

Kemampuan Digital, Pengalaman Karyawan dan Produktivitas Karyawan di Sektor Perbankan

Dewi Tamara¹, Anita Maharani², Deniza Mulianita²

¹Executive Program, BINUS Business School BINUS University, Indonesia

²Blended Learning Program, BINUS Business School, BINUS University, Indonesia

Article Info

Article history:

Accepted: 21 Juni 2022

Publish: 20 Juli 2022

Keywords:

Kemampuan Digital
Pengalaman digital
Produktivitas
Karyawan bank

Abstract

The digital transformation that is taking place on a large scale in the banking sector requires the adjustment of various digital skills for bank employees. This topic has not been widely discussed academically. Most researchers focus their research on digital transformation in the banking sector on their customers and few discuss the effects of digital transformation of bank employees, especially in relation to their productivity. The conceptual framework presented is that digital capabilities through digital experiences will affect employee productivity. This model comes from Deloitte and the Boston Consulting Group. The research results are expected to provide an explanation of the relationship between digital skills, digital experience and productivity in bank employees.

Info Artikel

Article history:

Accepted: 21 Juni 2022

Publish: 20 Juli 2022

ABSTRAK

Transformasi digital yang terjadi secara besar-besaran di sector perbankan memerlukan penyesuaian berbagai ketrampilan digital bagi karyawan bank. Topik ini belum banyak dibahas secara akademik. Sebagian besar peneliti memfokuskan penelitian transformasi digital di sector perbankan pada nasabahnya dan sedikit yang membahas efek transformasi digital karyawan bank, apalagi yang dihubungkan dengan produktivitas mereka. Kerangka konseptual yang disampaikan adalah kemampuan digital melalui pengalaman digital akan mempengaruhi produktivitas karyawan. Model ini berasal dari Deloitte dan Boston Consulting Group. Hasil penelitian diharapkan akan memberikan penjelasan mengenai hubungan kemampuan digital, pengalaman digital dan produktivitas pada karyawan perbankan.

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Corresponding Author:

Dewi Tamara

Executive Program, BINUS Business School, Bina Nusantara University

Email: dtamara@binus.edu

1. PENDAHULUAN

Pada tahun 2015, The Boston Consulting Group (BCG) telah mengidentifikasi beberapa beban di mana lembaga keuangan menghadapi transformasi digital dan mereka tidak memiliki orang dan organisasi yang tepat untuk menangkap potensi penuh mereka. Lembaga keuangan, termasuk industri perbankan perlu mengevaluasi kepemimpinan, struktur, ekosistem bakat, budaya, dan cara kerja mereka saat ini di organisasi mereka. Secara organik, perusahaan dapat mengikuti proses transformasi digital melalui bentuk-bentuk experiential seperti: digital road show, digital immersions, digital sprint, expert workshop, simulasi bisnis, peer-to-peer learning, dan reverse mentoring. Mengikuti proses experiential learning, organisasi akan memasuki tiga fase transformasi digital berikutnya yang terdiri dari oportunistik digital, sentralisme digital, dan pusat keunggulan digital. Transformasi selalu membutuhkan keterampilan baru. Terutama ketika datang ke tujuan untuk memiliki organisasi digital yang dilakukan. Transformasi digital membutuhkan keterampilan seperti data besar dan analitik tingkat lanjut, proses yang gesit, konten digital,

manajemen infrastruktur, antarmuka seluler, pengalaman pelanggan digital, manajemen risiko dan keamanan, pembayaran serta branding dan pemasaran digital.

Banyak penelitian yang berfokus pada bank transformasi digital pada pelanggan, tetapi sangat terbatas penelitian tentang bagaimana transformasi digital ini mempengaruhi pengalaman karyawan digital. Pengalaman karyawan digital adalah terminologi baru yang berbeda dengan konsep lain seperti keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, dan pengalaman pengguna (Platform IT 2020). Menurut IT Platform (2020), inti dari pengalaman karyawan adalah keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan telah lama dikenal sebagai hubungan emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi berdasarkan motivasi sesuai hierarki kebutuhan Maslow (Maslow 1943).

Ketika karyawan memiliki pengalaman digital yang baik, produktivitasnya akan meningkat. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari hubungan yang baik antara kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya dan karyawan akan bekerja keras dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja perusahaan. This paper provides a conceptual base of the relation among the digital capabilities required by the organization, digital employee experience and employee productivity.

Perbankan Indonesia dimulai ketika mesin anjungan tunai mandiri (ATM) diperkenalkan pada tahun 1980-an. Untuk waktu yang lama, bankir Indonesia menikmati proses tradisional, jumlah nasabah yang tinggi, banyak cabang untuk bank-bank besar dan keuntungan yang stabil. Gelombang fintech dimulai di seluruh dunia setelah krisis hipotek pada tahun 2009. Bank baru saja membangunkan para pemain yang mengganggu ini dan harus bertindak serius. Pada tahun 2016, (Capgemini, 2016) sekitar 60% nasabah perbankan juga pengguna tekfin, menggunakan dari e-wallet hingga peer-to-peer landing. Hal ini sejalan dengan jam penggunaan internet tertinggi di Indonesia dibandingkan negara lain (Worldbank, 2017) (Winasis, Riyanto, Ariyanto, 2020).

2. KAJIAN TEORI

Digital Capability

Kapabilitas Digital adalah keterampilan dan sikap yang dibutuhkan individu dan organisasi jika mereka ingin berkembang di dunia saat ini. Di tingkat individu, kemampuan digital adalah kemampuan yang membekali seseorang untuk hidup, belajar, dan bekerja dalam masyarakat digital. Pada tingkat organisasi, kemampuan digital dilihat dari kemampuan individu dan mempertimbangkan sejauh mana budaya dan infrastruktur suatu institusi memungkinkan dan memotivasi praktik digital. Kemampuan digital akan berbeda-beda untuk setiap orang, tergantung pada peranan, keahlian, pilihan karir, pribadi dan faktor kontekstual lainnya. Ada enam elemen untuk membangun kemampuan digital individu :

- Kemahiran ICT (keterampilan fungsional)
- Literasi informasi, data dan media (penggunaan kritis)
- Kreasi digital, pemecahan masalah dan inovasi (produksi kreatif)
- Komunikasi digital, kolaborasi dan partisipasi (partisipasi)
- Pembelajaran dan pengembangan digital (pengembangan)
- Identitas dan kesejahteraan digital (aktualisasi diri)

Berdasarkan studi BCG (2015), transformasi digital membutuhkan keterampilan di berbagai bidang seperti data besar dan analitik lanjutan, proses yang gesit, konten digital, manajemen infrastruktur, antarmuka seluler, pengalaman pelanggan digital, manajemen risiko dan keamanan, pembayaran, dan branding digital dan pemasaran (lihat Tabel 1). Kemampuan digital mencakup aspek individu dalam memberikan akses informasi, pelatihan teknologi, dukungan manajerial, dan infrastruktur digital (Aboelmaged & Subbaugh, 2012).

Tabel 1. Kemampuan Keterampilan Digital Baru dari Perbankan

<i>Big Data</i> dan Analisis Lanjut	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Data • Analisis Web • Kualitas dan Pemeliharaan Data 	<i>Mobile Interfaces</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi seluler dan pengembangan situs • Pengalaman pengguna seluler • Data seluler dan geolokalisasi
-------------------------------------	---	--------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Intelijen Bisnis • Arsitektur Data 		<ul style="list-style-type: none"> • Jaminan kualitas seluler
Proses Agile	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan master scrum • Keterampilan pemilik produk • Rekayasa tangkas • Pelatihan tangkas • Pengembangan jaminan kualitas 	<p>ngalaman Pelanggan Digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desain pengalaman pengguna • Pengembangan web • Pengembangan front-end digital • Multisaluran • Inovasi digital dan konsepsi produk digital baru
Konten Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran konten digital • Editor web dan aplikasi 	<p>Risiko dan Keamanan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko TI • Keamanan teknis • Ancaman yang muncul
Infrastruktur Pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur awan • Operasi awan • Platform dan alat data besar • Pemeliharaan dan transformasi infrastruktur lama • Arsitektur perusahaan • Arsitektur berorientasi layanan 	<p>Branding dan Pemasaran Digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran media sosial, manajemen komunitas, e-reputasi, pemasaran advokasi • Akuisisi lalu lintas • Pemasaran tampilan dan video
Pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran digital • Perdagangan elektronik 		

Kerangka kemampuan digital organisasi mengeksplorasi bagaimana organisasi menggunakan teknologi untuk mendukung fungsi bisnisnya. Selain itu penting untuk mengukur kemampuan staf, siswa dan dosen dalam digitalisasi. Enam elemen kemampuan digital organisasi adalah sebagai berikut :

- Budaya digital organisasi
- Konten dan informasi
- Riset dan inovasi
- Komunikasi
- Belajar, mengajar dan penilaian
- infrastruktur TIK

Employee Digital Experience

Ludite (2018) dan VMware (2019) menempatkan definisi pengalaman digital karyawan dari tiga perspektif. Mereka mensurvei 6.400 karyawan, sumber daya manusia, dan pengambil keputusan teknologi informasi di seluruh dunia pada tahun 2019. Pertama, dari segi TI, pengalaman karyawan merupakan kombinasi antara orang, proses, dan teknologi. Kedua, dari segi SDM, pengalaman karyawan sebagai kombinasi antara teknologi karyawan, gaya kerja, dan budaya. Terakhir, definisi gabungan dari pengalaman karyawan digital adalah pengalaman karyawan yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengalaman karyawan digital. Selanjutnya, faktor pengalaman digital terdiri dari ide-ide berikut:

- Dapat dengan mudah menemukan dan menginstal aplikasi yang tepat yang diperlukan untuk bekerja
- Memiliki aplikasi (termasuk email) di ponsel/tablet untuk 3 tugas kerja paling penting/minggu
- Dapat dengan mudah bekerja dari jarak jauh dari luar kantor
- Memiliki kebebasan untuk bekerja dari perangkat milik pribadi
- Dapat memilih android atau iOS/MAC atau PC di tempat kerja
- Karyawan baru pada hari pertama memiliki akses ke semua aplikasi dan data yang dibutuhkan.

Gheldar, dan Shamizanjani (2020) merangkum 5 hal menarik mengenai digital employee experience :

- 1) Pengalaman karyawan digital terkait dengan posisi kompetitif, pertumbuhan perusahaan, dan sentimen karyawan. Dari daya saing industri, semakin kompetitif organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan memiliki pengalaman karyawan digital yang baik. Dari tingkat pertumbuhan tahunan, semakin besar tingkat pertumbuhan pendapatan tahunan suatu organisasi, semakin baik pengalaman karyawan digital karyawan. Dari Net Promoter Score, semakin banyak organisasi promotor, semakin besar kemungkinan mereka memberikan pengalaman karyawan digital yang baik dibandingkan dengan pencela.
- 2) Dalam pasar bakat yang ketat, pengalaman karyawan penting. Karyawan jauh lebih mungkin untuk merekomendasikan perusahaan (NPS) jika memberikan pengalaman digital yang hebat. Untuk mempertahankan bakat, karyawan setuju bahwa promotor akan memberi mereka kemudahan untuk menemukan dan menginstal aplikasi yang tepat yang dibutuhkan di tempat kerja, karyawan memiliki aplikasi termasuk email di ponsel/tablet mereka untuk 3 tugas terpenting mereka, dan mereka dapat bekerja dari mana saja semudah dari kantor. Untuk menarik talenta, SDM dan karyawan sepakat bahwa fleksibilitas alat yang digunakan untuk bekerja akan menjadi pertimbangan mereka dalam memilih posisi perusahaan, di mana hal ini berlaku untuk kelompok generasi (Generasi Z, Milenial, Generasi X dan Boomer).
- 3) Adanya kesenjangan persepsi. Meskipun karyawan percaya bahwa TI dapat berbuat lebih banyak, TI berfokus pada kecepatan pengiriman daripada kepuasan karyawan. Departemen TI percaya bahwa mereka telah menyediakan alat digital yang dibutuhkan karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka. Namun, karyawan dan SDM berpendapat bahwa mereka tidak memiliki alat digital yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka. Dalam hal ini ada kesenjangan persepsi antara bagaimana departemen TI mengatakan itu dievaluasi, mereka fokus pada kecepatan penyebaran teknologi, kepuasan karyawan secara keseluruhan dan pengalaman karyawan secara keseluruhan, dan dengan pengguna percaya bahwa TI harus dievaluasi berdasarkan kepuasan karyawan pertama secara keseluruhan, pengalaman karyawan kedua secara keseluruhan, dan setelah itu, kecepatan penyebaran teknologi. Organisasi kemudian dapat berkompromi untuk menempatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan sebagai peringkat pertama untuk TI, karyawan, dan SDM.
- 4) Proyek pengalaman karyawan digital semakin diprioritaskan, tetapi tantangan masih ada, dan komunikasi kurang. Hal ini dinilai melalui pernyataan bahwa sekitar 46% mengatakan bahwa selama 12 bulan terakhir, proyek pengalaman karyawan lebih menjadi prioritas dan 56% mengatakan mereka akan lebih menjadi prioritas selama 12 bulan ke depan. Sebagian besar responden setuju ada hambatan dalam memberikan pengalaman karyawan digital yang optimal. Ada tiga tantangan proyek: pendanaan, waktu, dan kurangnya pemahaman tentang apa yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan. Hal ini tercermin dalam pernyataan bahwa 61% karyawan dan pengambil keputusan SDM tidak percaya bahwa TI memberi mereka suara dalam hal teknologi digital mana yang dapat mereka gunakan di tempat kerja. Karyawan, TI dan SDM mengatakan bahwa bahkan proyek pengalaman karyawan adalah prioritas, mereka tidak mengkomunikasikan kemajuan mereka kepada karyawan meskipun mereka mengatakan peningkatan diperlukan untuk area pengalaman karyawan digital.
- 5) Karyawan menginginkan suara; SDM adalah saluran yang ideal untuk memperluas pengalaman karyawan digital dan langkah selanjutnya harus mengidentifikasi faktor-faktor untuk meningkatkan pengalaman karyawan digital. Yang pertama adalah kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh dengan mudah, kedua adalah kemampuan untuk dengan mudah menemukan dan menginstal aplikasi yang dibutuhkan di tempat kerja, ketiga akan menempatkan aplikasi di ponsel atau tablet untuk tiga tugas paling penting, dan yang terakhir adalah meningkatkan kecepatan karyawan baru setiap hari. satu.

Pengalaman karyawan digital adalah kerja tim dan organisasi yang mengutamakan pengalaman karyawan digital dapat dimulai dengan memilih platform ruang kerja digital yang mampu membangun budaya pilihan, melampaui kebutuhan dan fokus pada momen yang bermakna (Ervinta, Prihanto, Sudiyono, 2020).

Khamooshi, Rakovic dan Matkovic (2022) melalui proses tinjauan literatur sistematis yang ekstensif, memberikan definisi transformasi tempat kerja digital sebagai proses transisi multistep dari tempat kerja tradisional, biasanya dianggap sebagai ruang terbatas secara fisik dan serangkaian tugas yang saling terkait, menuju tempat kerja digital, yang lebih fleksibel dalam hal tempat dan waktu kerja, serta didukung dengan latar belakang strategis dan teknologi yang memadai. Lebih lanjut, tempat kerja digital adalah sistem kerja yang didukung teknologi digital yang terdiri dari, tidak hanya ruang fisik, karyawan, dan tugas, tetapi juga serangkaian prosedur dan aturan yang diterima secara strategis untuk memaksimalkan produktivitas dan meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan manajemen pengetahuan. Terakhir, industri tertentu akan memerlukan penyesuaian profesi khusus untuk fokus pada setiap pengembangan kerangka kerja untuk memaksimalkan manfaat dari transformasi tempat kerja digital, terutama di perbankan dan lembaga keuangan.

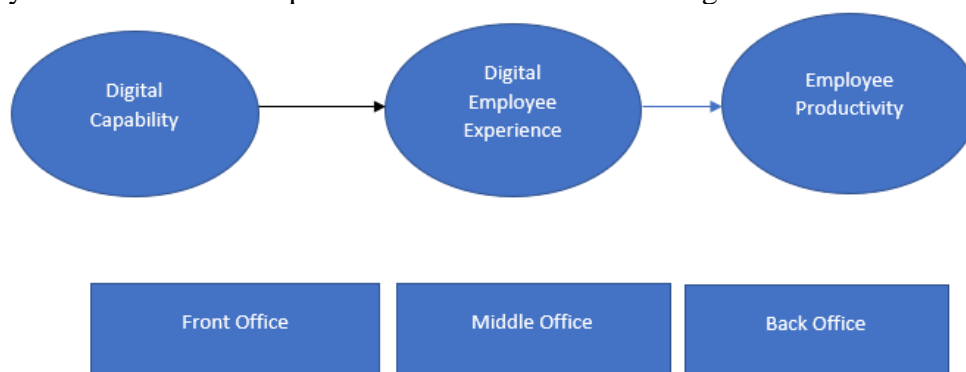
Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan pada umumnya dilihat sebagai ukuran kuantitatif. Mali (1978) menyatakan bahwa ukuran seberapa baik seluruh sumber daya melakukan upaya dalam organisasi dan digunakan untuk mencapai serangkaian hasil. Produktivitas dicatat sebagai tingkat kinerja tertinggi yang berasal dari pengeluaran sumber daya yang paling sedikit. OECD (2002) mendefinisikan produktivitas sebagai rasio ukuran volume output terhadap ukuran volume input. Produktivitas karyawan kemudian adalah hubungan antara unit input tenaga kerja dan unit output. Produktivitas adalah output yang dihasilkan dari input sumber daya yang diberikan pada waktu tertentu. Perspektif yang berbeda datang pada abad berikutnya. Gummesson (1998) menyebutkan bahwa produktivitas karyawan merupakan penilaian terhadap efisiensi seorang pekerja atau sekelompok pekerja. Hal ini dapat dievaluasi dalam hal output dari seorang karyawan dalam periode tertentu. Piana (2001) menyatakan bahwa produktivitas dapat dinilai menurut jumlah unit produk atau layanan yang ditangani oleh seorang karyawan dalam kerangka waktu yang ditentukan. Nwachukwu (2006) menyatakan bahwa pentingnya produktivitas dalam organisasi mana pun hampir tidak dapat terlalu ditekankan karena organisasi menghabiskan jutaan naira untuk "pengeluaran manusia" setiap tahun untuk merekrut karyawan yang paling cocok untuk posisi mereka. Orang-orang ini diharapkan melebihi standar yang telah ditentukan. Budd dan Bhave (2012) mengatakan produktivitas adalah rasio output yang dihasilkan oleh organisasi dan sumber daya yang dikonsumsi dalam proses. Output mengacu pada kuantitas dan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, dan input mengacu pada kuantitas sumber daya seperti tenaga kerja, material, fasilitas fisik, teknologi, energi, dan waktu yang dikonsumsi untuk produksi. Dengan demikian, produktivitas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan output, menjaga input konstan, atau dengan memberikan kualitas output yang sama dengan input yang dikurangi, atau dengan meningkatkan output dan pada saat yang sama mengurangi input. Oleh karena itu, organisasi meningkatkan produktivitas dengan memperbaiki sistem dan metode operasi, meningkatkan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, dan yang terpenting, memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi secara bebas dalam pengambilan keputusan manajemen. Sharma dan Sharma (2014) menyatakan bahwa produktivitas yang lebih tinggi menghasilkan pertumbuhan ekonomi, profitabilitas yang lebih tinggi, dan kemajuan sosial. Hanya dengan meningkatkan produktivitas karyawan dapat memperoleh upah/gaji yang lebih baik, kondisi kerja dan kesempatan kerja yang lebih besar. Cato dan Gordon (2009) juga menunjukkan bahwa penyelarasan visi strategis dengan produktivitas karyawan merupakan kontributor utama keberhasilan suatu organisasi. Keselarasan ini sebagai hasilnya akan memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk lebih kreatif, dan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan kinerja mereka untuk mencapai tujuan dan tujuan organisasi (Morales et al., 2001; Obdulio, 2014). Selain itu, produktivitas yang lebih tinggi cenderung meningkatkan keunggulan kompetitif melalui aktivitas kepemimpinan biaya dan peningkatan kualitas output.

Menurut Khin dan Ho (2018), produktivitas karyawan dipengaruhi oleh orientasi digital individu karyawan yang baru terungkap, sementara penelitian sebelumnya tentang orientasi

digital telah dilakukan di tingkat organisasi, terlebih lagi, dalam konteks teknologi digital, orientasi digital merupakan perluasan dari orientasi teknologi yang lebih khusus.

Terakhir, Onyekwelu dan Nwosu (2021) menyatakan bahwa pengawasan mempengaruhi kualitas keluaran pegawai, paket motivasional mempengaruhi komitmen pegawai terhadap realisasi anak kuda dan bahwa sistem komunikasi mempengaruhi penyelesaian tugas pegawai. Studi mereka merekomendasikan bahwa karena pengawasan yang memadai merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat di mana tugas yang dilakukan oleh karyawan memiliki kualitas yang diharapkan, harus ada upaya yang disengaja oleh manajemen untuk menarik penyelia yang memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengaktualisasikan kualitas pengawasan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas output karyawan atau yang penting untuk peran pengawasan untuk produktivitas yang lebih tinggi dari karyawan dan bahwa seluruh organisasi akan terwujud. Juga, ada kebutuhan untuk meningkatkan komunikasi di tempat kerja, melatih karyawan dalam keterampilan komunikasi dan mendorong komunikasi informal.



Gambar 1. Model Penelitian Kemampuan Digital, Pengalaman digital Karyawan dan Produktivitas Karyawan

3. KESIMPULAN

Studi ini adalah konseptual framework mengenai relasi kemampuan digital, pengalaman digital karyawan akan mempengaruhi produktivitas. Konteks Penelitian adalah perbankan Indonesia dengan komposisi pegawai di front office, middle dan back office. Sampel Penelitian akan dilakukan di sebuah bank dengan jumlah karyawan 800 orang yang tersebar di berbagai cabang bank di Propinsi Jambi. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan kemampuan digital melalui pengalaman digital karyawan akan mempengaruhi produktivitas karyawan bank di front, middle dan back office.

4. UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada semua pihak yang membantu menyelesaikan paper ini.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Budd, J.W., dan Bhava, D., *The Employment Relationship, Handbook of Human Resource Management 2nd*, ed., (2012)
- Cato, S.T., dan Gordon, J., *Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrolment*, (2009)
- Ervinta, T.T.V., Prihanto, J.N., Sudiyono, K.A., *Enhancing Employee's Digital Experience Through Internal Platform*, 2020.
- Gheldar, S., dan Shamizanjani, M., *Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience*, *Iranian Journal of Management Studies*, 2020
- Gummeson, E., *Productivity, Quality and Relationship*, *International Journal of Contemporary Hospitality*, 1998
- <https://www.digitalcapability.jisc.ac.uk/what-is-digital-capability/>

- Kaufman, E., Bailey A., Berz, K., Choo, S., Danoesastro, M., Buthoit, C, Greenberg, M., Regelman, R. dan Roig, V., *The Power of People in Digital Banking Transformation*, The Digital Finance Institution, The Boston Consulting Group, 2015.
- Khamooshi, H., Rakovic, L, dan Matkovic, P. *Defining the digital workplace : A systematic literature Review*, Strategic Management, (2022)
- Khin, S., dan Ho, T.C., *Digital technology, digital capability and organizational performance*, Emerald Insight, 2018.
- Ludite, J., *The Digital Employee Experience Engagement Paradox : Futureproofing Retention Practice : Theory, Research and Practice*, Cranfield University, 2018.
- Maslow, A., *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 50(4), 370-396, 1943
- Morales et al., *The Effects of Transformational Leadership*, 2001
- Nwachukwu, P., *The Theory and Practice of Change management*, (2006)
- Obdulio, D.L., *How management can Improve Corporate Culture*, Trade Publication, 2014
- Onyekwelu, R.E., dan Nwosu, E.E., *Leadership and Employee Productivity : A Study of Anambra State Ministry of Works, 2006-2014*, International Journal of Innovative Psychology & Social Development 9 (2):54-67, April-June, 2021
- Piana, I., *The Impact of inflation on unemployment in Nigeria (2001-2013)*, 2001
- Sharma, M.S., dan Sharma, M.V., *Improving employee productivity through work engagement*, Growing Science, (2014)
- Smith, H.A., dan McKeen, J.D., *Enhancing the Employee Experience with Technology*, Platform IT 2020
- VMare, *The Value of Digital Employee Experience* (2019)
- Winasis, A., Riyanto, S., dan Ariyanto, E., *The Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry and Employee Engagement*, International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net Volume 12, Issue 4, 2020