengumpulkan data pada satu titik waktu, sehingga sulit untuk menentukan hubungan sebab-akibat antar variabel. Desain ini tidak mampu menangkap perubahan dalam variabel dari waktu ke waktu. Kinerja UMKM yang meningkat di satu titik waktu mungkin mengalami penurunan di masa mendatang, tetapi hal ini tidak dapat diobservasi dalam studi *cross-sectional*. Untuk itu diharapkan penelitian dimasa depan dapat menerapkan pengembangan desain longitudinal atau eksperimental untuk mengatasi keterbatasan pada penelitian ini.

REFERENSI

- Ahmad, M. A., Hashmi, A., Ali, W., & Faheem, M. (2021). The influence of human resource management practices on SMEs performance: Mediating role of employee engagement. *Review of Education, Administration & LAW*, 4(1), 79–91. <https://doi.org/10.47067/real.v4i1.113>
- Ali, S., & Hossain, M. A. (2019). Impact of human resource management practices on small and medium enterprises' performance: The mediating role of digital transformation. *Journal of Business Research*, 105, 211–219.
- Bakator, M., Petrović, N., Borić, S., & Đalić, N. (2019). Impact of human resource management on business performance: A review of literature. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 9(1), 3–13. <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16). JAI Press.
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service businesses. *Sustainability*, 13(3), Article 31028. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.

- Espina-Romero, L., Ríos Parra, D., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodriguez, E., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J. G., Talavera-Aguirre, R., Ramírez Corzo, J., & Vilchez Pirela, R. A. (2024). The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability: A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*, 16(16), Article 66993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>
- Hameed, I., & Counsell, S. (2021). Digital transformation and its impact on organizational performance: A systematic review. *Journal of Business Research*, 122, 438–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.011>
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Securing the future of German manufacturing industry: Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*. Acatech – National Academy of Science and Engineering.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Khan, M. A., & Awan, H. M. (2020). The role of human resource management in the digital transformation of organizations: A review and future directions. *Human Resource Management Review*, 30(4), Article 100703. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100703>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Melo, P. N., & Machado, C. (2021). Digital HRM transformation through analytics: A review and bibliometric analysis. *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(2).
- Pardo, C., Pagani, M., & Savinien, J. (2022). The strategic role of social media in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 101, 82–97.
- Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 301–312. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1121>
- Rathnaweera, T. (2019). Impact of human resource management practices on business performance of small and medium enterprises (evidence from manufacturing SMEs in Hambantota District, Sri Lanka). *Journal of Management and Tourism Research*, 2. <http://www.uwu.ac.lk/wp->
- Sari, N. M., & Supriyadi, S. (2020). The role of digital transformation in enhancing SMEs performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(5), 10–17.
- Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian manajemen*. Alfabeta.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wuen, C. H., Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2020). The impact of human resource management practices on SMEs performance: An exploratory study in Brunei Darussalam. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(2), 68–87. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020040105>