



Transformasi Digital dalam Manajemen SDM: Studi tentang Strategi Adaptasi di Era AI pada Industri Perbankan Indonesia

Willem Engel Oktavianus Umboh

Universitas Mitra Bangsa Bekasi

*Corresponding Author's e-mail: : willem.umboh1210@gmail.com

Article History:

Received: September 5, 2025

Revised: September 21, 2025

Accepted: September 29, 2025

Keywords:

AI-Based People Analytics,
Digital Transformation,
Human Resource
Management

Abstract: Digital transformation is fundamentally reshaping Human Resource Management (HRM) in Indonesia's banking sector, driving strategic evolution alongside the integration of artificial intelligence (AI). This study employs a qualitative descriptive approach to examine how digital tools, particularly AI-powered people analytics, automated recruitment systems, and adaptive e-learning platforms, are redefining traditional HR functions. HR roles are shifting from administrative tasks to strategic, data-driven partnerships that support organizational decision-making and innovation. Findings indicate that AI adoption significantly enhances operational efficiency by streamlining routine processes, improving talent placement accuracy, and enabling predictive analytics for turnover management. These technologies also promote more objective performance evaluations and support personalized employee development, thereby boosting workforce competency and engagement. However, technology adoption alone is insufficient. Successful digital transformation requires a synergistic approach that integrates advanced technologies with an adaptive organizational culture, committed leadership, and comprehensive upskilling and reskilling programs. Compliance with regulations set by the Financial Services Authority (OJK), particularly in data security and cyber resilience, is identified as a critical pillar for sustainable implementation. The study concludes that banks aligning HR strategies with digital capabilities, while fostering a supportive culture and maintaining regulatory compliance, are best positioned to achieve a sustainable competitive advantage in the Society 5.0 era. This research offers practical insights for HR professionals and banking executives to navigate digital transformation, emphasizing the importance of a holistic strategy that balances innovation with human-centric development and robust governance.

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Umboh, W. E. O. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM: Studi tentang Strategi Adaptasi di Era AI pada Industri Perbankan Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(9), 1999–2013. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i9.4578>

PENDAHULUAN

Percepatan digitalisasi di sektor perbankan Indonesia telah mengubah pola interaksi nasabah secara fundamental. Sejak awal dekade 2010, fintech lokal muncul dengan layanan pembayaran digital, pinjaman peer-to-peer, dan platform investasi yang menembus pasar tradisional. Pada saat yang sama, adopsi aplikasi mobile banking melampaui 80 % nasabah dewasa, menjadikan smartphone kanal utama dalam mengakses layanan perbankan. Transformasi ini tidak hanya memperluas jangkauan pasar, tetapi juga menuntut bank-bank untuk menyesuaikan proses internal agar selaras dengan ekspektasi kecepatan, keamanan, dan personalisasi layanan (Wattilete et al., 2025 ; Sundari et al., 2024)

Kecerdasan buatan (AI) kini menjadi inti inovasi perbankan, mulai dari sistem deteksi fraud berbasis machine learning hingga chatbot layanan 24 jam. Di ranah sumber daya manusia (SDM), AI mengotomatisasi tugas-tugas sebelumnya manual, seperti penyaringan CV, penilaian kompetensi, dan prediksi turnover karyawan. Platform People Analytics yang berbasis AI memungkinkan bank mengolah data karyawan secara real-time, menghasilkan insight yang mendukung keputusan strategis dalam perekrutan, penempatan, dan pengembangan talenta (Gyau et al., 2024).

Penggunaan AI dalam rekrutmen telah menggeser paradigma tradisional yang bergantung pada penilaian subjektif. Algoritma pencocokan otomatis dapat menilai ribuan lamaran dalam hitungan menit, menyoroti kandidat yang paling sesuai berdasarkan kompetensi teknis, soft skill, serta kesesuaian budaya perusahaan. Kecepatan ini memperpendek waktu pengisian posisi kritis, mengurangi bias manusia, dan meningkatkan kualitas sumber daya yang masuk ke dalam organisasi, terutama bagi bank yang membutuhkan tenaga ahli digital untuk mengelola infrastruktur fintech dan layanan mobile (Djunaedi, 2025).

Di bidang pelatihan dan pengembangan, AI memungkinkan personalisasi program belajar melalui sistem rekomendasi yang menyesuaikan materi dengan profil kompetensi masing-masing karyawan. Adaptive-learning platform dapat mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan secara dinamis, menyediakan modul yang relevan, serta mengukur tingkat retensi pengetahuan secara otomatis. Dalam konteks perbankan, di mana regulasi dan teknologi berubah cepat, pendekatan ini membantu karyawan tetap up-to-date tanpa menghabiskan waktu pada pelatihan yang tidak relevan (Amalia, 2024).

AI juga mengubah cara penilaian kinerja dan manajemen talenta. Daripada evaluasi tahunan yang bersifat retrospektif, bank kini dapat mengumpulkan data kinerja secara kontinu—misalnya melalui analisis transaksi, respons layanan nasabah, atau partisipasi dalam proyek digital—dan menghasilkan skor kinerja yang lebih objektif serta prediktif. Sistem ini dapat mengidentifikasi talenta berpotensi tinggi untuk program kepemimpinan atau rotasi jabatan, sehingga manajemen dapat merencanakan jalur karier yang selaras dengan strategi bisnis digital bank (Akbari et al., 2025).

Perubahan-perubahan tersebut menimbulkan tekanan bagi fungsi HR tradisional yang masih berfokus pada administrasi kepegawaian. Bank kini membutuhkan HR yang mampu berperan sebagai *Strategic Business Partner*, mengintegrasikan data AI dengan kebijakan organisasi, serta mendukung keputusan strategis seperti ekspansi produk digital, merger-acquisition, atau inisiatif kebijakan regulasi. Peran ini menuntut HR memiliki kompetensi analitik, pemahaman teknologi, dan kemampuan mengelola perubahan budaya organisasi (Rohayati & Abdillah, 2024).

Regulasi di Indonesia, termasuk kebijakan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), semakin menekankan keamanan siber, perlindungan data pribadi, dan tata kelola risiko digital. Bank yang ingin memanfaatkan AI dalam HR harus memastikan algoritma yang digunakan transparan, adil, dan mematuhi regulasi tersebut. Oleh karena itu, transformasi HR tidak dapat dipisahkan dari kebijakan kepatuhan, manajemen risiko, dan governance yang kuat (Syakirunni'am et al., 2025).

Secara keseluruhan, percepatan digitalisasi di sektor perbankan Indonesia—didukung oleh fintech, layanan mobile, dan AI—menimbulkan tantangan sekaligus peluang besar bagi manajemen SDM. Dampak AI pada rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan manajemen talenta menuntut pergeseran paradigma HR dari fungsi administratif ke mitra strategis yang adaptif. Penelitian ini berupaya menggali secara

mendalam literatur terkini untuk memetakan strategi adaptasi HR pada era AI, sehingga bank dapat meningkatkan ketahanan sumber daya manusia serta daya saingnya di pasar yang semakin digital.

Literatur terkini menunjukkan bahwa adaptasi sumber daya manusia (SDM) di era kecerdasan buatan (AI) harus dipandang sebagai proses transformasi digital yang memengaruhi seluruh siklus HR, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga manajemen talenta. Keberhasilan transformasi digital HR pada bank-bank Indonesia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis—misalnya penggunaan algoritma People-Analytics—tetapi juga oleh faktor-faktor organisatoris seperti kompetensi analitik staf HR, pemahaman teknologi AI, dukungan kepemimpinan untuk perubahan budaya, serta kepatuhan terhadap regulasi data dan etika algoritma.

Penelitian ini bertujuan menyajikan tinjauan deskriptif mengenai konsep, model, dan praktik HR digital yang telah diterapkan di sektor perbankan Indonesia, serta mengidentifikasi tema-tema utama, celah-celah penelitian, dan agenda strategis yang diperlukan untuk mengoptimalkan peran HR sebagai mitra bisnis yang adaptif di era AI. Dengan mengkaji literatur terbaru, diharapkan hasil studi dapat memberikan panduan praktis bagi bank-bank untuk merancang strategi adaptasi HR yang efektif, meningkatkan ketahanan sumber daya manusia, dan memperkuat daya saing dalam lingkungan digital yang terus berkembang.

LANDASAN TEORI

Manajemen SDM Strategik

Perubahan peran SDM dari sekadar fungsi administratif menjadi *Strategic Business Partner* tercermin dalam upaya bank-bank Indonesia untuk menyesuaikan diri dengan dinamika digitalisasi dan AI. Pada era sebelumnya, HR lebih banyak terlibat dalam kegiatan rutin seperti penggajian, pencatatan kehadiran, dan administrasi kepatuhan. Kini, HR dituntut untuk berkontribusi langsung pada perencanaan strategi bisnis, menghubungkan kebutuhan kompetensi dengan tujuan korporasi, serta menyediakan data analitik yang mendukung keputusan manajerial. Hal ini sejalan dengan temuan Sulistiawan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu aset strategis utama yang harus diperlakukan sebagai sumber keunggulan kompetitif, bukan sekadar biaya operasional.

Kerangka teoritis *Resource-Based View (RBV)* membantu menjelaskan mengapa SDM dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan. Menurut RBV, sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIO) memungkinkan organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang tahan lama. Dalam konteks perbankan, kompetensi digital, pengetahuan AI, serta budaya inovasi yang terinternalisasi pada karyawan menjadi faktor-faktor yang memenuhi kriteria VRIO. Penelitian pada perusahaan keuangan menegaskan bahwa integrasi RBV dalam perencanaan HR meningkatkan kemampuan bank untuk merespons perubahan regulasi dan persaingan teknologi secara lebih cepat (Herdinata et al., 2025).

Sementara itu, *Fit Theory* menyoroti pentingnya keselarasan antara strategi bisnis, strategi HR, dan budaya organisasi (Kusuma et al., 2021). Ketika tujuan bisnis (misalnya digitalisasi layanan keuangan) selaras dengan kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan insentif yang dirancang oleh HR, organisasi dapat memaksimalkan sinergi internal. Schuler dan Jackson (1987) mengemukakan bahwa fit yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat motivasi karyawan, yang pada gilirannya

berkontribusi pada kinerja finansial. Dalam studi tentang HR di era AI terlihat bahwa organisasi yang berhasil menerapkan fit antara teknologi AI dan praktik HR menunjukkan peningkatan signifikan dalam inovasi produk dan layanan perbankan digital.

Akhirnya, evolusi ke arah *Strategic Business Partner* menuntut HR untuk mengadopsi pendekatan data-driven, mengembangkan kapabilitas analitis, serta memperkuat kemitraan lintas fungsi. Dengan memanfaatkan RBV untuk mengidentifikasi dan melindungi sumber daya strategis, serta mengoptimalkan fit antara strategi bisnis dan kebijakan HR, bank-bank Indonesia dapat menjadikan SDM sebagai pendorong utama transformasi digital yang berkelanjutan.

Digitalisasi dan AI dalam HR

Digitalisasi dan AI telah merombak cara fungsi sumber daya manusia (SDM) beroperasi, menjadikan people analytics sebagai fondasi keputusan strategis. Melalui integrasi data internal—seperti catatan kehadiran, kinerja, dan riwayat pelatihan—dengan teknologi analitik berbasis machine learning, HR kini dapat mengidentifikasi pola produktivitas, memprediksi turnover, serta menyesuaikan program retensi secara proaktif (Ardyansyah et al., 2025). Platform analitik ini tidak hanya menyajikan laporan statistik, melainkan memberikan wawasan yang dapat di-action-kan, misalnya dengan menyarankan jalur karier yang optimal bagi karyawan yang memiliki potensi tinggi atau menyoroti area kompetensi yang perlu ditingkatkan melalui program pelatihan yang disesuaikan.

Sementara itu, proses perekrutan, interaksi harian, dan pengembangan kemampuan karyawan semakin didukung oleh solusi AI yang canggih. *AI-driven recruiting* memanfaatkan algoritma pencocokan berbasis natural language processing untuk menilai kecocokan resume dengan deskripsi pekerjaan, mempercepat penyaringan kandidat serta mengurangi bias manusia (Juhari et al., 2024). Chatbot HR yang berbasis percakapan dapat menjawab pertanyaan rutin karyawan—misalnya tentang cuti, kebijakan perusahaan, atau status permintaan—dalam hitungan detik, sehingga mengurangi beban administratif staf HR. Di sisi lain, platform pembelajaran digital yang diperkaya AI menawarkan jalur pembelajaran adaptif, menyesuaikan materi dengan kecepatan dan gaya belajar masing-masing individu, serta memberikan rekomendasi micro-learning yang relevan dengan kebutuhan kompetensi yang terus berubah di era AI (ITG.ID, 2024). Kombinasi tersebut meningkatkan efisiensi operasional HR sekaligus memperkuat peran strategisnya dalam mendukung transformasi organisasi.

Industri Perbankan Indonesia

Regulasi yang dikeluarkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menjadi landasan utama bagi transformasi digital perbankan di Indonesia. Sejak diterbitkannya POJK No. 21/2023 tentang Layanan Digital oleh Bank Komersial, OJK menekankan persyaratan keamanan data, interoperabilitas layanan API, serta perlindungan konsumen dalam ekosistem fintech (Pati & Pratama, 2025). Kebijakan lanjutan seperti POJK No. 77/2024 tentang Transformasi Digital Perbankan menambah pedoman mengenai adopsi teknologi berbasis cloud, penggunaan kecerdasan buatan, serta pelaporan real-time ke regulator, yang semuanya dirangkum dalam Blueprint for Digital Transformation in Banking yang dipublikasikan OJK pada 2024 (OJK, 2024). Pendekatan regulatif yang bersifat progresif ini mendorong bank untuk mengintegrasikan solusi fintech secara formal, menciptakan kerangka kerja yang jelas bagi inovasi layanan digital.

Budaya organisasi di sektor perbankan Indonesia pada dasarnya masih dipengaruhi oleh struktur hierarkis dan orientasi pada mitigasi risiko, namun tren digitalisasi telah memicu perubahan signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa bank-bank besar mulai mengadopsi model digital-first dengan mengimplementasikan platform mobile banking, sistem pembayaran terintegrasi, serta kemitraan open-banking dengan startup fintech (Atikasari et al., 2025). Faktor-faktor kunci keberhasilan meliputi dukungan kepemimpinan senior, peningkatan literasi digital karyawan, serta kebijakan internal yang mendorong eksperimen teknologi baru (Yudaruddin et al., 2024). Dengan menggabungkan regulasi OJK yang mendukung dan transformasi budaya organisasi, industri perbankan Indonesia secara bertahap memperkuat daya saingnya dalam ekosistem fintech yang terus berkembang.

Strategi Adaptasi & Resiliensi

Dinamisasikan kemampuan organisasi (*dynamic capabilities*) menjadi inti strategi adaptasi pada industri perbankan Indonesia yang sedang bertransisi ke era digital. Kemampuan ini mencakup proses sensing (mengidentifikasi peluang dan ancaman teknologi), seizing (mengonversi pengetahuan menjadi solusi inovatif), serta reconfiguring (menyusun ulang struktur, proses, dan sumber daya untuk menanggapi perubahan). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan kerangka *dynamic capabilities* memperkuat daya tahan (*organizational resilience*) bank dengan cara meningkatkan kecepatan respons terhadap risiko operasional, memperluas jaringan kolaborasi fintech, serta menumbuhkan budaya inovasi yang terukur (Zhou et al., 2019). Pada saat yang sama, regulasi OJK yang menekankan tata kelola data, keamanan siber, dan pelaporan transparan mendorong bank untuk menginternalisasi praktik "*risk-aware*" ke dalam setiap tahap pengambilan keputusan, sehingga kemampuan adaptif tidak hanya bersifat teknis melainkan juga bersifat institusional.

Untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dapat memanfaatkan dan memperkuat kemampuan dinamis tersebut, strategi upskilling dan reskilling menjadi wajib. Bank-bank terkemuka di Indonesia kini menggelar program pelatihan berbasis micro-learning, bootcamps AI, serta sertifikasi data analytics yang dirancang khusus bagi staf operasional dan manajerial (Tjahyono et al., 2024). Upaya ini tidak hanya menutup kesenjangan kompetensi digital, tetapi juga menumbuhkan mentalitas "*learning organization*" yang memungkinkan pegawai berperan aktif dalam penciptaan nilai baru. Dengan kombinasi kemampuan adaptif yang terstruktur dan tenaga kerja yang terus berkembang, perbankan Indonesia dapat mempertahankan kinerja yang stabil bahkan di tengah volatilitas pasar dan disrupsi teknologi.

Kerangka Integratif

Kerangka integratif menggabungkan tiga perspektif teoritis utama -*Resource-Based View (RBV)*, *Dynamic Capabilities*, dan *Digital Human Resource Management (Digital HRM)*- untuk menjelaskan bagaimana bank memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era digital. Menurut RBV, sumber daya internal yang unik dan sulit ditiru—seperti jaringan relasi dengan fintech, data nasabah yang terstruktur, serta kompetensi digital karyawan—merupakan fondasi utama bagi penciptaan nilai (Barney et al., 2001). Namun, nilai sumber daya tersebut hanya dapat diaktualisasikan bila organisasi memiliki kemampuan dinamis untuk mengidentifikasi peluang teknologi (sensing), menangkap peluang menjadi solusi konkret (seizing), dan merekonfigurasi proses serta

struktur organisasi secara cepat (reconfiguring) (Teece, 2009). Di sinilah *Digital HRM* berperan sebagai katalis, menyediakan platform People Analytics, sistem rekrutmen berbasis AI, serta lingkungan pembelajaran berbasis micro-learning yang memperkuat upskilling-reskilling karyawan (Kakulapati et al., 2020). Kombinasi ketiga elemen ini memungkinkan bank tidak hanya mengamankan sumber daya strategis, tetapi juga mengubahnya menjadi kapabilitas adaptif yang responsif terhadap perubahan regulasi, persaingan fintech, dan ekspektasi pelanggan yang semakin digital.

Dalam konteks perbankan Indonesia, kerangka integratif telah terbukti meningkatkan kinerja transformasi digital dan resilien organisasi. Penelitian pada bank komersial Indonesia menunjukkan bahwa penerapan dynamic capabilities yang dipadukan dengan praktik Digital HRM meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko operasional dan mempercepat peluncuran layanan digital baru (Santoso et al., 2022). Selaras dengan Blueprint Transformasi Digital OJK tahun 2024, bank-bank mengintegrasikan data analytics HR untuk menilai kesiapan kompetensi digital, sehingga proses rekrutmen dan penempatan talenta dapat diselaraskan dengan strategi inovasi produk fintech (OJK, 2024). Dengan memanfaatkan sumber daya internal yang kuat (RBV), memperkuat kemampuan adaptif (Dynamic Capabilities), serta mengoptimalkan manajemen SDM melalui teknologi AI (Digital HRM), bank Indonesia dapat menciptakan nilai berkelanjutan sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah tekanan regulasi dan persaingan yang intens.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) pada industri perbankan Indonesia. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi persepsi, pengalaman, dan praktik nyata para pemangku kepentingan (manajer HR, staf operasional, serta regulator OJK) tanpa mengurangi konteks sosial-kultural yang melekat pada organisasi perbankan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen seperti kebijakan internal bank, laporan audit teknologi, serta publikasi regulator (Patton, 2015).

HASIL

A. Hasil Penelitian

1. Redefinisi Peran HR

Peran fungsi SDM di bank-bank Indonesia kini beralih secara fundamental dari sekadar pengelolaan administratif menjadi mitra strategis yang memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) untuk analisis data tenaga kerja. Penggunaan platform People Analytics yang didukung AI memungkinkan HR mengidentifikasi pola turnover, memprediksi kebutuhan kompetensi masa depan, serta menyelaraskan kebijakan talenta dengan tujuan bisnis bank secara real-time. Contohnya, Bank Negara Indonesia (BNI) melalui kemitraannya dengan Cloudera mengintegrasikan data transaksi nasabah dan data HR untuk menghasilkan insight yang memperkuat keputusan rekrutmen dan pengembangan karier, sehingga HR tidak lagi menjadi “penyimpan data” melainkan “pembuat keputusan berbasis data” (ETCIO, 2025).

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa HR yang bertransformasi menjadi strategic partner berbasis AI meningkatkan efisiensi proses — misalnya, otomatisasi pengolahan slip gaji, verifikasi dokumen karyawan, dan penjadwalan pelatihan melalui

chatbot HR. Pendekatan ini mengurangi beban kerja administratif hingga 30 % dan memberi ruang bagi tim HR untuk fokus pada inisiatif nilai tambah seperti perencanaan tenaga kerja strategis dan program up-skilling. Studi pada BCA menggarisbawahi tiga pilar utama strategi AI-HR: skala data, eksekusi operasional, dan tata kelola yang memastikan keamanan serta kepatuhan regulasi OJK (Kitishian, 2025).

Analisis dokumen HRIS yang relevan juga mengidentifikasi kerangka kerja STAR-HRIS sebagai panduan bagi bank Indonesia dalam mengintegrasikan sistem informasi SDM dengan tujuan strategis. Kerangka ini menekankan pentingnya “Strategic Alignment” dan “Talent Analytics” sebagai komponen kunci, sehingga setiap keputusan kebijakan SDM dapat diverifikasi melalui metrik performa yang terukur. Implementasi STAR-HRIS pada beberapa bank menurunkan waktu siklus rekrutmen, sekaligus meningkatkan akurasi prediksi kecocokan kandidat (Arini et al., 2025).

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa digitalisasi HR berbasis AI tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga mengubah posisi HR menjadi pusat inovasi strategis yang langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif bank. Dengan data-driven insight, HR dapat berperan aktif dalam merumuskan strategi produk, mengoptimalkan pengalaman nasabah melalui karyawan yang lebih terampil, dan memperkuat ketahanan organisasi terhadap perubahan teknologi serta regulasi yang cepat.

2. Teknologi Penggerak

Transformasi digital di bidang sumber daya manusia (SDM) khususnya di sektor perbankan Indonesia makin mengandalkan teknologi penggerak seperti People Analytics, AI-enabled talent acquisition, chatbot pelayanan karyawan, dan platform e-learning adaptif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM. People Analytics memungkinkan organisasi menganalisis data karyawan secara mendalam, membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis data, mulai dari proses rekrutmen hingga retensi karyawan. Dengan dukungan AI, proses seleksi talenta menjadi lebih cerdas dan fokus pada pencocokan kandidat yang optimal sesuai kebutuhan spesifik posisi dan budaya organisasi, sehingga mengurangi kesalahan rekrutmen dan mengefisienkan waktu.

Selain itu, chatbot untuk pelayanan karyawan memainkan peran penting dalam mengotomatisasi tugas administratif yang rutin, seperti pengolahan slip gaji, pengajuan cuti, hingga verifikasi data karyawan, sehingga mempercepat respons dan mengurangi beban kerja HR. Platform e-learning adaptif juga semakin berkembang, memberikan pelatihan yang dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan individu, gaya belajar, dan tingkat kemampuan peserta. Hal ini tidak hanya mempercepat peningkatan kompetensi karyawan tapi juga meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengembangan karier. Dalam konteks Indonesia, meskipun adopsi teknologi ini masih menghadapi tantangan terkait kompetensi HR, dukungan manajemen puncak, serta pengelolaan data yang efektif, manfaat signifikan telah dirasakan seperti peningkatan kualitas talent management dan kepuasan karyawan.

Namun demikian, temuan juga mengingatkan tentang risiko dan tantangan implementasi teknologi ini yang meliputi potensi dehumanisasi karyawan, bias algoritmik, dan isu privasi data yang harus diperhatikan secara serius oleh perusahaan agar adopsi teknologi dapat berjalan berkelanjutan dan etis. Keberhasilan implementasi People Analytics dan teknologi pendukung lainnya sangat bergantung pada pengembangan kapasitas HR serta komitmen dukungan dari pimpinan tertinggi (Nurshafa, 2022). Hal ini

mempertegas bahwa teknologi hanyalah alat bantu, sementara faktor manusia dan budaya organisasi tetap memegang peranan penting dalam transformasi digital SDM yang berhasil.

Secara keseluruhan, teknologi penggerak yang berbasis AI dan data ini memperkuat posisi HR sebagai mitra strategis yang mampu menawarkan insight berbasis fakta, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan kinerja dan daya saing bank. Dengan integrasi optimal antara People Analytics, sistem AI untuk rekrutmen, chatbot pelayanan, dan e-learning adaptif, sektor perbankan Indonesia dapat membangun ekosistem SDM yang lincah, adaptif, dan berorientasi masa depan.

3. Model Transformasi Organisasi

Implementasi struktur agile di bank-bank Indonesia terbukti meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan fleksibilitas operasional. Bank-bank seperti BRI dan Bank Mandiri mengadopsi platform-based operating model dengan agile pods yang menyatukan tim-tim lintas fungsi dalam satu unit kecil, mandiri, dan bertanggung jawab atas siklus produk penuh. Pendekatan ini mengurangi silo tradisional, mempercepat alur kerja, serta memungkinkan penyesuaian cepat terhadap regulasi OJK atau perubahan pasar fintech. Penurunan rata-rata waktu peluncuran inisiatif digital, sekaligus meningkatkan kepuasan karyawan karena pemberian otonomi yang lebih besar (HRD Forum, 2025).

Di samping struktur agile, jaringan kolaboratif lintas fungsi dan budaya inovasi berkelanjutan menjadi pilar utama dalam model transformasi. Penelitian pada BRI mengidentifikasi bahwa pembentukan cross-functional collaboration networks—yang melibatkan HR, IT, risiko, dan pemasaran—meningkatkan pertukaran pengetahuan dan mempercepat penerapan solusi fintech seperti chat-bot layanan nasabah atau platform e-learning adaptif. Budaya inovasi berkelanjutan didorong melalui program innovation labs dan continuous learning, yang menekankan eksperimen, kegagalan yang terukur, serta pembelajaran berulang. Faktor-faktor ini menghasilkan peningkatan indeks inovasi organisasi dalam dua tahun terakhir, sekaligus meningkatkan resilien organisasi dalam menghadapi disrupsi regulasi dan teknologi (Ikhsan, 2023).

4. Strategi Adaptasi AI

Implementasi strategi adaptasi AI di perbankan Indonesia menunjukkan peningkatan signifikan dalam kemampuan digital karyawan melalui program upskilling dan reskilling. Bank terkemuka, termasuk BCA, meluncurkan akademi kepemimpinan digital yang menyediakan pelatihan berbasis modul AI, analitik data, dan otomasi proses kerja (Putri, 2023). Karyawan yang mengikuti program upskilling melaporkan peningkatan produktivitas, kemampuan baru dalam mengoperasikan chatbot layanan dan platform e-learning adaptif. Program reskilling yang difokuskan pada data analytics dan machine-learning juga memperkuat kesiapan staf operasional dalam menghadapi perubahan regulasi OJK, menghasilkan penurunan waktu respons layanan nasabah setelah adopsi AI-driven decision tools.

Di samping peningkatan kompetensi teknis, temuan menyoroti pentingnya kepemimpinan yang “change-ready” serta kebijakan data *driven decision making* sebagai pendorong utama transformasi. Karyawan yang mengikuti pelatihan kepemimpinan digital menilai bahwa penggunaan dashboard AI untuk analisis risiko meningkatkan akurasi keputusan strategis dibandingkan metode tradisional. Kebijakan internal yang

mewajibkan semua unit bisnis mengintegrasikan data analytics dalam proses perencanaan dan pelaporan telah menumbuhkan budaya berbasis bukti, mempercepat pengambilan keputusan kritis dan mendukung inovasi berkelanjutan dalam ekosistem perbankan (Batunanggar et al., 2021).

5. *Faktor Resiliensi SDM*

Hasil dan temuan pada faktor resiliensi SDM dalam konteks perbankan Indonesia menegaskan bahwa fleksibilitas kerja, terutama model remote dan hybrid, menjadi salah satu pilar utama dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Banyak bank terkemuka telah mengimplementasikan hybrid working model yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bekerja secara fleksibel, yang berdampak positif pada penurunan stres kerja dan peningkatan work-life balance. Model ini juga didukung oleh teknologi digital yang memungkinkan kolaborasi efektif lintas lokasi. Penelitian menunjukkan bahwa perubahan budaya kerja melalui penerapan model hybrid berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan serta pengurangan tingkat absensi (Ainurrofiq & Amir, 2022).

Selain itu, program wellbeing yang terintegrasi dengan kebijakan keamanan data pribadi menjadi bagian penting dalam memelihara resiliensi SDM. Perlindungan terhadap data pribadi karyawan maupun nasabah telah dioptimalkan untuk menjaga kepercayaan dan kepatuhan regulasi, sebagaimana yang diterapkan oleh bank-bank besar seperti BCA yang memprioritaskan aspek keamanan dan privasi (BCA, 2023). Kolaborasi erat antara tim HR dan TI juga terbukti memperkuat implementasi program-program tersebut, memastikan kesiapan digital sekaligus membangun sistem kerja yang responsif dan adaptif terhadap tantangan bisnis maupun kebutuhan karyawan selama masa disrupsi dan transformasi digital. Sinergi ini bukan hanya memperkuat ketahanan organisasi, tapi juga mempercepat inovasi dalam pengelolaan SDM.

6. *Kesesuaian Strategi dan Regulasi*

Penyesuaian kebijakan HR dengan regulasi OJK tentang keamanan siber dan perlindungan data telah menjadi faktor kunci dalam memperkuat tata kelola dan kepercayaan stakeholder di industri perbankan. Sebagian besar bank yang mengintegrasikan ketentuan POJK 11/2022 (pengamanan informasi, ketahanan siber, dan keamanan siber) ke dalam prosedur rekrutmen, onboarding, serta pelatihan karyawan mengalami peningkatan kepatuhan audit internal dibandingkan periode sebelum regulasi diberlakukan. Kebijakan HR kini mencakup persyaratan data-privacy awareness untuk seluruh pegawai, mekanisme pengelolaan risiko data pribadi yang selaras dengan SEOJK No. 29/SEOJK.03/2022 tentang keamanan siber bagi bank umum, serta audit rutin atas akses data HR yang diwajibkan oleh SEOJK No. 14/SEOJK.07/2014. Implementasi ini tidak hanya mengurangi insiden kebocoran data tetapi juga meningkatkan skor digital resilience pada lembaga keuangan.

Selain aspek teknis, temuan kualitatif mengidentifikasi peran strategis tim HR dalam menggerakkan perubahan budaya menjadi “data-driven”. Kebijakan “privacy-by-design” kini menjadi standar dalam penyusunan paket kompensasi, evaluasi kinerja, dan program kesejahteraan, sehingga keputusan HR lebih berbasis bukti dan selaras dengan regulasi OJK. Kolaborasi erat antara HR dan fungsi TI mempercepat adopsi platform manajemen identitas yang mengintegrasikan kontrol akses berbasis peran (*role-based access control*) serta enkripsi data personal. Pendekatan ini meningkatkan rasa aman karyawan dan nasabah,

sekaligus memperkuat posisi bank dalam memenuhi persyaratan perlindungan data pribadi. Secara keseluruhan, penyelarasan kebijakan HR dengan regulasi OJK terbukti meningkatkan ketahanan operasional, kepercayaan regulator, dan nilai kompetitif bank di era transformasi digital.

B. Diskusi

Interpretasi Temuan – Mengisi Gap pada Literatur

Temuan penelitian ini secara langsung menutup kekosongan penting dalam kajian akademik yang selama ini lebih banyak berfokus pada sektor perbankan di negara-negara maju, sementara bank Indonesia masih jarang menjadi objek studi yang mendalam. Dengan meneliti empat belas bank terkemuka di Indonesia, kami berhasil mengungkapkan bahwa digital HRM, people analytics, dan strategi AI masih berada pada tahap adopsi awal, namun memiliki potensi akselerasi yang signifikan karena tekanan regulasi OJK dan kebutuhan akan ketahanan operasional. Hal ini memperlihatkan bahwa literatur yang sebelumnya menyoroti digital transformation secara umum (misalnya pada fintech atau bank di Amerika/Asia-Timur) belum mencerminkan dinamika unik yang dipengaruhi oleh budaya organisasi Indonesia, regulasi lokal, serta pola kerja hybrid yang sedang berkembang. Oleh karena itu, hasil kami menambah bukti empiris bahwa konteks geografis dan institusional secara substantif memengaruhi cara bank mengintegrasikan teknologi digital ke dalam fungsi SDM.

Implikasi Teoretis – Perluasan RBV dengan Dimensi Digital Resilience

Kerangka *Resource-Based View (RBV)* tradisional menekankan pada aset berwujud (mis. modal, infrastruktur) dan tidak berwujud (mis. kompetensi, budaya) sebagai sumber keunggulan kompetitif. Temuan kami mengusulkan penambahan dimensi “digital resilience”—yaitu kemampuan organisasi untuk beradaptasi, bertahan, dan bangkit kembali dari gangguan digital—sebagai sumber daya strategis yang khususnya relevan bagi sektor keuangan. Digital resilience mencakup tiga sub-elemen utama yang terbukti kritical di bank Indonesia: (1) kapabilitas data-driven HR, yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis insight people analytics; (2) infrastruktur keamanan siber yang terintegrasi dengan kebijakan HR, memastikan perlindungan data pribadi karyawan dan nasabah; serta (3) budaya inovasi berkelanjutan yang ditopang oleh struktur organisasi agile dan kolaborasi lintas fungsi HR-TI. Dengan menempatkan ketiga sub-elemen tersebut ke dalam kerangka RBV, teori dapat menjelaskan mengapa bank yang berhasil mengimplementasikan digital resilience memperoleh keunggulan kompetitif dalam hal kecepatan inovasi layanan, kepuasan nasabah, dan kepatuhan regulasi.

Dampak Praktis – Panduan Bagi Manajer HR dan Pemimpin Bank

Dari perspektif praktis, temuan ini memberikan petunjuk operasional yang jelas bagi manajer HR dan eksekutif bank Indonesia. Pertama, penyelarasan kebijakan HR dengan regulasi OJK harus menjadi prioritas, karena hal tersebut tidak hanya mengurangi risiko kepatuhan tetapi juga memperkuat kepercayaan stakeholder. Kedua, investasi pada platform people analytics dan AI-enabled talent acquisition harus dibarengi dengan program upskilling digital bagi karyawan, sehingga SDM memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memanfaatkan data secara efektif. Ketiga, struktur organisasi yang lebih agile dan jaringan kolaboratif lintas fungsi memungkinkan respon cepat terhadap perubahan pasar dan ancaman siber, meningkatkan ketahanan operasional secara

keseluruhan. Implementasi langkah-langkah ini akan memperkuat posisi kompetitif bank di era digital, sekaligus menciptakan nilai tambah bagi karyawan melalui lingkungan kerja yang lebih aman, fleksibel, dan inovatif.

Kontribusi terhadap Literatur dan Agenda Penelitian Selanjutnya

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia digital dengan kasus empiris Indonesia, menawarkan bukti bahwa integrasi RBV dan digital resilience menghasilkan model konseptual yang lebih holistik untuk sektor keuangan. Penelitian selanjutnya dapat memperdalam eksplorasi interaksi antara digital resilience dan faktor eksternal seperti volatilitas ekonomi makro atau kebijakan fiskal, serta menguji validitas model ini pada bank di negara-negara berkembang lainnya. Selain itu, pendekatan mixed-methods yang menggabungkan analisis kuantitatif data people analytics dengan wawancara mendalam dapat memberikan gambaran yang lebih kaya tentang mekanisme internal yang mendukung transformasi digital HR.

Temuan penelitian ini selaras dengan teori Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney, yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang berharga, langka, dan sulit ditiru. Investasi bank-bank Indonesia dalam teknologi (People Analytics, AI), penambahan kapabilitas digital, dan pengembangan SDM merupakan bentuk penguatan sumber daya internal yang strategis (Lubis, 2023). Selain itu, pendekatan Dynamic Capabilities dari Teece et al. (1997), menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Strategi adaptasi AI, upskilling, dan kolaborasi lintas fungsi yang diimplementasikan oleh bank-bank Indonesia mencerminkan kemampuan dinamis ini, yang terbukti meningkatkan ketahanan organisasi dan kecepatan inovasi.

Dalam konteks transformasi digital HR, teori Digital Human Resource Management (Digital HRM) yang dipopulerkan oleh Strohmeier memberikan kerangka teoretis yang relevan (Alexandro, 2025). Digital HRM menekankan bahwa integrasi teknologi digital dalam praktik SDM tidak hanya mengotomatisasi proses, tetapi juga mengubah peran HR menjadi mitra strategis yang berbasis data. Temuan mengenai redefinisi peran HR, pemanfaatan people analytics, dan implementasi chatbot serta e-learning adaptif sejalan dengan konsep Digital HRM, yang menekankan bahwa teknologi berfungsi sebagai enabler untuk menciptakan nilai tambah strategis.

Terakhir, temuan mengenai pentingnya keselarasan antara strategi adaptasi AI dan regulasi OJK mendukung teori Institutional Theory dari DiMaggio dan Powell, yang menyatakan bahwa organisasi tidak hanya beradaptasi dengan tekanan teknologi dan pasar, tetapi juga dengan tekanan institusional dan regulasi (Wuandari et al., 2025). Kepatuhan terhadap regulasi OJK bukan hanya sebagai bentuk legitimasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan kepercayaan stakeholder dan memperkuat daya saing jangka panjang. Dengan demikian, strategi transformasi digital HR di perbankan Indonesia tidak hanya didorong oleh efisiensi internal, tetapi juga oleh kebutuhan untuk mematuhi norma institusional yang berlaku.

Dengan memadukan RBV, Dynamic Capabilities, Digital HRM, dan Institutional Theory, penelitian ini memberikan dasar teoretis yang komprehensif untuk memahami bagaimana bank-bank Indonesia dapat mencapai keunggulan kompetitif dan ketahanan

digital melalui transformasi SDM yang holistik dan responsif terhadap konteks regulasi serta teknologi.

KESIMPULAN

Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital, khususnya adopsi kecerdasan buatan (AI), telah secara mendasar mengubah peran Human Resource Management (HR) dari fungsi administratif dan operasional menjadi pemimpin strategis dalam mendorong inovasi, ketahanan organisasi, dan kepatuhan terhadap regulasi. Proses transformasi ini tidak terjadi secara isolasi, melainkan membutuhkan integrasi yang komprehensif antara teknologi digital, kultur organisasi yang adaptif, dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan, khususnya ketentuan OJK yang ketat terkait keamanan siber dan perlindungan data pribadi. Bank-bank Indonesia yang berhasil memanfaatkan AI dalam proses rekrutmen, pengembangan keterampilan, dan pengambilan keputusan SDM tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang lebih responsif, inklusif, dan berkelanjutan.

Lebih jauh, penelitian ini menekankan pentingnya strategi adaptasi yang terukur dan berkelanjutan dalam membangun ketahanan sumber daya manusia (SDM) di era perbankan digital. Keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh investasi teknologi, tetapi juga oleh keberanian mengubah struktur organisasi menjadi agile, membangun budaya inovasi berkelanjutan, dan menjamin bahwa setiap kebijakan HR—mulai dari rekrutmen hingga penilaian kinerja—didesain dengan prinsip "*privacy-by-design*" dan "*data-driven decision making*". Kecerdasan buatan bukan sekadar tools, melainkan pemacu transformasi budaya dan strategi perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan bank Indonesia dalam menghadapi tantangan digital bukan hanya soal kecepatan adopsi teknologi, tetapi juga sejauh mana kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, fleksibel, dan mendukung pengembangan manusia sebagai aset utama—yang merupakan fondasi dari ketahanan jangka panjang di tengah volatilitas ekonomi dan ancaman siber yang terus berkembang.

DAFTAR REFERENSI

- Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2022). Penerapan Hybrid Working Model Terhadap Perubahan Budaya Kerja dan Nilai Organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 1231–1246. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1387>
- Akbary, N. M. M., Trinugroho, I., Risfandy, T., & Pamungkas, P. (2025). Digital Transformation and Efficiency: Evidence From Indonesian Banks. *International Journal of Business and Society*, 26(1), 135–150. <https://doi.org/10.33736/ijbs.9555.2025>
- Alexandro, R. (2025). Strategic Human Resource Management in The Digital Economy Era: An Empirical Study of Challenges and Opportunities Among MSMEs and Startups in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1), 1–32. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Amalia, M. R. (2024). The Impact of Digital Era 4.0 Transformation on Human Resources Management Dampak Transformasi Era Digital 4.0 Terhadap Manajemen Sumber daya manusia. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 89–98. <https://doi.org/10.62207/9btfqx28>
- Ardyansyah, F., Efendy, R., & Yani, N. W. M. N. (2025). *Human Capital Analytics : Mengukur Kinerja dan Produktivitas SDM* (P. Sundari (ed.)). Penerbit Takaza Innovatix

Labs.

- Arini, L. O., Ardillah, D. N., & Shaddiq, S. (2025). Aligning Human Resource Information Systems (HRIS) with the Imperatives of Society 5.0: A Strategic Framework for Digital Talent Management in the Indonesian Banking Sector. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(7), 300–322. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.656>
- Atikasari, N. A., Gumilang, G. S., & Leon, F. M. (2025). The Effect of Fintech Adoption and Digital Transformation on Performance and Indonesian Banking Competitiveness. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 9(1), 494–502. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.2110>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Batunanggar, S., Gunadi, W., Pranata, N., & Saputra, B. (2021). Digital Talent Development Strategy in the Indonesian Financial Services Sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1S). <https://www.abacademies.org/articles/digital-talent-development-strategy-in-the-indonesian-financial-services-sector-12390.html>
- BCA. (2023). *Live To Empower: Laporan Keberlanjutan*. <https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/S8/Laporan-Keberlanjutan/2024/20240215-laporan-keberlanjutan-2023-bca-id.pdf>
- Djunaedi, D. (2025). Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance. *MSJ: Majority Science Journal*, 3(1), 123–134. <https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.275>
- ETCIO. (2025). *Bank Negara Indonesia Strengthens Partnership With Cloudera to Scale AI-Powered Business Transformation*. ETCIO Desk. <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/cloud-computing/bank-negara-indonesia-and-cloudera-forge-strategic-partnership-for-ai-driven-banking-transformation/123232863>
- Gyau, E. B., Appiah, M., Gyamfi, B. A., Archie, T., & Naeem, M. A. (2024). Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation in boosting banks financial performance. *International Review of Financial Analysis*, 96(PB), 103700. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103700>
- Herdinata, C., Pranatasari, F. D., Santoso, W., & Sembiring, M. J. (2025). Strategic Management in Finance-Based Companies: Applying The Resource-Based View in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2487835>
- HRD Forum. (2025). Transformasi Bank: Mengadopsi Platform Based Operating Model dan Agile Pods. *Hrd-Forum.Com*. <https://hrd-forum.com/transformati-bank-mengadopsi-platform-based-operating-model-dan-agile-pods/>
- Ikhsan, F. F. (2023). *Analisis Factor Agilitas Pegawai Pada BRI Kanca Kolaka* [Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar]. https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/35966/2/A012201035_tesis_05-01-2024_1-2.pdf
- ITG.ID. (2024). Adaptive Learning dengan AI: Menyusun Pembelajaran Sesuai Kemampuan Peserta. *Itgid.Org*. <https://itgid.org/insight/artikel-it/adaptive-learning-dengan-ai-menyusun-pembelajaran-sesuai-kemampuan-peserta/>

- Juhari, Anshori, M. I., & Safrizal, H. B. A. (2024). Artificial Intelligence Dalam Proses Recrutment Dan Seleksi Karyawan: Systematic Literature Review. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(1), 298–314. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i1.21072>
- Kakulapati, V., Chaitanya, K. K., Chaitanya, K. V. G., & Akshay, P. (2020). Predictive Analytics of HR - A Machine Learning Approach. *Journal of Statistics and Management Systems*, 23(6), 959–969. <https://doi.org/10.1080/09720510.2020.1799497>
- Kitishian, D. (2025). Bank Central Asia's AI Strategy: Analysis of BCA's Dominance in Banking, Financial Services AI. *Klover.AI*. <https://www.klover.ai/bank-central-asia-ai-strategy-analysis-of-bca-dominance-in-banking-financial-services-ai/>
- Kusuma, E. A., Priyadiyono, & Riharjo, I. B. (2021). *Transformasi Digital Industri Telekomunikasi di Era Disrupsi: Integrasi Manajemen Strategis Human Capital dan Budaya Organisasi pada PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK*. Era Media Publisher. [https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/7035/1/Transformasi Digital EAK - ebook.pdf](https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/7035/1/Transformasi%20Digital%20EAK%20-ebook.pdf)
- Lubis, N. W. (2023). Resource Based View (RBV) Dalam Meningkatkan Kapasitas Strategis Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 6(1), 14–26. <https://doi.org/10.46880/mtx.Vol6No1.pp14-26>
- Nurshafa, S. (2022). HR Analytics: Pengertian, Manfaat, dan Proses Penerapannya. *Catapa.Com*. <https://catapa.com/blog/people-analytics-pengertian-manfaat-dan-proses-penerapan-dalam-hr>
- OJK. (2024). *Blueprint for Digital Transformation in Banking*. [https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan/BUEPRINT FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKING.pdf](https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan/BUEPRINT%20FOR%20DIGITAL%20TRANSFORMATION%20IN%20BANKING.pdf)
- Pati, U. K., & Pratama, A. M. (2025). Indonesia's Open Banking Future: Designing Effective Regulatory Approaches. *Jambe Law Journal*, 8(1), 27–60. <https://doi.org/10.22437/jlj.8.1.27-60>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). London ; SAGE Publications, Inc.
- Putri, R. A. (2023). Transformasi Digital di PT Bank Central Asia: Studi Kasus Menuju Layanan Perbankan di Masa Depan. *Research Gate*, July, 1–9. [https://www.researchgate.net/publication/372519065_TRANSFORMASI_DIGITAL_DI_PT_BANK_CENTRAL_ASIA_STUDI_KASUS_MENUJU_LAYANAN PERBANKAN_MASA_DEPAN](https://www.researchgate.net/publication/372519065_TRANSFORMASI_DIGITAL_DI_PT_BANK_CENTRAL_ASIA_STUDI_KASUS_MENUJU_LAYANAN_PERBANKAN_MASA_DEPAN)
- Rohayati, Y., & Abdillah, A. (2024). Digital Transformation for Era Society 5.0 and Resilience: Urgent Issues from Indonesia. *Societies*, 14(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/soc14120266>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Sulistiawan, J., Herachwati, N., & Khansa, E. J. R. (2024). Barriers in Adopting Green Human Resource Management Under Uncertainty: The Case of Indonesia Banking Industry. *Journal of Work-Applied Management*, September, 1–20. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2024-0064>
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Wardani, F. P. (2024). Artificial Intelligence (AI)

- Automation in Human Resources : Shifting the Focus from Routine Tasks to Strategic Initiatives for Improved Employee Engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 3(10), 4983–4996. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11758>
- Syakirunni'am, L., Sain, Z. H., Marier, S. M., & Jamil, S. (2025). Artificial Intelligence and the Transformation of Digital Services in Islamic Banking: A Case Study of Bank Syariah Indonesia. *LogicLink: Journal of Artificial Intelligence and Multimedia in Informatics*, 2(1), 78–91. <https://doi.org/10.28918/logiclink.v2i1.10707>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York : Oxford University Press Inc.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Tjahyono, B., Arief, M., Alamsjah, F., & Elidjen. (2024). The Influence of Digital Adoption, Adaptive Leadership and Risk Management Implementation on Organizational Resilience: An Empirical Study in The Indonesian Banking Industry. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 45(1), 3817–3827. <https://doi.org/10.1109/SEB4SDG60871.2024.10630445>
- Wattilete, L. C., Panggabean, B., & Halik, M. Y. (2025). Digital Transformation in HR and Employee Capability as Determinants of Financial Innovation : Evidence from Bank Central Asia. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 5396–5407. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1437>
- Wuandari, F. A., Pageno, A. M., & Rivai, D. R. (2025). Performance Information in Local Government Strategy: An Institutional Isomorphism Approach. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 7(2), 124–138. <https://doi.org/10.31605/mandar.v7i2.5163>
- Yudaruddin, R., Nugroho, B. A., Mardiany, Fitriani, Z., Hapsari, P., Fitrianto, Y., & Santi, E. N. (2024). Liquidity and Credit Risk in Indonesia: The Role of FinTech Development. *SAGE Open*, 14(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440241245248>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management and Organization*, 25(5), 731–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>