

Memahami Resistensi Karyawan terhadap Implementasi Artificial Intelligence dalam Layanan Contact Center

Fitri Afrina, M. Asaadulhaq Ash shidiq, Dana Budiman
Manajemen, Fakultas Bisnis dan Humaniora, Universitas Nusa Putra
fitri.afrina@nusaputra.ac.id, muhammad.asaadulhaq@nusaputra.ac.id, dana.budiman@nusaputra.ac.id

Abstrak

Transformasi digital yang ditandai oleh penerapan Artificial Intelligence (AI) secara masif dalam layanan contact center telah membawa efisiensi operasional yang signifikan, namun juga memunculkan fenomena resistensi di kalangan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana proses resistensi karyawan terhadap implementasi AI terbentuk, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta strategi organisasi yang efektif dalam mengelola perubahan tersebut. Dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap 56 artikel terindeks Scopus, studi ini menyintesis temuan empiris terkait dinamika psikologis, sosial, dan organisasional dalam penerapan AI pada layanan contact center. Hasil analisis mengidentifikasi tiga tema utama, yaitu: (1) bentuk resistensi yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku; (2) faktor penyebab resistensi yang meliputi persepsi ancaman pekerjaan, kurangnya kejelasan komunikasi organisasi, serta rendahnya kepercayaan terhadap sistem AI; dan (3) strategi pengelolaan resistensi yang efektif melalui pelatihan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, serta kolaborasi manusia-AI yang adaptif. Temuan penelitian menegaskan bahwa resistensi bukan sekadar hambatan, melainkan respons adaptif terhadap perubahan teknologi yang dapat diarahkan menjadi peluang untuk memperkuat keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pemahaman multidimensi resistensi dalam konteks adopsi AI, sekaligus implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi transformasi digital yang berorientasi pada keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai kemanusiaan dalam pelayanan pelanggan.

Kata kunci: Artificial Intelligence, Resistensi Karyawan, Contact Center, Transformasi Digital, Systematic Literature Review

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis modern yang semakin kompetitif, pengalaman pelanggan kini menjadi elemen strategis yang sangat penting dan berfungsi sebagai pembeda utama, bahkan sering kali lebih menentukan dibandingkan keunggulan produk maupun harga (Becker & Jaakkola, 2020). Sebagai titik utama interaksi antara perusahaan dan pelanggan, contact center memiliki peran yang sangat penting dalam membangun persepsi serta tingkat kepuasan pelanggan (Damayanti, 2025). Perusahaan saat ini dituntut untuk menghadirkan interaksi yang tidak hanya efisien, tetapi juga bersifat personal, relevan dengan konteks, serta mampu memenuhi ekspektasi pelanggan. Untuk mewujudkan tujuan strategis tersebut, perusahaan secara intensif mengadopsi berbagai teknologi guna mentransformasi layanan dan pengelolaan hubungan pelanggan. Dua pilar teknologi yang paling berdampak dalam konteks contact center masa kini adalah integrasi Artificial Intelligence (AI) melalui AI Agent seperti chatbot dan voicebot, serta penerapan strategi omnichannel (M. A. Khan et al., 2025).

Industri layanan *contact center* telah menjadi salah satu ujung tombak interaksi antara perusahaan dan pelanggan di era digital saat ini. Perusahaan dari berbagai sektor kini menghadapi tuntutan pelanggan yang semakin cepat, personal, dan efisien di mana respons real-time dan kualitas pengalaman layanan menjadi pembeda utama dalam persaingan. Untuk menjawab tuntutan tersebut, hampir semua pusat layanan telah menerapkan teknologi kecerdasan buatan seperti *chatbots*, *voicebots*, dan sistem otomatis lainnya dalam berbagai fungsi operasional. Laporan terbaru menunjukkan bahwa 98% pusat layanan telah menggunakan teknologi AI dalam operasional sehari-hari mereka, mencerminkan adopsi teknologi yang nyaris universal di industri ini, meskipun banyak organisasi masih berupaya menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan kebutuhan pelanggan dan *agent* manusia (businesswire.com, 2025).

Di balik tren adopsi AI yang pesat, terkonfirmasi melalui observasi awal yang penulis lakukan pada beberapa perusahaan sektor jasa di Jakarta pada akhir tahun 2025. Meskipun *chatbot* dan *voicebot* berbasis AI telah ditetapkan sebagai garda terdepan layanan, realitas operasional menunjukkan anomali. Ditemukan bahwa tingkat eskalasi tiket dari sistem AI ke agen manusia justru mengalami peningkatan signifikan, berkisar antara 20-30% pada interaksi yang melibatkan emosi pelanggan. Selain itu tidak sedikit dibicarakan resistensi karyawan terhadap implementasi teknologi ini. Resistensi karyawan terhadap AI banyak muncul dari kekhawatiran tentang keamanan pekerjaan dan masa depan karier. Resistensi bukan sekadar penolakan tanpa alasan, tetapi sering berakar dari kekhawatiran yang sah tentang bagaimana teknologi baru akan mengubah peran mereka (Gölgeci et al., 2025). Misalnya, laporan Populix menemukan bahwa sekitar 62% pekerja khawatir pekerjaannya tergantikan oleh AI, yang memperkuat rasa tidak aman dan ketidakpastian dalam menghadapi perubahan teknologi di tempat kerja (Antaranews, 2024). Kekhawatiran ini bahkan berdampak pada perilaku karyawan di lingkungan kerja: banyak pekerja yang menahan pengetahuan dan informasi sebagai bentuk defensif terhadap ancaman AI, serta merasa cemas untuk sepenuhnya menerima teknologi baru karena takut tidak lagi dibutuhkan (Tilo, 2025). Selain itu, survei global menunjukkan bahwa hampir 9 dari 10 pekerja merasa takut kehilangan pekerjaan akibat otomasi dan AI, yang dapat menambah tekanan emosional dan resistensi terhadap inovasi teknologi (Hrtechnologyinsights, 2025).

Dalam konteks perubahan organisasi, khususnya perubahan teknologi seperti implementasi AI, salah satu konsep penting yang sering dibahas adalah *resistensi karyawan*. Secara umum, resistensi terhadap perubahan merujuk pada kecenderungan individu untuk bertahan atau menolak perubahan, termasuk perilaku, sikap, dan reaksi emosional yang muncul ketika menghadapi perubahan baru dalam lingkungan kerja. Moreno, (2025) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah karakteristik seseorang yang membuat mereka cenderung mempertahankan status quo dan menghindari perubahan, bahkan ketika perubahan tersebut bisa membawa manfaat bagi organisasi (Klein, 2022). Selanjutnya, definisi lain menyebutkan resistensi sebagai perilaku yang menunjukkan penolakan atau penghambatan terhadap bentuk operasi atau cara berpikir baru yang diperkenalkan dalam organisasi. Istilah ini dijelaskan dalam buku *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, yang menyatakan bahwa “*resistance to change*” adalah perilaku yang menentang pengenalan cara kerja baru atau pola berpikir baru karena individu cenderung mempertahankan kebiasaan atau status quo yang sudah familiar bagi mereka (El-Taliawi, 2023).

Artificial Intelligence menurut John McCarthy, salah satu *founding fathers* bidang ini, adalah “the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs.” Definisi ini menekankan bahwa AI bukan sekadar program biasa, tetapi sebuah disiplin ilmu dan rekayasa untuk menciptakan mesin yang mampu menunjukkan perilaku cerdas seperti manusia dalam konteks tertentu (Arshad, 2024). AI dijelaskan sebagai suatu cabang ilmu komputer yang mempelajari tentang bagaimana membuat sistem atau mesin yang mampu melakukan tugas yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia, seperti penalaran, pembelajaran, persepsi, dan pengambilan keputusan (Sudirwo et al., 2021).

Meskipun literatur telah banyak menyoroti potensi penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan di *contact center* (Wu et al., 2025). Masih terdapat kesenjangan penting dalam memahami dampak sosial dan psikologis yang dirasakan oleh karyawan, khususnya terkait resistensi terhadap implementasi AI. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada dimensi teknologi seperti optimisasi alur kerja, peningkatan produktivitas, dan efisiensi biaya tanpa menelaah secara mendalam bagaimana adopsi AI memengaruhi kesejahteraan emosional, persepsi peran, serta keterlibatan karyawan dalam ekosistem kerja berbasis teknologi (Chauhan et al., 2025).

Sejumlah penelitian empiris menemukan bahwa resistensi terhadap AI muncul bukan semata karena penolakan terhadap teknologi baru, melainkan sebagai respons alami terhadap ketidakpastian, ancaman peran, dan kurangnya kejelasan komunikasi organisasi (Bidhendi et al., 2025). Misalnya, penelitian oleh Populix (2024) menunjukkan bahwa lebih dari 60% pekerja di sektor layanan merasa khawatir bahwa AI akan menggantikan pekerjaan mereka. Kekhawatiran ini tidak hanya menurunkan motivasi kerja, tetapi juga menghambat keberhasilan implementasi AI di organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan HR Technology Insights (2024) yang melaporkan bahwa 9 dari 10 pekerja global merasa cemas terhadap hilangnya pekerjaan akibat otomasi. Fenomena ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bukan hanya persoalan kesiapan teknologi, tetapi juga kesiapan psikologis manusia yang menggunakannya.

Lebih jauh lagi, studi lintas industri menunjukkan bahwa implementasi AI di *contact center* menciptakan bentuk interaksi kerja baru antara manusia dan mesin yang sering kali memunculkan ambiguitas peran. Agen manusia

diharapkan mampu berkolaborasi dengan *chatbot* atau *voicebot*, namun dalam praktiknya banyak yang merasa tersisih, kehilangan otonomi, dan menghadapi beban emosional baru dalam menghadapi pelanggan (A. N. Khan et al., 2024). Tantangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan erat dengan aspek identitas profesional dan makna kerja(Jain & Sharma, 2025). Dengan demikian, resistensi karyawan terhadap AI dapat dipahami sebagai refleksi dari ketegangan antara inovasi teknologi dan kebutuhan dasar manusia untuk merasa berdaya, diakui, dan relevan dalam pekerjaan mereka.

Meskipun penelitian mengenai AI di sektor layanan telah berkembang pesat, sebagian besar fokus masih terfragmentasi. Beberapa studi membahas resistensi dalam konteks perubahan organisasi secara umum(Lanz et al., 2024), sementara studi lainnya menyoroti adopsi AI di *contact center* dari sisi pelanggan dan efisiensi layanan (Aleixo et al., 2024). Belum banyak penelitian yang secara sistematis meninjau bagaimana resistensi karyawan terbentuk, berkembang, dan dikelola dalam konteks implementasi AI di layanan *contact center*. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) guna mensintesis temuan empiris terkini serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan resistensi, serta memetakan strategi organisasi dalam mengelola perubahan berbasis AI. Ulasan integratif menekankan resistensi karyawan sebagai fenomena multidimensi yang melibatkan ketidakpercayaan dan kecemasan terhadap AI, tetapi penelitian kualitatif yang menangkap dinamika bagaimana resistensi itu muncul, berkembang, dan terinternalisasi sehari-hari masih sangat terbatas dan tersisa sebagai *gap* penting dalam literatur

Berdasarkan kesenjangan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai bagaimana proses resistensi karyawan terhadap implementasi AI terjadi dalam konteks layanan *contact center*, bagaimana karakteristik resistensi karyawan terhadap implementasi AI dalam layanan contact center digambarkan dalam literatur empiris, faktor apa saja yang memengaruhi munculnya resistensi tersebut, serta bagaimana strategi organisasi dilaporkan efektif dalam mengelola resistensi dan mendorong penerimaan AI. Urgensi penelitian ini terletak pada semakin masifnya implementasi Artificial Intelligence (AI) dalam layanan contact center yang belum sepenuhnya diimbangi dengan pemahaman komprehensif mengenai respons dan dinamika psikologis karyawan sebagai aktor utama dalam proses layanan. Kondisi ini menciptakan kebutuhan mendesak akan kajian yang mampu mensintesis temuan-temuan empiris secara sistematis untuk memahami bagaimana resistensi karyawan terhadap AI terbentuk, apa saja faktor pemicunya, serta bagaimana konteks layanan contact center memperkuat atau memitigasi resistensi tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat mensintesis temuan empiris terkait resistensi karyawan terhadap implementasi Artificial Intelligence dalam layanan contact center. Penelitian ini berfokus pada pemetaan bentuk resistensi yang muncul, faktor-faktor individual, organisasi, dan teknologi yang memengaruhinya, serta strategi organisasi dalam mengelola resistensi dan meningkatkan penerimaan AI. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian resistensi terhadap perubahan teknologi melalui perspektif terintegrasi yang menekankan interaksi manusia dan AI di sektor layanan. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi organisasi dalam merancang strategi implementasi AI yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga memperhatikan kesiapan psikologis dan keberlanjutan keterlibatan karyawan.

1.2 Tinjauan Literatur

1.2.1 Resistensi Karyawan

Perubahan teknologi dalam organisasi sering kali memicu resistensi karyawan yakni respons negatif individu ketika dihadapkan pada penyesuaian peran, tugas, atau lingkungan kerja baru akibat inovasi teknologi. Dalam konteks manajemen perubahan, resistensi dipahami sebagai kombinasi ketidaksetujuan kognitif, reaksi afektif seperti kecemasan atau ketakutan akan kehilangan pekerjaan, serta perilaku yang menunjukkan penolakan eksplisit terhadap perubahan tersebut. Penelitian tentang antecedent resistensi menunjukkan bahwa variabel seperti kepercayaan dalam manajemen dan *cognitive flexibility* berkorelasi dengan dimensi resistensi kognitif, afektif, dan perilaku dalam konteks perubahan organisasi (Deng et al., 2023a).

Secara historis, teori perubahan organisasi klasik seperti model perubahan Kurt Lewin (tahapan *unfreeze, change, refreeze*) memberikan kerangka dasar untuk memahami bagaimana restrukturisasi organisasi harus dikelola agar resistensi berkurang dan diterima secara luas. Meskipun model ini telah lama digunakan sebagai *landmark* dalam perubahan organisasi, fokus teorinya lebih pada proses implementasi perubahan secara umum, sehingga perlu dikombinasikan dengan pendekatan kontemporer ketika menghadapi teknologi baru seperti AI (Wolfe et al., 2022).

Dalam ranah adopsi teknologi, pendekatan integratif seperti **Technology Acceptance Model (TAM)** dan Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) telah diperluas untuk memasukkan dimensi afektif seperti kecemasan terhadap AI dan persepsi kegunaan teknologi, yang menjadi aspek krusial dalam menentukan sejauh mana seseorang bersedia menerima atau menolak teknologi baru tersebut dalam pekerjaan.

1.2.2 Artificial Intelligent (AI) dalam Konteks Contact Center

Penggunaan Artificial Intelligence (AI) dalam lingkungan *contact center* merepresentasikan transformasi signifikan dalam cara layanan pelanggan disampaikan. Sistem berbasis AI seperti *chatbots*, *speech analytics*, *virtual assistants*, dan *intelligent routing systems* telah memungkinkan organisasi untuk menangani permintaan pelanggan secara real-time serta menganalisis percakapan guna meningkatkan kualitas interaksi dan efisiensi layanan (Virginia et al., 2023). Teknologi ini tidak hanya menggantikan fungsi mekanis agen manusia, tetapi juga memperluas kapasitas organisasi untuk memberikan respons yang cepat, personal, dan berbasis data melalui otomasi kognitif. Dalam konteks manajemen layanan, adopsi AI dianggap sebagai strategi penting untuk mencapai *service agility* dan peningkatan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, penerapan AI di *contact center* membawa perubahan mendasar terhadap desain pekerjaan dan dinamika hubungan kerja. Studi oleh (Jooss et al., 2025) menemukan bahwa teknologi cerdas telah menggeser peran tradisional karyawan *frontline* dari pelaksana layanan menjadi *AI supervisors* dan *collaborators*. Dalam peran baru ini, karyawan tidak lagi berfokus pada tugas-tugas transaksional semata, melainkan dituntut untuk memantau keluaran sistem AI, menangani kasus kompleks yang memerlukan empati manusia, dan memberikan umpan balik terhadap performa algoritma. Pergeseran ini menuntut kemampuan adaptif yang tinggi, termasuk penguasaan teknologi, keterampilan komunikasi, serta kesadaran etis dalam mengelola keputusan yang sebagian dihasilkan oleh sistem cerdas.

Perubahan tersebut juga berdampak pada aspek psikososial dan organisasi kerja. Menurut (Brian, 2025) evolusi AI dalam layanan pelanggan menyebabkan munculnya ambiguitas peran dan *automation anxiety* di kalangan karyawan *contact center*, terutama karena adanya kekhawatiran terhadap kehilangan pekerjaan dan penurunan otonomi kerja. Namun, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa jika dikelola dengan pendekatan manajemen perubahan yang tepat, AI dapat menjadi alat yang memperkaya pekerjaan manusia dengan memberikan peluang peningkatan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu, implementasi AI dalam layanan pelanggan perlu disertai strategi komunikasi, pelatihan, dan dukungan psikologis untuk membantu karyawan beradaptasi dengan peran baru mereka sebagai mitra kolaboratif sistem cerdas.

1.2.3 Perspektif Teoretis tentang Resistensi dan Adaptasi terhadap AI

Beberapa pendekatan teoritis membantu memahami bagaimana individu dan organisasi merespons perubahan teknologi seperti AI. Sociotechnical Systems Theory menekankan bahwa perubahan teknologi tidak hanya berdampak pada proses kerja, tetapi juga pada interaksi sosial dan struktur organisasi, sehingga kebutuhan adaptasi sistem kerja dan dinamika kelompok perlu diperhatikan secara bersamaan. (*model ini relevan, tetapi literatur terkini masih jarang menjelaskannya secara empiris dalam ranah AI*). Job Demands–Resources (JD-R) Model menjelaskan dampak teknologi terhadap kesejahteraan kerja: AI dapat menjadi sumber yang memperkuat produktivitas (*resources*) sekaligus menjadi *demand* yang meningkatkan *technostress*, yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam konteks AI, penelitian kontemporer menunjukkan bahwa meski AI dapat meningkatkan produktivitas, *technostress* akibat kekhawatiran job displacement dan tuntutan keterampilan baru dapat menurunkan kepuasan kerja (Y. T. Chuang et al., 2025).

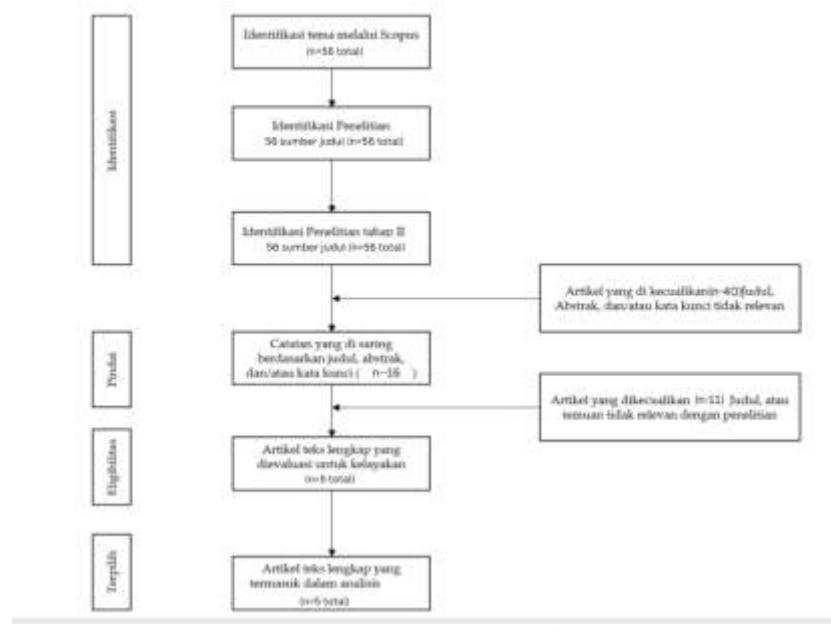
Sensemaking Theory menyatakan bahwa individu tidak hanya bereaksi berdasarkan informasi teknis, tetapi melalui proses makna atas perubahan yang dirasakan, di mana interpretasi subjektif terhadap teknologi AI (misalnya memahami apakah AI merupakan ancaman atau alat bantu) menentukan respons adaptif atau resistif. Kombinasi pendekatan ini menunjukkan keterbatasan teori tradisional dalam menjelaskan proses resistensi yang kompleks, emosional, dan kontekstual, khususnya di *contact center* yang sangat dinamis (Deng et al., 2023b)

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk menelaah secara sistematis dan komprehensif temuan ilmiah terkait resistensi karyawan terhadap implementasi AI di layanan contact center. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan penelitian terdahulu secara transparan dan terstandar, sehingga mampu menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam serta terintegrasi terhadap fenomena yang diteliti dibandingkan tinjauan pustaka konvensional. Penelitian ini difokuskan pada artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi dan terindeks Scopus untuk memastikan kualitas dan kredibilitas data empiris yang dikaji. Dalam prosesnya, kriteria inklusi mencakup artikel yang secara eksplisit membahas resistensi karyawan terhadap AI, perilaku adaptif, perubahan peran kerja, atau dinamika psikologis yang relevan; sementara artikel konseptual tanpa data empiris, non-organisasional, atau tidak mendukung pertanyaan penelitian dikeluarkan dari analisis. Prosedur SLR yang diterapkan mencakup penelusuran database, seleksi berdasarkan judul dan abstrak, pembacaan penuh teks, serta penilaian kualitas metodologis artikel untuk memastikan relevansi dan kualitas temuan (Ramayanti & Aisyah, 2023).

Pemilihan artikel dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan seperangkat kriteria inklusi yang terdefinisi secara jelas. Studi yang disertakan harus secara eksplisit membahas hubungan antara rotasi pekerjaan dan variabel utama seperti kemampuan adaptasi karyawan, pengembangan pelatihan, atau kinerja kerja dalam konteks organisasi. Selain itu, artikel yang dipertimbangkan harus diterbitkan pada jurnal ilmiah yang terindeks Scopus serta tersedia dalam bahasa Inggris atau bahasa Indonesia. Sebaliknya, literatur yang bersifat murni konseptual tanpa dukungan data empiris, tidak berkaitan langsung dengan konteks organisasi, atau tidak menyajikan informasi yang memadai untuk dianalisis secara sistematis dikeluarkan dari proses penelaahan (Pratama, 2023). Proses seleksi dilakukan secara bertahap, diawali dengan evaluasi judul dan abstrak, dilanjutkan dengan penelaahan teks lengkap, serta diakhiri dengan penilaian kualitas metodologis. Melalui rangkaian tahapan tersebut, sebanyak 56 artikel dinyatakan memenuhi kriteria akhir dan digunakan dalam proses sintesis data.

Dengan mengikuti prosedur Systematic Literature Review secara konsisten, penelitian ini berupaya menghasilkan pemetaan menyeluruh mengenai peran rotasi pekerjaan dalam meningkatkan adaptabilitas karyawan, efektivitas program pelatihan, serta pencapaian kinerja di berbagai setting organisasi. Lebih lanjut, hasil sintesis literatur dimanfaatkan untuk menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan dan interaksi antarvariabel yang dikaji (Setiawan & Nugroho, 2024). Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perumusan rekomendasi praktis dalam pengembangan strategi rotasi pekerjaan yang berlandaskan bukti ilmiah (evidence-based human resource strategy). Seluruh proses peninjauan literatur dilaksanakan dan dilaporkan sesuai dengan tahapan protokol PRISMA, yang divisualisasikan melalui diagram alur penelitian (Page et al., 2021).

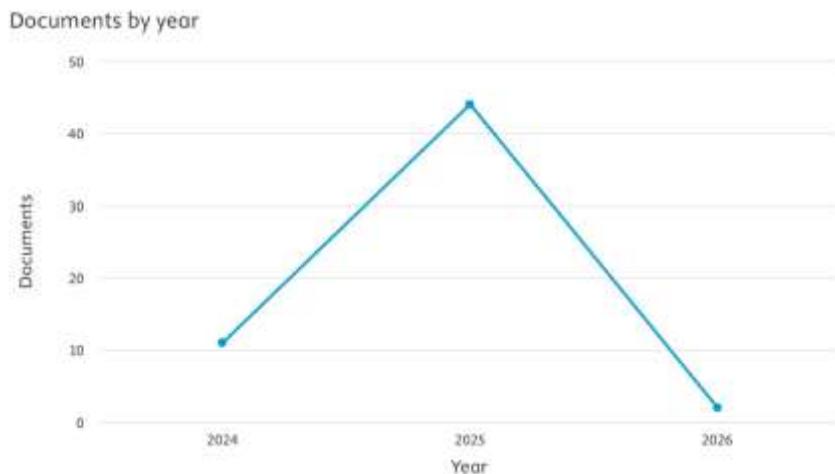


Gambar 1. Alur Protokol Prisma

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil

Pelaksanaan Systematic Literature Review (SLR) terhadap 56 artikel yang lolos kriteria inklusi memungkinkan pemetaan komprehensif atas perkembangan riset terkini mengenai resistensi karyawan dalam konteks penerapan Artificial Intelligence pada layanan contact center. Hasil sintesis literatur menunjukkan adanya tiga tema utama yang secara konsisten muncul dan menjadi dasar analisis dalam menjawab fokus penelitian. Tema pertama menyoroti berbagai bentuk resistensi karyawan terhadap implementasi AI, termasuk resistensi kognitif, emosional, dan perilaku yang muncul sebagai respons terhadap perubahan peran dan ketidakpastian kerja. Tema kedua mengulas faktor-faktor yang memengaruhi resistensi tersebut, baik pada tingkat individual, organisasi, maupun teknologi, seperti persepsi ancaman pekerjaan, kejelasan komunikasi perubahan, dukungan organisasi, dan tingkat kepercayaan terhadap sistem AI. Tema ketiga membahas strategi dan pendekatan manajerial yang dilaporkan efektif dalam mengelola resistensi dan mendorong penerimaan AI, termasuk pelatihan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, serta desain kolaborasi manusia-AI yang adaptif. Selain mengidentifikasi tema-tema substantif tersebut, tinjauan ini juga mengungkap kecenderungan metodologis yang dominan, kerangka konseptual yang sering digunakan, serta tantangan dan peluang implementasi AI di lingkungan kerja contact center sebagaimana dilaporkan dalam literatur.



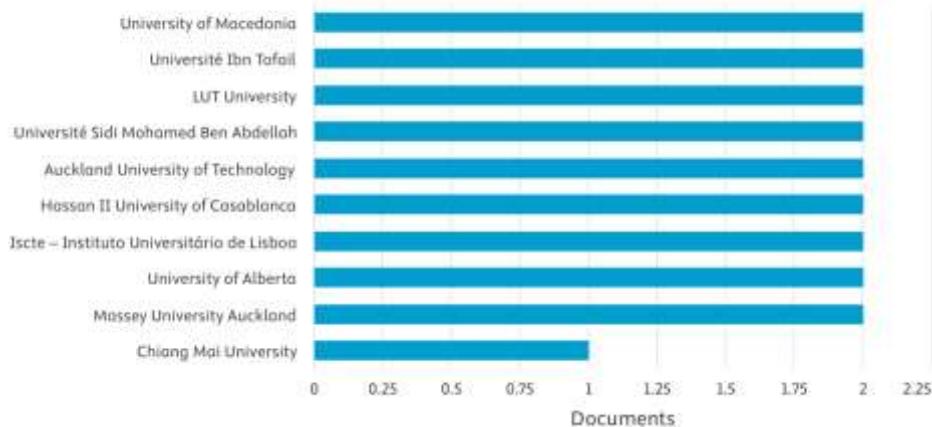
Gambar 2. Tren Penelitian Tentang Resistensi Karyawan

Gambar 2 memperlihatkan perkembangan jumlah publikasi ilmiah yang membahas resistensi karyawan terhadap implementasi Artificial Intelligence dalam layanan contact center berdasarkan data Scopus. Tren publikasi menunjukkan peningkatan yang sangat menonjol dari tahun 2024 ke 2025. Pada tahun 2024, jumlah dokumen yang teridentifikasi masih relatif terbatas, yaitu sekitar 11 publikasi, yang mencerminkan bahwa kajian mengenai resistensi karyawan terhadap AI di contact center masih berada pada fase awal pengembangan. Namun, pada tahun 2025 terjadi lonjakan signifikan hingga mencapai sekitar 44 dokumen, yang mengindikasikan meningkatnya perhatian akademik terhadap dampak psikologis dan organisasional dari adopsi AI, seiring dengan percepatan transformasi digital dan semakin luasnya penerapan sistem AI dalam operasional layanan pelanggan.

Penurunan tajam terlihat pada tahun 2026 dengan hanya sekitar 2 publikasi yang tercatat. Penurunan ini kemungkinan besar tidak mencerminkan berkurangnya minat penelitian secara substantif, melainkan disebabkan oleh keterbatasan waktu pengindeksan dan belum lengkapnya data publikasi untuk tahun berjalan. Secara keseluruhan, pola ini menunjukkan bahwa penelitian mengenai resistensi karyawan terhadap AI dalam layanan contact center merupakan bidang kajian yang relatif baru namun berkembang sangat pesat, dengan potensi pertumbuhan riset yang signifikan di masa mendatang seiring meningkatnya tantangan integrasi manusia dan teknologi di sektor layanan.

Documents by affiliation

Compare the document counts for up to 15 affiliations.

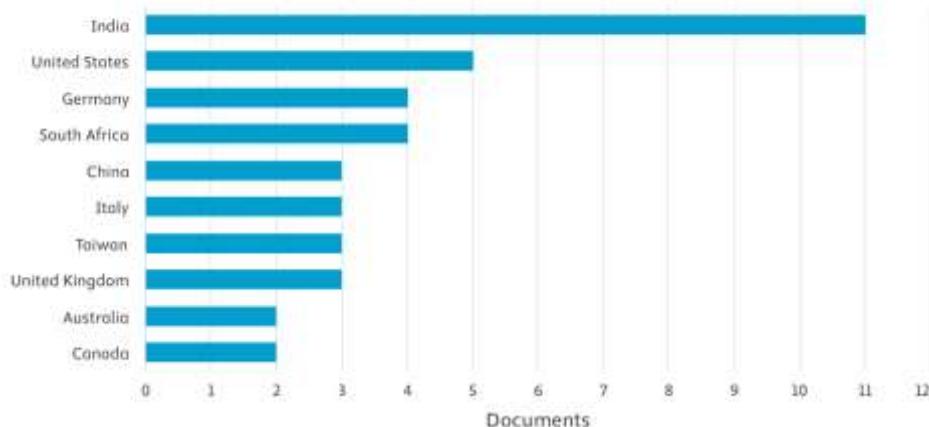


Gambar 3. Kontribusi Afiliasi

Grafik tersebut menggambarkan distribusi kontribusi publikasi berdasarkan afiliasi institusi dalam penelitian yang membahas resistensi karyawan terhadap penerapan Artificial Intelligence. Hasil visualisasi menunjukkan bahwa sebagian besar institusi berkontribusi dalam jumlah yang relatif terbatas, dengan mayoritas menghasilkan dua publikasi. Sementara itu, Chiang Mai University tercatat memiliki satu publikasi. Pola ini mengindikasikan bahwa riset mengenai resistensi karyawan terhadap AI masih tersebar secara global dan belum didominasi oleh satu institusi tertentu, mencerminkan karakter bidang kajian yang masih berkembang dan membuka peluang kolaborasi lintas institusi serta lintas negara untuk memperkuat pengembangan pengetahuan di masa mendatang.

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Gambar 4. Negara- Negara Teratas

Berdasarkan grafik *Documents by country or territory*, India menjadi negara dengan jumlah publikasi tertinggi, yaitu 11 dokumen, yang menunjukkan dominasi kuat dalam penelitian terkait resistensi karyawan terhadap penerapan AI. Posisi kedua di tempati oleh Amerika Serikat dengan 5 dokumen, disusul oleh Jerman dan Afrika Selatan yang masing-masing menghasilkan 4 dokumen. Selanjutnya, Tiongkok, Italia, Taiwan, dan Inggris masing-masing berkontribusi sebanyak 3 dokumen, mencerminkan tingkat partisipasi yang relatif seimbang dari beberapa negara maju dan emerging economies. Sementara itu, Australia dan Kanada mencatat jumlah publikasi terendah dalam kelompok ini, masing-masing sebanyak 2 dokumen. Distribusi kuantitatif ini menegaskan bahwa meskipun penelitian mengenai resistensi karyawan terhadap AI bersifat lintas negara, kontribusinya masih terkonsentrasi pada beberapa negara tertentu dengan intensitas adopsi teknologi dan agenda transformasi digital yang kuat.

Berdasarkan sintesis terhadap grafik tren publikasi tahunan, kontribusi afiliasi institusi, dan sebaran geografis penelitian, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai resistensi karyawan terhadap penerapan Artificial Intelligence (AI) merupakan topik yang relatif baru, dengan puncak publikasi terjadi pada tahun 2025, sebelum mengalami penurunan pada awal 2026 yang kemungkinan dipengaruhi oleh keterbatasan data tahun berjalan. Dari sisi kelembagaan, kontribusi publikasi masih terfragmentasi, di mana tidak terdapat satu institusi yang benar-benar mendominasi, melainkan tersebar pada berbagai universitas dari kawasan Eropa, Afrika, Amerika Utara, dan Asia, yang masing-masing menyumbang jumlah publikasi terbatas. Secara geografis, penelitian terkonsentrasi pada negara-negara tertentu terutama India, Amerika Serikat, dan Jerman hal ini merefleksikan tingginya intensitas transformasi digital dan adopsi AI di dunia kerja pada wilayah tersebut.

3.2. Diskusi

3.2.1. Tinjauan Umum Tren Penelitian tentang Resistensi Karyawan

Penelitian mengenai resistensi karyawan terhadap implementasi *Artificial Intelligence* (AI) menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam dekade terakhir, seiring dengan meningkatnya penetrasi teknologi cerdas di berbagai sektor layanan, termasuk *contact center*. Tren penelitian ini bergerak dari pendekatan yang semula melihat resistensi sebagai hambatan perilaku semata menuju pemahaman yang lebih holistik, yang menempatkannya sebagai respons psikologis, sosial, dan struktural terhadap perubahan teknologi.

Menurut Yuan et al., (n.d.) gelombang adopsi AI di tempat kerja menimbulkan reaksi yang beragam dari karyawan, mulai dari antusiasme hingga kecemasan dan penolakan. Resistensi sering kali muncul akibat ketidaksiapan individu maupun organisasi dalam mengelola perubahan. Studi sistematis mereka menegaskan bahwa meskipun AI meningkatkan efisiensi dan produktivitas, ia juga memunculkan kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan, ketidakadilan organisasi, serta stres kerja yang berhubungan dengan teknologi baru.

Penelitian Özdemir (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *AI anxiety* memiliki hubungan negatif dengan perilaku inovatif karyawan. Dalam konteks ini, resistensi terhadap perubahan berperan sebagai moderator penting semakin tinggi tingkat resistensi, semakin kuat dampak negatif kecemasan terhadap perilaku inovatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa resistensi bukan sekadar bentuk penolakan pasif, melainkan refleksi dari kecemasan terhadap ketidakpastian peran dan kemampuan diri di era otomasi.

Dari perspektif konseptual, Golgeci et al., (2025) melalui tinjauan integratif mengusulkan kerangka prosesual untuk memahami bagaimana resistensi terhadap AI muncul dan dapat dikelola. Mereka mengidentifikasi tiga dimensi utama resistensi, yaitu *fear* (ketakutan terhadap penggantian peran manusia), *inefficacy* (perasaan tidak mampu beradaptasi), dan *antipathy* (penolakan emosional terhadap teknologi). Tren terbaru menunjukkan bahwa manajemen resistensi perlu difokuskan pada peningkatan literasi AI, transparansi kebijakan, serta pendekatan human-centered dalam proses adopsi.

Penelitian Yoo (2025) menambahkan dimensi moral dan sosial dalam memahami resistensi terhadap AI melalui pendekatan *Activity Theory*. penulis menemukan bahwa persepsi ketidakadilan dan kemarahan moral (*moral outrage*) dapat meningkatkan resistensi, sementara pengaruh sosial dari rekan kerja dan pemimpin organisasi mampu memoderasi niat penggunaan AI. Hal ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan tidak hanya bersumber dari ketakutan individual, tetapi juga dari penilaian normatif terhadap keadilan dan legitimasi kebijakan organisasi.

Tren terbaru juga menunjukkan upaya integratif dalam menjelaskan mekanisme psikologis di balik resistensi. (El-Taliawi, 2023) melalui studi empiris di sektor kesehatan, menggabungkan *Innovation Resistance Theory (IRT)*, *Stimulus Organism Response (SOR)* framework, dan *Job Demands–Resources (JD-R)* model untuk menjelaskan bagaimana resistensi terhadap teknologi AI memengaruhi niat perilaku adopsi. Mereka menemukan bahwa *job resources*, *job demands*, dan *employee engagement* berperan sebagai mediator serial yang menurunkan resistensi terhadap AI. Penelitian ini memperkenalkan konsep penting bahwa resistensi tidak selalu bersifat destruktif; dalam konteks tertentu, ia dapat menjadi titik awal untuk meningkatkan keterlibatan kerja ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya dan dukungan yang memadai.

Secara umum, tren penelitian terkini memperlihatkan bahwa resistensi terhadap AI bukan semata persoalan teknologi, melainkan hasil interaksi kompleks antara faktor psikologis, sosial, dan institusional. Dalam konteks layanan *contact center*, di mana AI digunakan untuk menggantikan sebagian fungsi layanan manusia, fenomena

resistensi berpotensi lebih kuat karena keterikatan karyawan pada identitas peran pelayanan dan interaksi manusiawi. Oleh karena itu, literatur terbaru menekankan pentingnya strategi komunikasi perubahan, pelibatan karyawan dalam desain implementasi AI, serta pembangunan kepercayaan terhadap manfaat teknologi sebagai langkah untuk meminimalkan resistensi.

3.2.2. Resistensi Karyawan Terhadap Artificial Intelligent (AI) Layanan Contact Center

Implementasi *Artificial Intelligence* (AI) dalam layanan *contact center* menandai pergeseran besar dalam cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan. Teknologi seperti *chatbot*, *speech analytics*, dan *virtual assistant* telah membawa efisiensi operasional, kecepatan layanan, serta kemampuan analitik yang tidak dapat dilakukan manusia secara manual. Namun, di balik efisiensi tersebut, muncul fenomena resistensi dari karyawan yang menjadi garda depan interaksi pelanggan. Yang & Hsu, (2026) Resistensi ini tidak sekadar bersifat teknologis, tetapi mencerminkan dimensi psikologis, sosial, dan organisasi yang kompleks dalam menghadapi perubahan berbasis AI.

Resistensi terhadap AI sering berakar dari kecemasan dan ketidakpastian yang dirasakan karyawan mengenai peran mereka di tengah otomasi. Özdemir (2025) menjelaskan bahwa *AI anxiety* berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif, khususnya ketika tingkat resistensi terhadap perubahan tinggi. Dalam konteks *contact center*, hal ini tampak ketika karyawan mulai khawatir bahwa sistem AI seperti *chatbot* dan *call routing automation* akan menggantikan tugas-tugas mereka. Kekhawatiran tersebut diperkuat oleh temuan yang menunjukkan bahwa resistensi terhadap AI muncul dari persepsi kehilangan kontrol, ketidakmampuan beradaptasi, dan kurangnya kepercayaan terhadap keadilan kebijakan organisasi dalam menerapkan teknologi baru (Yuan et al., n.d.).

Dari sudut pandang organisasi, resistensi juga sering kali muncul akibat persepsi ketidakadilan dan tekanan moral terhadap cara teknologi digunakan. Warrick (2023) menemukan bahwa karyawan cenderung menolak kebijakan berbasis AI ketika mereka menilai kebijakan tersebut tidak adil atau terlalu menekan aspek manusiawi dalam pekerjaan. Dalam *contact center*, hal ini dapat muncul ketika sistem AI digunakan untuk memantau performa karyawan secara real time atau memberikan umpan balik otomatis yang dianggap mengancam otonomi kerja. Kondisi tersebut menimbulkan bentuk resistensi moral, di mana karyawan merasa bahwa nilai-nilai kemanusiaan dalam pelayanan pelanggan digantikan oleh logika algoritmik. Pandangan ini sejalan dengan Golgeci (2025) yang memetakan tiga bentuk resistensi utama, yaitu ketakutan terhadap penggantian peran manusia, perasaan tidak mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, dan penolakan emosional terhadap sistem berbasis AI. Ketiga dimensi tersebut sering kali tumpang tindih dalam dinamika kerja *contact center*, di mana tekanan kinerja tinggi dan interaksi dengan pelanggan yang kompleks memperkuat beban psikologis akibat perubahan teknologi (Yoo, 2025)

Meski demikian, resistensi tidak selalu harus dipandang sebagai hambatan. Penelitian-penelitian terkini justru melihat resistensi sebagai respons adaptif terhadap transformasi organisasi. L. M. Chuang & Huang (2025) menekankan bahwa resistensi dapat berfungsi sebagai umpan balik alami bagi organisasi untuk menilai sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks *contact center*, resistensi sering kali menjadi bentuk negosiasi identitas profesional, ketika karyawan berusaha mempertahankan nilai-nilai layanan manusiawi di tengah meningkatnya otomatisasi. Hal ini menunjukkan bahwa resistensi dapat menjadi sinyal bagi organisasi untuk menyesuaikan implementasi AI agar lebih mendukung kolaborasi manusia-mesin, bukan sekadar menggantikan peran manusia. Penulis juga memperkuat pandangan ini melalui pendekatan *Job Demands-Resources (JD-R)* yang menunjukkan bahwa resistensi terhadap AI dapat dikurangi melalui peningkatan sumber daya kerja dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Ketika organisasi menyediakan pelatihan yang memadai, dukungan manajerial, dan komunikasi yang terbuka, karyawan lebih mampu memaknai AI sebagai alat bantu yang meningkatkan kinerja, bukan ancaman terhadap pekerjaan mereka.

Resistensi di *contact center* memiliki karakteristik yang khas karena menyentuh aspek identitas pekerjaan dan makna interaksi manusia. Penerapan AI yang menggantikan fungsi komunikasi dasar, seperti *chatbot* untuk menjawab pertanyaan rutin pelanggan, dapat membuat karyawan merasa kehilangan peran sosialnya sebagai penyedia layanan yang empatik. Yuan et al., n.d.) menyebut fenomena ini sebagai perlawan identitas, yaitu bentuk resistensi yang muncul ketika teknologi dianggap mengancam makna kerja seseorang. Akan tetapi, resistensi semacam ini dapat diminimalkan ketika organisasi menerapkan model *human-AI collaboration*, di mana teknologi digunakan untuk mendukung karyawan dalam pengambilan keputusan, bukan menggantikan mereka sepenuhnya. Dengan demikian, resistensi dapat dialihkan menjadi proses adaptasi yang memperkuat peran manusia dalam sistem kerja berbasis AI.

Keseluruhan hasil kajian lintas penelitian tersebut menunjukkan bahwa resistensi terhadap AI di *contact center* merupakan fenomena multidimensional yang perlu dikelola secara strategis. Organisasi tidak dapat hanya mengandalkan intervensi teknis seperti pelatihan penggunaan sistem, tetapi harus memperhatikan aspek psikologis, sosial, dan moral yang mendasari sikap karyawan terhadap teknologi. Komunikasi yang terbuka, keterlibatan karyawan dalam proses desain implementasi AI, serta pembingkaian teknologi sebagai alat pemberdayaan menjadi kunci penting dalam mengubah resistensi menjadi penerimaan. Dengan pendekatan tersebut, *contact center* tidak hanya akan mampu memanfaatkan potensi AI secara maksimal, tetapi juga menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam pelayanan pelanggan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan terhadap implementasi *Artificial Intelligence* di layanan *contact center* merupakan fenomena yang multidimensional, mencakup aspek psikologis, sosial, dan organisasional. Resistensi tidak semata-mata timbul karena ketidakmampuan karyawan menguasai teknologi, tetapi lebih pada kecemasan terhadap kehilangan peran, ketidakadilan kebijakan, dan ancaman terhadap identitas profesional mereka sebagai penyedia layanan manusiawi. Kecemasan terhadap AI dan persepsi ketidakmampuan beradaptasi memperkuat penolakan terhadap sistem otomatis, terutama ketika implementasi teknologi dilakukan tanpa komunikasi yang transparan atau pelibatan karyawan. Selain itu, pengawasan berbasis AI yang dianggap mengurangi otonomi kerja memperburuk resistensi dan memunculkan dimensi moral serta sosial dalam penolakan terhadap kebijakan organisasi. Meskipun demikian, hasil kajian juga memperlihatkan bahwa resistensi bukan sekadar hambatan, melainkan respons adaptif yang dapat diarahkan menjadi peluang untuk memperkuat kolaborasi antara manusia dan teknologi. Ketika organisasi menyediakan dukungan sumber daya kerja, pelatihan, serta lingkungan yang mendorong keterlibatan karyawan, resistensi terhadap AI dapat bertransformasi menjadi penerimaan dan partisipasi aktif. Dalam konteks *contact center*, kunci keberhasilan adopsi AI terletak pada keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam pelayanan pelanggan. Dengan menerapkan strategi komunikasi perubahan yang inklusif dan menempatkan AI sebagai alat pemberdayaan, bukan pengganti, organisasi dapat mengelola resistensi secara konstruktif dan memperkuat keberhasilan transformasi digitalnya.

Referensi

1. Aleixo, J. E., Reis, J. L., Teixeira, S., & Lima, A. P. (2024). The Transformative Impact of Artificial Intelligence on Digital Marketing. *Atas Da Conferencia Da Associacao Portuguesa de Sistemas de Informacao*, 133–145. <https://doi.org/10.18803/capsi.v24.133-145>
2. Antaranews. (2024). *Populix ungkap 62 persen responden khawatir pekerjaan tergusur AI*. Antaranews.Com. https://www.antaranews.com/berita/4527388/populix-ungkap-62-persen-responden-khawatir-pekerjaan-tergusur-ai?utm_source=chatgpt.com
3. Arshad, K. (2024). *Artificial Intelligence: A Guide for Everyone*.
4. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 48, Issue 4, pp. 630–648). Springer. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
5. Bidhendi, A., Poshdar, M., Babaeian Jelodar, M. B., Rahimian, F., & Gonzalez, V. A. (2025). Human-centric integrated change management framework for digital transformation in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2025-0312>
6. Brian. (2025). The contact center crossroads: Finding the right mix of humans and AI. <Https://Www.Mckinsey.Com>.
7. businesswire.com. (2025). *98% of Contact Centers Are Using AI, and 61% Are Experiencing More Difficult Conversations, According to New Calabrio Research*. Www. Businesswire.Com. https://www.businesswire.com/news/home/20250325095245/en/98-of-Contact-Centers-Are-Using-AI-and-61-Are-Experiencing-More-Difficult-Conversations-According-to-New-Calabrio-Research?utm_source=chatgpt.com
8. Chauhan, U. S., Raju, S. S., Rana, V., & Bansal, T. (2025). *The influence of artificial intelligence and automation on human resource procedures in the tourism and hospitality industry* (pp. 477–500). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch019>
9. Chuang, L. M., & Huang, S. H. (2025). AI-Supported Healthcare Technology Resistance and Behavioral Intention: A Serial Mediation Empirical Study on the JD-R Model and Employee Engagement. *Systems*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/systems13040268>
10. Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887>
11. Damayanti, R. W. (2025). THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) ON OMNICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 1).
12. Deng, W., Alias, S. N., Md Rami, A. A., & Ismail, I. A. (2023a). Antecedents of Resistance to Organizational Change: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i2/16382>
13. Deng, W., Alias, S. N., Md Rami, A. A., & Ismail, I. A. (2023b). Antecedents of Resistance to Organizational Change: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i2/16382>
14. El-Taliawi, O. G. (2023). Resistance to Organizational Change. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 11472–11475. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3450

15. Golgeci, I., Ritala, P., & Arslan, A. (2025). Confronting and alleviating AI resistance in the workplace: An integrative review and a process framework. *Human Resource Management Review*, 35, 35(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101075>
16. Gölgeci, I., Ritala, P., Arslan, A., McKenna, B., & Ali, I. (2025). Confronting and alleviating AI resistance in the workplace: An integrative review and a process framework. *Human Resource Management Review*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101075>
17. Golgeci, I., Ritala, P., Arslan, A., McKenna, B., & Ali, I. (2025). Confronting and alleviating AI resistance in the workplace: An integrative review and a process framework. *Human Resource Management Review*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101075>
18. Hrtechnologyinsights. (2025). *AI Disruption: 9 in 10 Workers Fear Job Loss to Automation*. Hrtechnologyinsights.Com. https://hrtechnologyinsights.com/news/ai-disruption-9-in-10-workers-fear-job-loss-to-automation?utm_source=chatgpt.com
19. Jain, D., & Sharma, H. (2025). Unlocking the influence of empowering leadership on digital transformation through innovative work behavior: evidence from the Indian IT sector. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-08-2024-0303>
20. Jooss, S., Solnet, D., Knight, C., Worsteling, A., Rinta-Kahila, T., & Hansen, A. (2025). Artificial intelligence and work design: implications for frontline service employees and future research. *Journal of Service Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2024-0535>
21. Khan, A. N., Shahzad, K., & Khan, N. A. (2024). Fostering accountability through digital transformation: leadership's role in enhancing techno-work engagement in public sector. *Public Money and Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2424384>
22. Khan, M. A., Rahman, A., Mahmud, F. U., Bishnu, K. K., Ahmed, M., Mridha, M. F., & Aung, Z. (2025). A systematic review of AI-driven business models for advancing Sustainable Development Goals. In *Array* (Vol. 28). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.array.2025.100539>
23. Klein, A. (2022). Disability and Healthy Ageing as Stereotyping Paradigms and Forms of Ageism: The Impact of COVID-19 Pandemic. *Open Journal of Social Sciences*, 88, 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
24. Lanz, L., Briker, R., & Gerpott, F. H. (2024). Employees Adhere More to Unethical Instructions from Human Than AI Supervisors: Complementing Experimental Evidence with Machine Learning. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 625–646. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05393-1>
25. Moreno-Cabral, B. M. (2025). *A literature review on artificial intelligence and its role in enhancing employee engagement in human resource management* (pp. 169–194). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch007>
26. Özdemir, İ. (2025). Artificial Intelligence Anxiety Among Employees: The Moderating Role of Resistance to Change in the Effect of AI Anxiety on Innovative Behavior. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, 22(5), 1088–1103. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1715067>
27. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/BMJ.N71>
28. Pratama, R. (2023). Kriteria Inklusi dan Eksklusi dalam Systematic Review: Sebuah Tinjauan Kritis. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 45–58.
29. Ramayanti, R., & Aisyah, N. (2023). *Systematic Literature Review Meta- Analysis* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
30. Setiawan, A., & Nugroho, B. (2024). *Metodologi Tinjauan Literatur Sistematis: Panduan Praktis untuk Ilmu Sosial dan Manajemen*. Penerbit Aditama.
31. Sudirwo, Hadi, A., & Judijanto, L. (2021). *ARTIFICIAL INTELLIGENCE (Teori, Konsep, dan Implementasi di Berbagai Bidang)* (Vol. 32, Issue 3).
32. Tilo, D. (2025). *Employees “gatekeeping” knowledge amid AI-driven job insecurity*. Hcamag.Com.
33. Virginia, D., Sean O'Brady, & Della Walters. (2023). *AI in contact centers*. Mc Master University.
34. Warrick, D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *ScienceDirect*, 66(4), 433–441. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
35. Wolfe, D., Price, M., Choe, A., Kidd, F., & Wagner, H. (2022). *EMPLOYEE AI ADOPTION AND USAGE I Revisiting UTAUT for the Age of AI: Understanding Employees' AI Adoption and Usage Patterns Through an Extended UTAUT Framework*. https://arxiv.org/abs/2510.15142?utm_source=chatgpt.com
36. Wu, M., Tsai, N. E., Koh, L. Y., & Yuen, K. F. (2025). Maritime AI socialisation: Exploring the impact of digital enablers on human-AI collaboration and service and process innovation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 197. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104053>
37. Yang, J.-M., & Hsu, K.-C. (2026). The dark side of AI adoption: A study of innovation resistance, job dissatisfaction, and workplace complaints in the franchised retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104562>
38. Yoo, J. J. (2025). Employee intention and resistance to AI policies: perceived injustice, moral outrage, and social influence from an activity theory perspective. *Behaviour and Information Technology*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2581857>
39. Yuan, L., Zhou, X., & Rajaram, K. (n.d.). *The Impact of AI Adoption in the Workplace on Employees: A Systematic Review*.