

## Tantangan Dan Strategi Pengembangan Sdm Dalam Menghadapi Transformasi AI Di Lingkungan Kerja: Studi Kualitatif Pada Sektor Perbankan

Muharram, Yohanis , Mukhtar Galib

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar

<sup>1</sup>[muharram@stimplasharanjaya.ac.id](mailto:muharram@stimplasharanjaya.ac.id) <sup>2</sup>[yohanisdampi2@gmail.com](mailto:yohanisdampi2@gmail.com), <sup>3</sup>[3mukhtar@stimplasharanbjaya.ac.id](mailto:3mukhtar@stimplasharanbjaya.ac.id)

### Abstrak

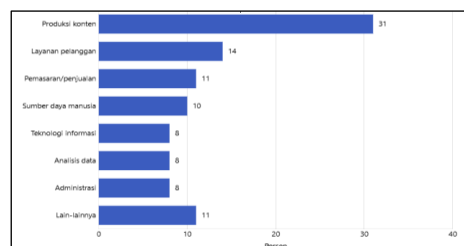
Transformasi digital yang dipercepat oleh perkembangan Artificial Intelligence (AI) menuntut perusahaan untuk beradaptasi secara cepat, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam mengembangkan SDM agar mampu menghadapi adopsi AI di lingkungan kerja, serta strategi yang diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam pada delapan informan kunci yang berasal dari sektor perbankan di Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama meliputi keterbatasan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta ketimpangan kesiapan antar generasi karyawan. Adapun strategi yang diterapkan mencakup pelatihan digital berkelanjutan, transformasi budaya kerja, dan restrukturisasi peran kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang pentingnya integrasi strategi SDM dan transformasi digital dalam mendukung kesiapan organisasi menghadapi AI.

**Kata kunci:** SDM, Artificial Intelligence, Transformasi Digital, Strategi Organisasi, Perbankan

### 1. Latar Belakang

Artificial Intelligence (AI) telah menjadi elemen utama dalam gelombang keempat revolusi industri yang mengubah cara kerja dan proses bisnis di berbagai sektor, termasuk sektor perbankan (Adha, L. A. 2020). AI memungkinkan otomatisasi yang lebih cerdas, personalisasi layanan, serta pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat. Dalam konteks ini, organisasi perlu mempersiapkan SDM untuk mengelola perubahan dan mengembangkan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan digitalisasi. Perubahan ini menuntut bukan hanya penyesuaian teknis, tetapi juga pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia agar dapat berfungsi optimal dalam ekosistem kerja yang baru.

Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang diadopsi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusianya (Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. 2021). Hal ini diperkuat oleh temuan World Economic Forum (2023) yang memperkirakan bahwa hampir setengah dari seluruh keterampilan tenaga kerja global akan mengalami pergeseran dalam lima tahun ke depan. Indonesia sebagai negara berkembang menghadapi tantangan tambahan berupa ketimpangan akses pelatihan, disparitas digital, dan minimnya integrasi teknologi dalam sistem pendidikan dan pelatihan kerja (Djarmiko, G. H., et al., 2025). Jika tantangan ini tidak diatasi dengan cepat dan tepat, maka adopsi teknologi seperti AI justru akan memperlebar jurang ketimpangan keterampilan tenaga kerja.



**Gambar:** Fungsi Pekerjaan yang Berpotensi Digantikan AI Menurut Responden (2023)

*Sumber : Katadata.co.id*

Sektor perbankan merupakan salah satu industri yang paling terdampak oleh implementasi AI (Omoge, A. P., et al., 2022). Teknologi seperti chatbot untuk layanan nasabah, algoritma pemantauan transaksi untuk deteksi penipuan, dan sistem kredit berbasis AI kini mulai digunakan secara luas. Meskipun demikian, kemampuan SDM untuk beradaptasi dengan teknologi tersebut tidak berkembang secara merata, khususnya di daerah yang jauh dari pusat digital nasional seperti Kota Makassar. Maka, perhatian terhadap kesiapan SDM menjadi suatu keharusan yang tidak dapat ditunda, mengingat keberlanjutan layanan dan efisiensi operasional perbankan sangat bergantung pada kompetensi tenaga kerjanya.

Kondisi ini memunculkan pertanyaan penting: bagaimana strategi organisasi dalam sektor perbankan di wilayah berkembang seperti Makassar dalam mengembangkan SDM agar mampu menghadapi disrupsi AI? Pertanyaan ini menjadi krusial untuk dijawab mengingat pentingnya peran bank dalam stabilitas ekonomi dan layanan publik yang inklusif. Di sisi lain, peran teknologi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga agen perubahan yang mendesak penyesuaian struktur dan budaya organisasi. Oleh karena itu, pendekatan holistik sangat diperlukan dalam menyusun strategi pengembangan SDM di era ini.

Fenomena resistensi terhadap perubahan juga menjadi sorotan dalam transformasi digital. Banyak karyawan yang merasa ancaman kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan loyalitas kerja jika tidak ditangani secara tepat. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan manajemen perubahan yang menekankan aspek psikologis, pelibatan partisipatif, dan komunikasi dua arah. Intervensi pelatihan yang hanya berfokus pada keterampilan teknis cenderung tidak efektif jika tidak diimbangi dengan upaya untuk membangun budaya organisasi yang suportif terhadap perubahan.

Literatur terkait transformasi digital menunjukkan bahwa proses perubahan teknologi tidak dapat dilepaskan dari strategi pengembangan SDM. Teori ADKAR dari Hiatt (2006) dan pendekatan kompetensi dari Armstrong (2020) menekankan pentingnya kesadaran, kemampuan, dan dukungan yang konsisten bagi karyawan agar perubahan berjalan efektif dan berkelanjutan. Namun, sedikit penelitian yang menggali bagaimana teori ini diterapkan dalam praktik lapangan khususnya di industri perbankan lokal. Oleh sebab itu, penting untuk mengkaji sejauh mana organisasi menerjemahkan teori tersebut ke dalam kebijakan dan praktik manajemen SDM yang kontekstual.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali pemahaman mendalam dari pelaku organisasi mengenai tantangan dan strategi pengembangan SDM dalam menghadapi AI. Pendekatan ini dianggap paling tepat untuk menangkap dinamika sosial dan budaya organisasi yang tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui pendekatan kuantitatif. Dengan melakukan wawancara mendalam, peneliti dapat mengungkap perspektif, keyakinan, serta strategi praktis yang digunakan oleh pengambil keputusan dalam organisasi perbankan, khususnya yang beroperasi di wilayah dengan tingkat kesiapan digital yang beragam.

Lebih lanjut, studi ini berfokus pada konteks lokal yaitu Kota Makassar, yang merupakan pusat pertumbuhan ekonomi di Kawasan Timur Indonesia. Konteks lokal ini penting karena banyak kebijakan dan pendekatan manajemen SDM yang masih berpusat di Jakarta atau kota besar lainnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana transformasi teknologi berdampak pada organisasi di daerah yang sedang tumbuh. Selain itu, kajian lokal seperti ini juga penting untuk memberikan dasar empiris bagi formulasi kebijakan yang lebih inklusif dan adil.

Studi ini juga mempertimbangkan kerangka teori strategi adaptasi organisasi seperti yang dikemukakan Ulrich et al. (2019), yang menyarankan bahwa organisasi perlu melakukan perubahan struktur kerja, pola pelatihan, dan kepemimpinan untuk menjawab tantangan digitalisasi. Dalam konteks AI, restrukturisasi peran dan penguatan budaya inovasi menjadi prioritas yang harus dikelola secara strategis. Tanpa adanya perencanaan jangka panjang yang terstruktur, integrasi teknologi hanya akan memberikan manfaat jangka pendek dan menciptakan beban adaptasi tambahan bagi tenaga kerja.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tantangan utama dalam pengembangan SDM terkait adopsi AI serta mengeksplorasi strategi organisasi dalam mengatasinya. Dengan menjawab tujuan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajer SDM, pelatih internal, dan pembuat kebijakan di sektor perbankan. Rekomendasi ini diharapkan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memperhitungkan aspek kultural dan struktural dalam pengelolaan perubahan organisasi secara menyeluruh.

Secara akademik, kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan teoritis dengan praktik lapangan dalam konteks lokal yang jarang dieksplorasi. Hal ini memperluas pemahaman tentang bagaimana organisasi di luar pusat ekonomi utama menghadapi perubahan besar dalam struktur dan cara kerja. Penelitian ini juga

memperkuat argumentasi bahwa konteks sosial dan ekonomi lokal sangat memengaruhi efektivitas strategi pengembangan SDM dalam menghadapi transformasi digital.

Melalui penekanan pada urgensi isu, tingkat kompleksitas, serta kesesuaian antara tantangan lokal dan perkembangan global, maka studi ini menempati posisi yang strategis baik dari segi teori maupun praktik. Perencanaan pengembangan SDM yang mempertimbangkan integrasi kecerdasan buatan merupakan langkah mendasar untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan menciptakan tempat kerja yang adaptif dan berkelanjutan. Hal tersebut bukan semata-mata menjadi opsi tambahan, melainkan kebutuhan mendesak yang perlu direspons bersama oleh seluruh elemen yang terlibat dalam lingkungan kerja masa kini.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pemahaman, persepsi, dan strategi yang diterapkan oleh organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk menghadapi transformasi berbasis AI. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali makna subjektif dan konteks sosial dari pengalaman informan, yang sering kali tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif (Creswell, 2016; Denzin & Lincoln, 2018). Dalam konteks perubahan organisasi dan adopsi teknologi, pendekatan ini sangat relevan untuk memahami proses, tantangan, dan dinamika internal secara menyeluruh (Patton, 2002).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan delapan informan kunci yang dipilih secara purposif. Informan terdiri atas manajer SDM, kepala unit teknologi informasi, serta karyawan senior dan junior yang mewakili berbagai fungsi kerja di sektor perbankan di Kota Makassar. Kriteria pemilihan informan meliputi pengalaman kerja minimal lima tahun, keterlibatan dalam program digitalisasi organisasi, serta posisi strategis dalam pengambilan keputusan atau pelaksanaan strategi SDM (Moleong, 2019). Wawancara berlangsung antara 45 hingga 90 menit dan direkam dengan izin informan, kemudian ditranskrip secara verbatim untuk dianalisis lebih lanjut. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan pada periode Januari hingga Maret 2024.

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode (Flick, 2018). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai tingkat jabatan dan unit kerja, sementara triangulasi metode mencakup verifikasi data wawancara dengan dokumen internal organisasi seperti laporan pelatihan, kebijakan transformasi digital, dan catatan evaluasi kinerja. Teknik member checking juga dilakukan dengan mengirimkan ringkasan hasil wawancara kepada informan untuk memastikan validitas temuan dan interpretasi (Creswell, 2016; Miles, Huberman, & Saldana, 2014).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan thematic analysis berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses reduksi data dilakukan secara sistematis melalui coding terbuka, coding aksial, dan coding selektif terhadap transkrip wawancara (Bazeley & Jackson, 2013). Tema-tema utama yang diidentifikasi kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori seperti tantangan, strategi, hambatan implementasi, dan dampak terhadap SDM. Proses ini dibantu dengan perangkat lunak analisis kualitatif NVivo, yang digunakan untuk mengorganisir dan memvisualisasikan data secara efektif (Bazeley & Jackson, 2013). Data yang tidak relevan atau tidak konsisten disaring untuk menjaga fokus dan kedalaman analisis.

Dari sisi demografis, informan terdiri dari lima laki-laki dan tiga perempuan dengan rentang usia antara 30 hingga 55 tahun. Latar belakang pendidikan sebagian besar adalah sarjana ekonomi, manajemen, atau teknologi informasi, dengan sebagian di antaranya telah mengikuti pelatihan transformasi digital bersertifikasi. Lima dari delapan informan menduduki posisi manajerial, sedangkan tiga lainnya merupakan staf senior yang telah mengalami langsung proses transisi digital dalam organisasi. Variasi profil ini memberikan sudut pandang yang beragam mengenai kesiapan SDM dan dinamika organisasi dalam merespon perubahan berbasis AI.

Pendekatan metodologis yang rinci, penggunaan kerangka analisis tematik, dan penerapan triangulasi yang ketat diharapkan dapat menghasilkan temuan yang kredibel, kontekstual, dan aplikatif, sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk memberikan pemahaman mendalam tentang strategi pengembangan SDM dalam menghadapi tantangan AI di lingkungan kerja sektor perbankan di daerah berkembang seperti Kota Makassar (Silverman, 2021).

### 3. Hasil dan Diskusi

Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam menghadapi transformasi berbasis AI terbagi menjadi tiga tema besar: keterbatasan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, dan ketimpangan kesiapan antar generasi.

Pertama, keterbatasan kompetensi digital menjadi tantangan paling dominan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa banyak karyawan belum memiliki keterampilan digital dasar untuk beradaptasi dengan sistem kerja berbasis AI. Seorang manajer SDM menyatakan, “Banyak dari karyawan kami masih kesulitan menggunakan sistem baru yang terintegrasi AI. Mereka butuh pelatihan berulang dan pendampingan teknis secara rutin.” (Informan 1). Temuan ini konsisten dengan kerangka DigComp (Carretero et al., 2017), yang menekankan pentingnya penguasaan kompetensi digital sebagai dasar adaptasi teknologi lanjutan.

Kedua, resistensi terhadap perubahan muncul sebagai hambatan psikologis dan kultural. Seorang staf senior menyatakan, “Ada ketakutan bahwa teknologi akan menggantikan pekerjaan mereka, jadi banyak yang kurang antusias saat ada program pelatihan AI.” (Informan 3). Hal ini memperkuat temuan Vial (2019) bahwa kegagalan transformasi digital seringkali bersumber dari faktor manusia, bukan teknologi itu sendiri.

Ketiga, ketimpangan kesiapan antar generasi terlihat jelas dalam respons terhadap teknologi. Generasi muda cenderung lebih cepat mengadopsi teknologi baru, sementara karyawan senior membutuhkan proses adaptasi yang lebih panjang. “Anak-anak muda cepat sekali belajar tools baru, tapi untuk yang usia di atas 45 tahun, kadang butuh tiga kali pelatihan untuk bisa benar-benar memahami.” (Informan 5). Kesenjangan ini menuntut pendekatan pelatihan yang inklusif dan diferensial.

Ringkasan temuan dari hasil wawancara mendalam tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel:** Hasil Temuan Dari Wawancara

Tema Utama	Sub-Temuan	Kutipan Verbatim Informan	Implikasi atau Catatan Tambahan
Kompetensi Digital Rendah	Minimnya pemahaman AI dan keterbatasan literasi teknologi	“Masih banyak yang gaptek, jadi perlu pelatihan rutin.” (Informan 1)	Pelatihan internal belum cukup; diperlukan intervensi dari sistem pendidikan dan pelatihan eksternal.
Resistensi terhadap Perubahan	Ketakutan kehilangan pekerjaan, sikap pasif terhadap pelatihan	“Takut diganti mesin, jadi tidak semangat ikut pelatihan.” (Informan 3)	Strategi komunikasi dan manajemen perubahan perlu dikuatkan untuk mengurangi kecemasan kolektif.
Ketimpangan Generasi	Generasi tua kesulitan adaptasi, generasi muda lebih cepat tanggap	“Yang muda cepat belajar, yang tua sering kesulitan.” (Informan 5)	Pendekatan pelatihan harus adaptif lintas usia; mentoring dan intergenerational learning disarankan.
Pelatihan Berkelanjutan	Pelatihan rutin internal dan eksternal	“Setiap bulan ada pelatihan wajib untuk semua unit.” (Informan 4)	Evaluasi efektivitas pelatihan perlu dikaitkan dengan hasil kerja nyata dan peningkatan literasi digital.
Transformasi Budaya	Penanaman nilai adaptif dan mindset digital	“Kami sekarang tanamkan nilai open mindset.” (Informan 7)	Perubahan budaya organisasi menjadi prasyarat keberhasilan transformasi digital.
Restrukturisasi Peran Kerja	Mapping ulang peran, fokus pada human-centered task	“Tugas rutin kami alihkan ke sistem, SDM fokus ke analisis.” (Informan 2)	Peran pemerintah dalam menyediakan regulasi perlindungan kerja perlu diperkuat untuk transisi peran.

#### Diskusi Reflektif

Menariknya, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan anggapan umum bahwa generasi muda akan secara otomatis lebih adaptif terhadap teknologi. Meski generasi muda lebih cepat menguasai alat, wawancara juga mengungkap bahwa beberapa dari mereka merasa cemas terhadap beban kerja baru yang menuntut kecepatan dan fleksibilitas tinggi. Hal ini belum banyak dibahas dalam literatur seperti DigComp atau ADKAR yang cenderung menekankan gap generasi sebagai tantangan dari sisi senioritas. Ini menunjukkan bahwa beban psikologis transformasi digital juga dialami oleh kelompok muda, bukan hanya pekerja senior.

Selain itu, pelatihan digital yang bersifat rutin ternyata belum sepenuhnya menjawab kebutuhan individual, terutama bagi staf yang memiliki latar belakang pendidikan non-teknis. Artinya, pelatihan yang bersifat seragam mungkin kurang efektif dan perlu dilengkapi dengan model mentoring atau pembelajaran personalisasi.

#### **Keterkaitan dengan Kebijakan dan Sistem Pendidikan Lokal**

Hasil ini juga menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi digital karyawan tidak sepenuhnya disebabkan oleh kurangnya pelatihan dari perusahaan, tetapi juga oleh kesenjangan sistem pendidikan formal dan vokasi di daerah. Sebagian besar informan menyatakan bahwa pelatihan yang pernah diikuti lebih bersifat umum dan tidak spesifik terhadap kebutuhan AI atau perbankan digital. Temuan ini sejalan dengan pernyataan Redecker (2017), bahwa sistem pendidikan di banyak negara berkembang masih belum sepenuhnya mengintegrasikan literasi digital dan teknologi emergen seperti AI ke dalam kurikulum pendidikan dasar maupun vokasional.

Ini menunjukkan pentingnya sinergi antara sektor pendidikan, pemerintah, dan industri, sebagaimana ditekankan dalam European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu), yang mendorong keterlibatan semua pihak dalam mengembangkan kapasitas digital tenaga kerja (Redecker, 2017).

Kementerian Komunikasi dan Informatika melalui program Indeks Literasi Digital 2023 mencatat bahwa Sulawesi Selatan memiliki skor literasi digital sebesar 3,39 dari skala 5, di bawah rata-rata nasional sebesar 3,54 (Kominfo, 2023). Kondisi ini memperkuat argumen bahwa pendekatan pengembangan SDM tidak bisa hanya mengandalkan perusahaan, melainkan perlu dukungan sistematis dari regulasi pemerintah, program pendidikan vokasional berbasis kebutuhan industri, dan insentif pelatihan AI bagi sektor swasta (World Bank, 2022).

Dengan memperluas pemahaman teoritis dan memperkaya cakupan implikasi kebijakan, temuan studi ini memiliki relevansi yang melampaui sektor perbankan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi strategis oleh pihak-pihak terkait, termasuk instansi ketenagakerjaan, institusi pelatihan profesional, serta perguruan tinggi, dalam menyusun kurikulum dan program pengembangan kompetensi yang lebih responsif terhadap dinamika transformasi digital dan kemunculan teknologi berbasis kecerdasan buatan (Ulrich et al., 2019; McKinsey & Company, 2022).

#### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi berbasis Artificial Intelligence (AI) dalam lingkungan kerja, khususnya di sektor perbankan, menimbulkan tantangan yang kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Tiga tantangan utama yang diidentifikasi adalah keterbatasan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, dan ketimpangan kesiapan antar generasi. Masing-masing tantangan ini menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pengadaan teknologi, tetapi juga membangun kesiapan internal dari sisi keterampilan, sikap, dan budaya kerja. Strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mengatasi tantangan tersebut meliputi pelatihan digital berkelanjutan, transformasi budaya kerja, dan restrukturisasi peran kerja. Ketiga strategi ini menunjukkan pentingnya pendekatan holistik dan kolaboratif dalam mengembangkan SDM yang adaptif terhadap perubahan. Hasil penelitian mengonfirmasi pentingnya teori dynamic capabilities dalam membangun fleksibilitas organisasi, DigComp Framework dalam menetapkan kompetensi digital dasar, serta Model Five Forces HR Tech sebagai panduan untuk menyelaraskan peran manusia dan teknologi dalam organisasi. Secara akademik, penelitian ini memperkaya literatur terkait manajemen SDM dan transformasi digital dengan menyertakan konteks empiris dari sektor perbankan di daerah berkembang seperti Kota Makassar. Sementara itu, secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam menyusun strategi pengembangan SDM berbasis teknologi secara berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan pelatihan yang terstruktur, pembentukan budaya kerja yang adaptif, dan redefinisi peran kerja, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang siap menyongsong era AI secara berkelanjutan dan inklusif.

#### **Referensi**

1. Adha, L. A. (2020). Digitalisasi industri dan pengaruhnya terhadap ketenagakerjaan dan hubungan kerja di Indonesia. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 5(2), 267-298.
2. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
3. Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
4. Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). Smart working, living and organizing: IFIP WG 8.2 Working Conference. In *Digital Transformation and Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. Springer.

5. Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union.
6. Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
7. Deloitte. (2022). *2022 Global Human Capital Trends: A New Era for the Augmented Workforce*. Deloitte Insights. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/>
8. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
9. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, 17(7), 2908.
10. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). London: SAGE Publications.
11. Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1533-1556.
12. Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21974>
13. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Learning Center.
14. Kominfo. (2023). *Indeks Literasi Digital Indonesia 2023*. Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. <https://literasidigital.id>
15. McKinsey & Company. (2022). *The state of AI in 2022—and a half decade in review*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-in-2022>
16. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
17. Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
18. Omoge, A. P., Gala, P., & Horky, A. (2022). Disruptive technology and AI in the banking industry of an emerging market. *International Journal of Bank Marketing*, 40(6), 1217-1247
19. Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Laporan Perkembangan Perbankan Indonesia 2023*. OJK. <https://www.ojk.go.id>
20. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
21. Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Joint Research Centre Science for Policy Report.
22. Silverman, D. (2021). *Interpreting Qualitative Data* (6th ed.). London: SAGE Publications.
23. Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
24. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2019). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw Hill.
25. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
26. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
27. World Bank. (2022). *Indonesia’s Digital Economy: Catalyzing Digitization to Boost Productivity and Jobs*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
28. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

\