



Pengaruh Transformasi Digital SDM dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja dengan Agility Karyawan sebagai Variabel Intervening PT Jemla Ferry Merak Banten

Putri Tsulistiawati^{1*}, Erlina Gentari², Dina Aprilia³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Serang Raya, Indonesia

Email: ptsulistiawati@gmail.com^{1*}, ratuerlinagentari@gmail.com², apriadiadina00@gmail.com³

*Korespondensi penulis: ptsulistiawati@gmail.com

Abstract. *The rapid development of digital transformation has prompted organizations to adapt human resource management by leveraging more effective and adaptive technologies. Implementing digital HR transformation and enhancing employees' digital competencies are key factors in enabling employees to respond to dynamic work environments. This study examines the effect of HR digital transformation and digital competencies on employee performance, with employee agility serving as an intervening variable at PT Jemla Ferry Merak Banten. A quantitative explanatory research design was employed, with data collected via questionnaires distributed to respondents selected through simple random sampling. Data analysis was performed using SmartPLS 4.0, including outer and inner model evaluations. Results indicated that all measurement indicators met validity and reliability standards, with outer loadings >0.70, Average Variance Extracted (AVE) >0.50, and composite reliability >0.70. Structural model testing revealed that HR digital transformation positively influenced employee agility, digital competencies positively affected employee agility, and employee agility significantly improved employee performance. These findings suggest that enhancing the implementation of digital systems and fostering employee digital competencies can strengthen adaptability and flexibility, which in turn enhances performance. The study provides theoretical contributions to the development of digital-based HR management and offers practical insights for organizations seeking to improve human resource quality through digital transformation.*

Keywords: *Digital Competence; Digital HR Transformation; Digital HRM; Employee Agility; Employee Performance.*

Abstrak. Perkembangan transformasi digital mendorong organisasi untuk menyesuaikan manajemen sumber daya manusia dengan memanfaatkan teknologi yang lebih efektif dan adaptif. Implementasi transformasi digital HR dan peningkatan kompetensi digital karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan menghadapi lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital HR dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan dengan agility karyawan sebagai variabel intervening pada PT Jemla Ferry Merak Banten. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, dan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih menggunakan metode simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 melalui uji outer model dan inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat validitas dan reliabilitas dengan nilai outer loading >0,70, Average Variance Extracted (AVE) >0,50, dan composite reliability >0,70. Uji model struktural menunjukkan bahwa transformasi digital HR berpengaruh positif terhadap agility karyawan, kompetensi digital berpengaruh positif terhadap agility karyawan, dan agility karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan implementasi sistem digital dan pengembangan kompetensi digital karyawan dapat memperkuat kemampuan adaptasi dan fleksibilitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan manajemen HR berbasis digital serta menjadi pertimbangan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui transformasi digital.

Kata kunci: Agility Karyawan; Digital HRM; Kinerja Karyawan; Kompetensi Digital; Transformasi Digital SDM.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mendorong perubahan besar dalam berbagai sektor industri, termasuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perkembangan teknologi digital tidak hanya mengubah proses operasional organisasi, tetapi

juga memengaruhi cara organisasi mengelola tenaga kerja agar lebih efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Transformasi digital tidak lagi dipandang sekadar proses adopsi teknologi, melainkan sebagai perubahan mendasar terhadap proses bisnis, struktur organisasi, dan pola kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pekerjaan, perilaku inovatif karyawan, serta keberlanjutan organisasi melalui penguatan sistem manajemen SDM berbasis teknologi (Lou & Hong, 2024). Selain itu, digitalisasi juga mendorong organisasi untuk membangun sistem kerja yang lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Cosa, 2024).

Dalam manajemen SDM, transformasi digital mendorong terjadinya perubahan fungsi SDM dari peran administratif menuju peran strategis yang mampu mendukung pengambilan keputusan organisasi. Digital Human Resource Management (Digital HRM) melibatkan penerapan teknologi seperti *Human Resource Information System (HRIS)*, *cloud computing*, *people analytics*, *e-recruitment*, *e-learning*, dan sistem manajemen kinerja berbasis digital. Menurut Seipalla et al. (2024), implementasi teknologi digital dalam praktik SDM mampu meningkatkan efisiensi proses administrasi, mengurangi kesalahan operasional, serta meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Penelitian lain juga menjelaskan bahwa teknologi digital telah mengubah praktik SDM menjadi lebih berbasis data sehingga membantu organisasi merancang kebijakan yang lebih akurat dan adaptif (Bahri et al., 2025). Oleh karena itu, transformasi digital SDM menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi era industri digital.

Selain transformasi digital SDM, kompetensi digital menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan penerapan teknologi dalam organisasi. Kompetensi digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam menggunakan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan memahami informasi digital, melakukan komunikasi dan kolaborasi berbasis teknologi, memecahkan masalah, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi baru. Menurut Sriulina & Anatan (2025), kompetensi digital menjadi modal utama bagi individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja modern yang berbasis teknologi. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas layanan, efektivitas kerja, serta kinerja karyawan secara keseluruhan (Maizon et al., 2025). Dengan demikian, kompetensi digital berperan sebagai faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di era transformasi digital.

Meskipun transformasi digital memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, implementasinya sering menghadapi berbagai tantangan di lapangan. Berdasarkan hasil pra-survei pada PT Jemla Ferry Merak Banten terhadap 10 responden, ditemukan beberapa indikator yang masih berada di bawah standar skor yang ditetapkan yaitu sistem digital belum optimal dalam memantau proses kerja secara *real-time* dengan skor 29, penggunaan teknologi berbasis *cloud* memperoleh skor 33, dukungan HR digital dalam membimbing perubahan memperoleh skor 32, serta kemampuan karyawan dalam mengakses informasi digital memperoleh skor 31. Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal digitalisasi dengan implementasi aktual di lingkungan perusahaan. Hambatan seperti rendahnya kemampuan teknologi, resistensi terhadap perubahan, serta kurang optimalnya dukungan sistem digital dapat menghambat efektivitas implementasi transformasi digital (Admaja et al., 2024).

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan yang dikenal sebagai *agility* karyawan (*employee agility*). *Agility* karyawan merupakan kemampuan individu untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, serta mampu belajar dan beradaptasi terhadap situasi baru. Menurut Drekovie & Radosavljevic (2023), tingkat kematangan digital organisasi memiliki hubungan erat dengan kemampuan SDM dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan. Selain itu, Nadzim & Halim (2022) menyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh terhadap *agility* karyawan yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja individu. Penelitian Chong et al. (2024) juga menunjukkan bahwa *agility* karyawan mampu berperan sebagai variabel mediasi antara kemampuan digital dan kinerja organisasi.

Apabila permasalahan tersebut tidak segera diatasi, maka perusahaan berpotensi menghadapi berbagai konsekuensi seperti rendahnya produktivitas, keterlambatan proses operasional, menurunnya kualitas pelayanan, serta rendahnya kemampuan organisasi dalam merespons perubahan eksternal. Pada perusahaan jasa transportasi seperti PT Jemla Ferry Merak Banten, kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi menjadi sangat penting karena operasional perusahaan sangat bergantung pada kecepatan layanan, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan. Penelitian Novitaloka et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital SDM yang dikombinasikan dengan peningkatan kompetensi digital dapat meningkatkan *strategic agility* yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, Wang et al. (2024) juga menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis tenaga kerja berperan dalam memperkuat hubungan antara praktik SDM dan kinerja digital perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital SDM dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan melalui agility karyawan sebagai variabel intervening pada PT Jemla Ferry Merak Banten. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis terhadap pengembangan literatur manajemen SDM digital, khususnya terkait hubungan antara transformasi digital SDM, kompetensi digital, agility karyawan, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan bisnis.

2. METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* (penelitian penjelasan). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengukuran variabel menggunakan data numerik yang diperoleh melalui instrumen kuesioner berskala Likert, sehingga memungkinkan dilakukan pengujian statistik secara objektif. Penelitian *explanatory* bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, Transformasi Digital SDM dan Kompetensi Digital diposisikan sebagai variabel independen, Agility Karyawan sebagai variabel intervening, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian secara sistematis dan empiris.

Populasi dan Sampel Penelitian

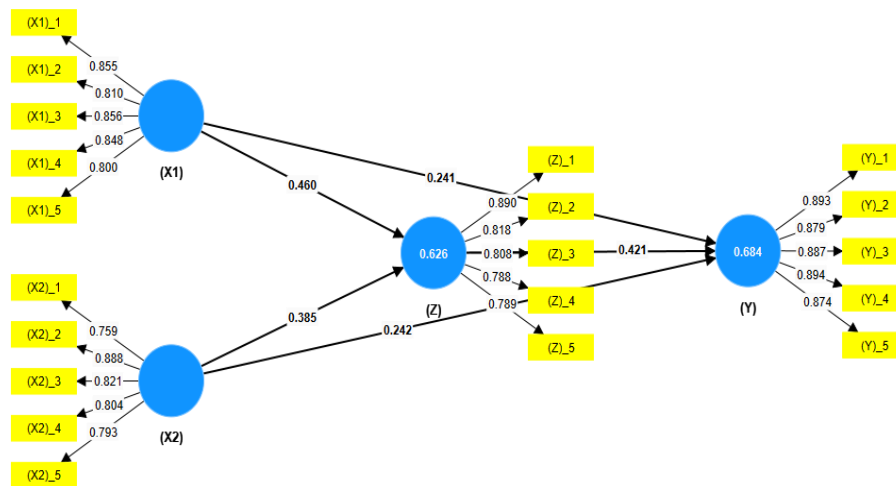
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jemla Ferry Merak Banten, baik karyawan operasional maupun administrasi yang terlibat dalam proses kerja dan penggunaan teknologi digital di perusahaan. Pemilihan populasi didasarkan pada pertimbangan bahwa seluruh karyawan memiliki keterlibatan dalam implementasi transformasi digital SDM dan penggunaan sistem digital organisasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Teknik ini dipilih untuk meningkatkan representativitas sampel dan mengurangi potensi bias dalam pemilihan responden. Apabila jumlah populasi kurang dari atau sama dengan 100 orang, maka penelitian menggunakan teknik sensus dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengukur variabel Transformasi Digital SDM, Kompetensi Digital, Agility Karyawan, dan Kinerja Karyawan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur ilmiah, dan sumber pendukung lainnya. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai dari uji kualitas instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh antar variabel penelitian, baik secara parsial maupun simultan. Pengujian mediasi dilakukan menggunakan *Sobel Test* untuk mengetahui peran Agility Karyawan sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh Transformasi Digital SDM dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan. Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara objektif dan empiris.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Outer Model



Gambar 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen.

Indikator	Nilai Outer Loading	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Transformasi Digital SDM			
X1.1	0.855	0.696	Valid
X1.2	0.810		Valid
X1.3	0.856		Valid
X1.4	0.848		Valid
X1.5	0.800		Valid

Kompetensi Digital			
X2.1	0.759	0.663	Valid
X2.2	0.888		Valid
X2.3	0.821		Valid
X2.4	0.804		Valid
X2.5	0.793		Valid
Kinerja Karyawan			
Y1	0.893	0.784	Valid
Y2	0.879		Valid
Y3	0.887		Valid
Y4	0.894		Valid
Y5	0.874		Valid
Agility Karyawan			
Z1	0.890	0.671	Valid
Z2	0.818		Valid
Z3	0.808		Valid
Z4	0.788		Valid
Z5	0.789		Valid

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dilihat nilai pada setiap indikator atau *outer loading* bernilai lebih dari 0,7, serta berdasarkan pada tabel di atas nilai AVE dari seluruh variable memiliki nilai >0,5. Hasil ini dapat dinyatakan pada setiap variable memiliki nilai pada discriminant validity yang baik. Sehingga seluruh item indikator dapat dikatakan valid karena sudah memenuhi syarat validitas konvergen dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan.

	(X1)	(X2)	(Y)	(Z)
(X1)				
(X2)	0.849			
(Y)	0.810	0.809		
(Z)	0.843	0.832	0.860	

Sumber: Data Olahan Smart PLS 4.0.

Hasil pengukuran discriminant validity dengan heterotrait-monotrait ratio (HTMT) dapat dilihat pada *Tabel* di atas. Seluruh nilai HTMT menunjukkan angka <0.9, maka seluruh variable dapat dikatakan valid.

Tabel 3. *Fornell-larcker*.

	(X1)	(X2)	(Y)	(Z)
(X1)	0.834			
(X2)	0.752	0.814		
(Y)	0.739	0.732	0.886	
(Z)	0.749	0.731	0.779	0.819

Sumber: Data Olahan Smart PLS 4.0

Berdasarkan hasil uji *fornell-larcker criterion* menunjukkan bahwa nilai square root dari setiap konstruk AVE lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Hal tersebut menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima.

Tabel 4. Cross Loading.

	(X1)	(X2)	(Y)	(Z)
(X1)_1	0.855	0.665	0.604	0.555
(X1)_2	0.810	0.549	0.630	0.712
(X1)_3	0.856	0.680	0.639	0.640
(X1)_4	0.848	0.658	0.626	0.618
(X1)_5	0.800	0.586	0.578	0.584
(X2)_1	0.787	0.759	0.646	0.587
(X2)_2	0.614	0.888	0.640	0.607
(X2)_3	0.553	0.821	0.542	0.592
(X2)_4	0.520	0.804	0.566	0.499
(X2)_5	0.567	0.793	0.574	0.672
(Y)_1	0.655	0.656	0.893	0.736
(Y)_2	0.680	0.634	0.879	0.644
(Y)_3	0.636	0.615	0.887	0.695
(Y)_4	0.633	0.644	0.894	0.648
(Y)_5	0.666	0.687	0.874	0.722
(Z)_1	0.657	0.598	0.660	0.890
(Z)_2	0.583	0.587	0.591	0.818
(Z)_3	0.592	0.615	0.675	0.808
(Z)_4	0.594	0.635	0.640	0.788
(Z)_5	0.641	0.555	0.621	0.789

Berdasarkan hasil nilai *Cross Loading* diatas menunjukkan nilai loading factor pada setiap variable adalah lebih besar dari pada nilai *Cross Loading*. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa seluruh indicator dari semua variable yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 5. Outer Model.

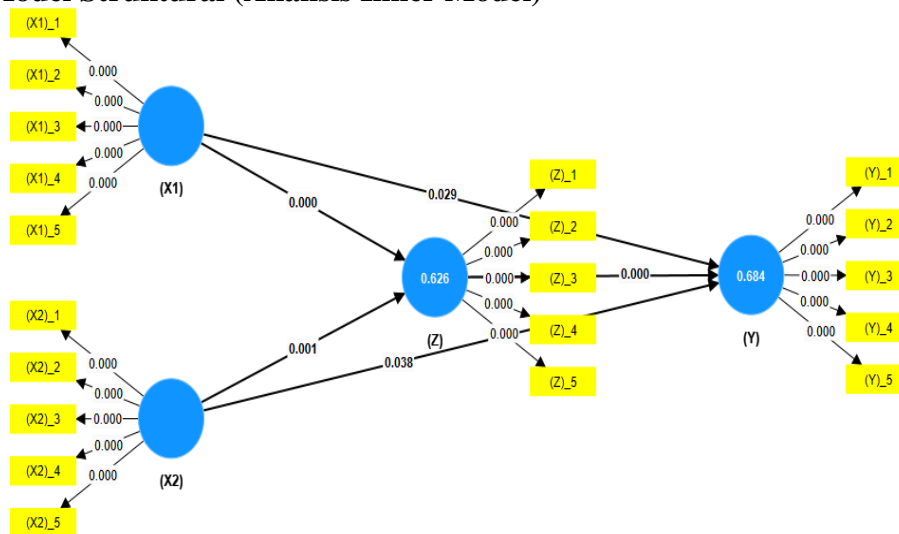
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
(X1)	0.891	0.892	0.920
(X2)	0.872	0.874	0.908
(Y)	0.931	0.932	0.948
(Z)	0.877	0.878	0.911

Sumber: Data Olahan Smart PLS 4.0.

Tabel 1. Analisis Model Pengukuran

No.	Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Chi Square		480.037	Good fit
3.	SRMR	SRMR < 0.1	0.075	Good fit
4.	NFI	NFI ≤ 1	0.733	Good Fit
5.	d_ ULS	Probabilitas > 0.05	1.167	Good fit
6.	d_ G	Probabilitas > 0.05	1.019	Good fit

Evaluasi Model Struktural (Analisis Inner Model)



Gambar 2. Evaluasi Model Struktural (Analisis Inner Model).

Tabel 7. Uji Multikolinearitas.

	VIF
(X1) -> (Y)	2.864
(X1) -> (Z)	2.299
(X2) -> (Y)	2.696
(X2) -> (Z)	2.299
(Z) -> (Y)	2.673

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model penelitian. Pengujian ini menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana berdasarkan Hair et al. (2017), model dinyatakan tidak mengalami masalah multikolinearitas apabila nilai VIF < 5,00. Sebaliknya, apabila nilai VIF > 5,00 maka terdapat indikasi adanya hubungan yang terlalu kuat antar variabel sehingga dapat memengaruhi kestabilan model.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.8 diketahui bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah batas maksimum 5,00. Variabel Transformasi Digital SDM (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai VIF sebesar 2,864 dan terhadap Agility Karyawan (Z) sebesar 2,299. Variabel Kompetensi Digital (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai VIF sebesar 2,696 dan terhadap Agility Karyawan (Z) sebesar 2,299. Sementara itu, Agility Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai VIF sebesar 2,673. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian tidak mengalami masalah multikolinearitas karena seluruh nilai VIF berada pada rentang 2,299–2,864 atau lebih kecil dari 5,00

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital SDM berpengaruh positif terhadap agility karyawan. Penerapan sistem dan budaya kerja berbasis digital mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam merespons perubahan, mengambil keputusan, serta beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, kompetensi digital juga berpengaruh positif terhadap agility karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri secara cepat dan fleksibel terhadap tuntutan pekerjaan yang terus berubah.

Selanjutnya, agility karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat agility tinggi cenderung lebih responsif, adaptif, dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas hasil kerja. Berdasarkan hasil tersebut, organisasi disarankan untuk mempercepat implementasi transformasi digital SDM melalui pengembangan sistem manajemen berbasis teknologi seperti *digital HR platform*, serta meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi digital karyawan agar kemampuan adaptasi dan kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan secara optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Admaja, H., Permana, J., Batubara, Z., & Ardiani. (2024). Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia: Tantangan dan peluang (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Indonesia). *Edunomika*, 8(2), 1–15.
- Bahri, S., Waludin, & Hamdani. (2025). Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia: Tinjauan sistematis. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 6311–6326.
- Chong, Y. K., Rohaida, S., & Zainal, M. (2024). Employee agility's mediating role on the link between employee vitality, digital literacy, and transformational leadership with job performance: An empirical study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Cosa, M. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Drekovie, E., & Radosavljevic, M. (2023). HR practices through the lens of technology and digital transformation. *Economic Themes*, 61, 541–565. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2023-0028>
- Lou, Y., & Hong, A. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. *Sustainability*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/su16125162>
- Nadzim, A., & Halim, H. (2022). The mediating role of employee agility on the relationship between digital competency and employee performance among civil servants in Malaysian public university. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3), 1457–1470.
- Novitaloka, O. S., Efendi, D., Suryati, M., & Andriani, R. (2025). Digital HRM transformation and its impact on agility and resilience in hospitals. *International Conference on Economics, Technology, Management, Accounting, Education, and Social Science*, 1(1), 422–435.
- Seipalla, F., Liem, N., Siregar, R. D. G., Martdana, A., & Paramarta, V. (2024). The impact of digitalization on human resource management practices. *Scientific Journal, Human Resource Management*, 8(1), 15–21.
- Sriulina, R., & Anatan, L. (2025). Kompetensi digital, persepsi dukungan organisasi, perguruan tinggi X. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 14(2), 373–393. <https://doi.org/10.35906/equili.v14i2.2519>
- Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00395>