

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Transformasi digital memiliki dampak yang mendalam pada hampir semua aspek kehidupan manusia dan berbagai sektor industri (Lina Saptaria *and* Sopiah 2022). Transformasi ini menandai pergeseran dari sistem konvensional menuju pendekatan yang lebih digital dalam menjalankan berbagai aktivitas, mulai dari interaksi sosial, bisnis, hingga tata cara pelayanan publik. Transformasi digital tidak hanya melibatkan penggunaan teknologi baru, tetapi juga memerlukan perubahan dalam budaya kerja, proses bisnis, dan strategi. Sebagai contoh, dunia korporasi, termasuk perusahaan-perusahaan besar, kini menerapkan metode kerja digital yang memungkinkan operasional menjadi lebih efisien dan memenuhi tuntutan zaman yang serba cepat. Karyawan pun dihadapkan pada adaptasi *skill* dan metode kerja yang berorientasi pada teknologi.

Perusahaan menginginkan tenaga kerja yang termotivasi dan produktif, memiliki ketrampilan terkini, dan dapat dengan cepat mempelajari ketrampilan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar yang terus berubah di era transformasi digital (Imran et al. 2021). Meskipun terdapat prevalensi perpindahan pekerjaan, perusahaan ingin menyediakan lingkungan kerja dan peluang pelatihan serta pengembangan yang akan membantu mereka menjadi perusahaan pilihan bagi karyawan berbakat. Karyawan ingin mengembangkan ketrampilan yang tidak hanya berguna untuk pekerjaan mereka saat ini, tetapi juga selaras dengan kepentingan dan nilai-nilai pribadi mereka. Semakin meningkatnya tuntutan waktu kerja, karyawan juga berkepentingan untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan kerja dan non-kerja.

Setiap perusahaan mempunyai akses terhadap teknologi. Mereka bebas memilih untuk menggunakannya atau tidak, dan memutuskan untuk apa teknologi tersebut digunakan. Perusahaan secara keseluruhan memasuki era baru, yaitu era transformasi digital. Namun, perusahaan masih harus melalui beberapa perubahan agar dapat sukses di era transformasi digital ini. Untuk sukses di era transformasi digital, perusahaan harus melalui beberapa perubahan. Dalam struktur organisasi,

perusahaan dasarnya memiliki orang-orang yang ditempatkan sebagai level manajer. Seorang manajer dalam perusahaan adalah orang yang pertama harus mengintegrasikan teknologi ke dalam kehidupannya sendiri untuk kemudian memperkenalkannya ke dalam kehidupan Perusahaan (Brynjolfsson and Hitt 2000).

Namun, tidak semua manajer mengadopsi teknologi dengan kecepatan yang sama. Beberapa merasa sangat nyaman dengan teknologi, sementara yang lain sama sekali tidak mempercayainya. Sebagian menganggap sangat penting untuk mengintegrasikan teknologi dalam perusahaan, sementara yang lain berpikir waktu yang dihabiskan di jejaring sosial atau blog hanya buang-buang waktu dan sumber daya. Bagaimanapun, para level manajerlah yang menentukan keberhasilan perusahaan melalui pilihan-pilihan yang mereka ambil (Takagi et al. 2024). Untuk memahami dampak revolusi digital terhadap kesuksesan perusahaan, menentukan faktor-faktor yang membuat sebuah perusahaan sukses sangatlah penting.

Di Indonesia, sektor perbankan menjadi salah satu yang mendapatkan dampak signifikan dari transformasi digital. Penerapan layanan digital tidak hanya membuat transaksi menjadi lebih cepat dan mudah, tapi juga memungkinkan bank untuk memperluas jangkauannya ke daerah-daerah yang sebelumnya sulit dijangkau oleh layanan konvensional (Mulyana, Rusu, and Perjons 2024).

Dukungan data seperti tingginya penetrasi internet dan penggunaan *smartphone* di Indonesia menambah kuat argumen bahwa masa depan perbankan ada pada digitalisasi. Inovasi teknologi seperti *Internet of Things (IoT)* memungkinkan perangkat untuk saling terhubung dan berkomunikasi, *cloud computing* menyediakan solusi penyimpanan data yang fleksibel dan skalabel, sedangkan kecerdasan buatan *artificial intelligent (AI)* dan *machine learning* memberikan kapasitas analitik dan otomatisasi yang semakin canggih (Kineber 2024, Mu and Antwi-Afari 2024)

Namun, transformasi ini tentu tidak tanpa tantangan. Ekspektasi konsumen kini semakin tinggi. Mereka menginginkan layanan yang tidak hanya cepat dan efisien, tapi juga aman dan personal. Hal ini diakui oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang menyoroti empat aspek kunci yang menjadi pendorong perubahan di industri perbankan, termasuk ekspektasi konsumen tersebut. Oleh karena itu, dalam menerapkan transformasi digital, bank harus tetap mempertahankan identitasnya,

menjaga kepercayaan pelanggan, dan memastikan kualitas layanannya. Memelihara citra merek, menjaga kepercayaan pelanggan, dan memastikan kualitas layanan adalah hal-hal yang krusial dan harus menjadi prioritas bagi bank di tengah upaya digitalisasi.

Menurut Demerouti et al. (Demerouti et al., 2014) perubahan yang disebabkan oleh transformasi digital memiliki aspek positif, misalnya, teknologi informasi baru memungkinkan kerja yang fleksibel. Beberapa penelitian sebelumnya menilai bahwa kehadiran *new information technology* dapat memberikan kemudahan bagi karyawan yang berarti lingkungan kerja dapat menjadi lebih baik (Tripathi & Kalia, 2024, Foerster-Metz et al., 2018). Selain itu, Bader dan Kaiser (Bader & Kaiser, 2019) keseimbangan kehidupan kerja dapat memicu perasaan positif.

Menurut Demerouti et al. (Demerouti et al. 2014) perubahan yang disebabkan oleh transformasi digital memiliki aspek positif, misalnya, teknologi informasi baru memungkinkan kerja yang fleksibel. Beberapa penelitian sebelumnya menilai bahwa kehadiran *new information technology* dapat memberikan kemudahan bagi karyawan yang berarti lingkungan kerja dapat menjadi lebih baik (Tripathi and Kalia 2024, Foerster-Metz et al. 2018). Selain itu, Bader dan Kaiser (Bader and Kaiser 2019) keseimbangan kehidupan kerja dapat memicu perasaan positif.

Transisi menuju *digital banking* menjadi bukti bahwa layanan perbankan harus terus beradaptasi. Di Indonesia, pasar perbankan digital semakin menampakkan potensinya, terutama dengan meledaknya generasi *digital native*. Riset dari *Accenture* melaporkan bahwa saat ini, Indonesia memiliki 202,6 juta pengguna internet dengan penetrasi *smartphone* mencapai 98,2%, membuktikan bahwa adopsi layanan digital terus meningkat secara signifikan dan menjadi peluang bagi perbankan digital. Perbankan digital memanfaatkan *berbagai* inovasi teknologi di era Revolusi Industri 4.0, seperti *Internet of Things (IoT)*, *Cloud Computing*, *Artificial Intelligence (AI)*, hingga *Machine Learning*.

Blue print Transformasi Digital Perbankan yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Oktober 2021 menyebutkan, ada empat aspek yang mendorong perubahan lanskap perbankan masa depan Indonesia, yakni, 1)

Perubahan ekspektasi konsumen: Seiring berkembangnya teknologi informasi, ekspektasi konsumen mengarah pada produk dan layanan yang aman, personal, tidak tertinggal tren, dan memiliki kemudahan untuk membandingkan kualitas di antara berbagai produk dan layanan tersebut, 2) Peningkatan kualitas produk dan layanan menggunakan data (*data-enhanced products*); Pemanfaatan *big data* mampu memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan perbankan untuk menciptakan peluang dan kategori bisnis baru, 3) Kemunculan kemitraan baru dengan *financial technology* dan *big technology companies*, 4). Perubahan model bisnis dari konvensional menjadi digital; Seiring berkembangnya teknologi informasi, ekspektasi konsumen mengarah pada produk dan layanan yang aman, personal, tidak tertinggal tren, dan memiliki kemudahan untuk membandingkan kualitas di antara berbagai produk dan layanan tersebut (*digital.bri.co.id*).

Transformasi digital yang dilakukan sebuah perbankan, tetap harus menjaga *brand image*, *trust*, dan *service quality* (Abubakar and Handayani 2022, Hadiono and Santi 2020). Sehingga, pada implementasinya, transformasi digital di setiap perbankan juga harus mendukung ketiga aspek tersebut (Li, Zhong, and Yang 2024, Shabri, Azlina, and Said 2020). Caranya adalah dengan menerapkan *digital mindset*. Inilah yang menjadi fondasi perbankan dalam melakukan transformasi digital, karena *digital mindset* tersebut benar-benar ditanamkan dalam budaya (*culture*) perusahaan. Melakukan inovasi teknologi finansial melalui pendekatan digital secara menyeluruh dan bisnis model baru yang dapat memberikan layanan kepada nasabah lebih cepat, lebih baik, dan lebih efisien.

Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan sepuluh responden di level manajerial dari beberapa perbankan telah dianalisis oleh peneliti dan hasilnya disajikan dalam Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Analisis Kebutuhan Awal

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden
1.	Mengetahui informasi tentang <i>digital mindset</i> .	Sepuluh responden menyatakan mengetahui tentang <i>digital mindset</i> .
2.	Sumber Informasi yang di dapat tentang <i>digital mindset</i> .	Lima responden mengetahui informasi tentang <i>digital mindset</i> , didapatkan dari buku bacaan, media, dan pernah mengikuti pelatihan tatap muka dalam era digital. Kemudian lima responden menyatakan informasi <i>digital mindset</i> didapat dari arahan kepala divisi,

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden
		<i>workshop</i> dan rapat kerja divisi sebagai <i>supporting</i> dalam pekerjaan, mengembangkan kegiatan operasional, juga diskusi dalam unit kerja lain.
3.	Manfaat materi pelatihan <i>digital mindset</i>	Sepuluh responden memberikan pernyataan tentang manfaat materi pelatihan dan pembelajaran <i>digital mindset</i> antara lain, sangat penting karena sudah memasuki kehidupan keseharian terutama dalam bidang pekerjaan. Edukasi materi <i>digital mindset</i> perlu dilakukan untuk menunjang pekerjaan dan kegiatan operasional dengan menyesuaikan dengan lingkup pekerjaan. seperti pengembangan penerapan aplikasi, kecepatan dan efektifitas dalam bekerja. Pengembangan produk layanan dan sarana komunikasi maupun jaringan bagi divisi responden, tim <i>marketing communication</i> , tim <i>merchant</i> dan tim divisi lainnya. Materi <i>digital mindset</i> perlu diketahui dan dipahami oleh mulai karyawan hingga level direksi.
4.	Bentuk pelatihan yang pernah diikuti.	Lima responden menyatakan bentuk pelatihan yang diikuti yaitu pelatihan dalam bentuk tatap muka sebagai pelatihan wajib yang harus diikuti langsung, yaitu pada materi pelatihan <i>digital mindset</i> . Lima responden mengikuti pelatihan <i>e-learning</i> pada materi yang terkait langsung dengan pekerjaan responden seperti penataan jaringan anjungan tunai mandiri (ATM) juga materi <i>digital culture</i> . Melalui pembelajaran <i>e-learning</i> relatif fleksibel dalam sisi waktu, waktu dapat dipilih sesuai dengan kesibukan kegiatan kerja.
5.	Bagaimana efektifitas pelatihan yang diikuti	Enam responden menjawab kurang efektif karena tetap dibebani pekerjaan kantor. Empat responden menjawab sudah efektif namun akan lebih baik bila pelatihan dilakukan secara <i>hybrid</i> .

Pelatihan *digital mindset* sangat dibutuhkan dan penting untuk diterapkan pada karyawan *level* manajer institusi perbankan. Edukasi mengenai materi *digital mindset* merupakan hal yang krusial dalam menunjang pekerjaan dan kegiatan operasional, dengan menyesuaikan lingkup pekerjaannya. Seperti pengembangan penerapan aplikasi, peningkatan kecepatan dan efektivitas kerja, serta

pengembangan produk dan sarana komunikasi. Namun, kesibukan manajer perbankan dalam rutinitas kerja membuat mereka kesulitan mengikuti pembelajaran *digital mindset* secara penuh. Maka pelatihan secara *hybrid (blended learning)* dapat menjadi solusi penyampaian pembelajaran yang efektif karena fleksibilitas waktunya.

Job analysis untuk seorang manajer modern yang berkaitan dengan *digital mindset* akan mencakup pemahaman yang mendalam tentang peran tersebut dalam lingkungan digital yang cepat berubah (Rios et al. 2020). Berikut adalah contoh *job analysis* untuk manajer dengan fokus pada *digital mindset* sebagai manajer digital. Manajer digital memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengelola strategi digital perusahaan. Selain itu, manajer digital juga memimpin tim untuk memastikan kesuksesan kampanye digital, meningkatkan visibilitas *online*, dan memperkuat kehadiran merek kami di dunia *digital* (Utami and Maulina 2022). Selain itu, manajer digital juga memiliki tanggung jawab utama sebagai berikut: a) Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi digital yang inovatif untuk meningkatkan kehadiran *online* perusahaan; b) Mengelola dan mengoptimalkan situs web perusahaan serta *platform* media sosial untuk memaksimalkan interaksi pengguna; c) Memimpin tim dalam menciptakan konten digital yang relevan dan menarik untuk meningkatkan *engagement* pengguna; d) Mengidentifikasi tren pasar digital dan peluang baru untuk meningkatkan visibilitas merek; e) Menganalisis data digital dan metrik kinerja untuk mengukur efektivitas kampanye dan mengidentifikasi area peningkatan; f) Berkolaborasi dengan tim internal dan eksternal untuk memastikan keselarasan strategi digital dengan tujuan bisnis keseluruhan; g) Mengelola anggaran dan sumber daya untuk strategi digital, memastikan penggunaan yang efisien dan efektif (Utami and Maulina 2022).

Beberapa permasalahan umum dalam penerapan pelatihan *digital mindset* antara lain: a) Kurangnya bentuk praktik nyata, karena pendidikan tradisional terlalu berfokus pada teori tanpa penerapan yang memadai. *Digital mindset* justru diperoleh lebih baik melalui pengalaman langsung dengan teknologi dan pemecahan masalah nyata. b) Lambat beradaptasi, karena metode pembelajaran yang kaku tidak dapat mengikuti perkembangan alat dan tren terbaru sehingga

materinya ketinggalan zaman. c) Kurang personalisasi, karena setiap orang memiliki gaya dan kecepatan belajar yang berbeda, juga tingkat penguasaan teknologi yang bervariasi. Pendekatan seragam dirasa tidak efektif memenuhi kebutuhan individu. d) Kurangnya dukungan budaya, karena *digital mindset* membutuhkan pengembangan ketrampilan seperti kolaborasi dan inovasi, bukan hanya alat baru. Pelatihan standar cenderung mengabaikannya. e) Pembelajaran pasif, karena sesi yang bersifat satu arah dan peserta hanya menerima informasi tanpa partisipasi aktif atau retensi jangka panjang (Ramadania and Aswadi 2020).

Leonardi dan Neeley (Leonardi and Neeley 2022) mengemukakan *digital mindset* adalah serangkaian pendekatan yang kita gunakan untuk memahami dan memanfaatkan data dan teknologi. Rangkaian sikap dan perilaku, hal ini memungkinkan orang dan organisasi melihat kemungkinan-kemungkinan baru dan memetakan jalan menuju masa depan. *Big data, algorithms, AI, robotic teammates, internal social media, blockchain, experimentation, statistics, security, dan rapid change* adalah beberapa kekuatan digital utama yang mengubah cara kita hidup dan bekerja. Kekuatan-kekuatan ini menjadi cara kita berinteraksi dengan kolega dan menciptakan tuntutan baru untuk merestrukturisasi organisasi agar menjadi lebih kompetitif.

Memiliki *digital mindset* adalah aset yang sangat penting bagi mereka yang ingin meningkatkan kepemimpinan, mempersiapkan diri untuk masa depan karir, atau mencapai kesuksesan yang lebih tinggi (Hildebrandt and Beimborn 2021). Menurut Dweck (Dweck 2008), pola pikir merupakan kumpulan cara kita dalam memproses pemahaman terhadap berbagai aspek di dunia ini. Pendekatan yang kita ambil terhadap sesuatu akan menentukan bagaimana kita memikirkannya, menilai pentingnya, dan bagaimana kita bertindak terhadapnya. Oleh karena itu, *digital mindset*, yang terdiri dari pendekatan-pendekatan khusus, adalah cara kita memahami dan memanfaatkan data serta teknologi. Sikap dan perilaku ini memungkinkan individu serta organisasi untuk melihat peluang baru dan merancang strategi untuk masa depan.

Stillings (Stillings 1995) memberikan pandangan kognitif tentang pikiran adalah pandangan komputasi atau pemrosesan informasi yang berfokus pada pengoperasian informasi (menerima, menyimpan, mengambil, mengubah,

mentransmisikan). Adapun proses kognitif atau mental meliputi serangkaian operasi mental, mulai dari tugas sederhana berupa sensasi, persepsi, dan perhatian hingga tugas kompleks seperti memori, pembelajaran, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, penalaran, dan pengambilan keputusan (Smith and Kelly 2015).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian pengembangan model *pelatihan digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan. Model pelatihan yang akan dihasilkan berupa model konseptual, model prosedural dan model fisik.

B. Batasan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang maka penelitian ini dibatasi pada perancangan, pengembangan, dan evaluasi model pelatihan yang:

1. Penelitian ini dilakukan di institusi perbankan.
2. Ditujukan untuk level manajer perbankan.
3. Model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* ini dirancang sebagai panduan bagi manajer untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam penerapan *digital mindset*, sehingga mereka dapat secara efektif memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam institusi perbankan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dan uraian latar belakang masalah di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana mengembangkan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan?
2. Bagaimana kelayakan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan?
3. Bagaimana efektivitas model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk:

1. Menghasilkan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada manajer institusi perbankan.
2. Menghasilkan evaluasi analisis kelayakan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada manajer institusi perbankan.
3. Menghasilkan evaluasi analisis efektivitas model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada manajer institusi perbankan.

E. Signifikansi Penelitian

Penelitian dan pengembangan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan, untuk membantu meningkatkan kompetensi, proses, dan produktivitas digital perbankan.

Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan manfaat dan signifikansi antara lain:

1. Model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan perlu dikembangkan agar dapat menunjang transformasi digital di institusi perbankan.
2. Tambahkan literatur bagi praktisi dan akademisi tentang model pelatihan yang sesuai untuk pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* pada level manajer institusi perbankan.
3. Model pelatihan yang sesuai untuk pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* diharapkan dapat membuat pelatihan yang lebih personal sesuai dengan waktu dan kebutuhan.
4. *Referensi* penelitian lanjutan yang berhubungan dengan pengembangan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning*.

F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Digital mindset, sebagai konsep kunci dalam memahami adaptasi dan inovasi di era digital, telah menjadi topik utama dalam berbagai penelitian terdahulu. Kemampuan untuk memahami, mengadopsi, dan menerapkan teknologi digital ke dalam praktik bisnis dan kehidupan sehari-hari telah dikenali sebagai aset

berharga. Meskipun demikian, ada beberapa aspek yang masih perlu dieksplorasi lebih lanjut, khususnya dalam konteks pelatihan dan pengembangan kapasitas.

Hasil-hasil penelitian yang ada saat ini belum membahas secara komprehensif mengenai pengembangan model pelatihan *digital mindset* dalam bentuk bahan pembelajaran cetak (modul pembelajaran), sistem manajemen pembelajaran (*learning management system*), yang ditujukan untuk level manajer di institusi perbankan.

Tabel 1.1 Penelitian yang relevan

No	Tahun	Penulis & sumber	Hasil penelitian
1	2023	Krskova, H., dan Breyer, Y. A. Heliyon 9 (3)	Hasil penelitian ini adalah, organisasi harus berinovasi, karena jika tidak, organisasi akan binasa. Satu-satunya cara yang dapat diterima saat ini adalah dengan mencari cara untuk meningkatkan inovasi agar bisnis dapat bertahan. Peneliti memperkenalkan M.D.F.C. Model Inovasi, yang memuat konsep <i>growth mindset</i> (M) dan <i>flow</i> (F) serta keterampilan disiplin (D) dan kreativitas (C). Sedangkan elemen M.F.D.C. Model ini juga cocok bagi individu yang ingin menerapkan <i>pemikiran out of the box</i> untuk mendapatkan manfaat dari peningkatan kapasitas inovasi dalam semua aspek kehidupan mereka.
2	2023	Antonio L. Leal-Rodríguez, Carlos Sanchís-Pedregosa, Antonio M. Moreno-Moreno, Antonio G. Leal-Millan. Journal of Innovation & Knowledge 8, 100409	Penelitian ini menghasilkan kemajuan teknologi dan digitalisasi yang berkelanjutan mengubah sumber daya dan kemampuan organisasi, dan menyelaraskan pola dasar budaya yang berorientasi digital sangat penting untuk keberhasilan transformasi digital. Penelitian ini menyajikan model penelitian yang memprediksi budaya digital dalam organisasi.
3	2023	Sumarno. International Journal of Asian Education, 4(2)	Program pelatihan harus fokus pada pengintegrasian teknologi digital ke dalam desain kurikulum, pedagogi, dan praktik penilaian, memberdayakan guru untuk memaksimalkan manfaat alat digital untuk meningkatkan hasil belajar mengajar. Selain itu, pembuat kebijakan harus menetapkan kerangka kebijakan yang mendukung mendorong inovasi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan. Hal ini mencakup pengembangan pedoman dan standar untuk mengintegrasikan teknologi digital, mempromosikan sumber daya pendidikan terbuka, dan membina kemitraan publik-swasta untuk memastikan investasi berkelanjutan

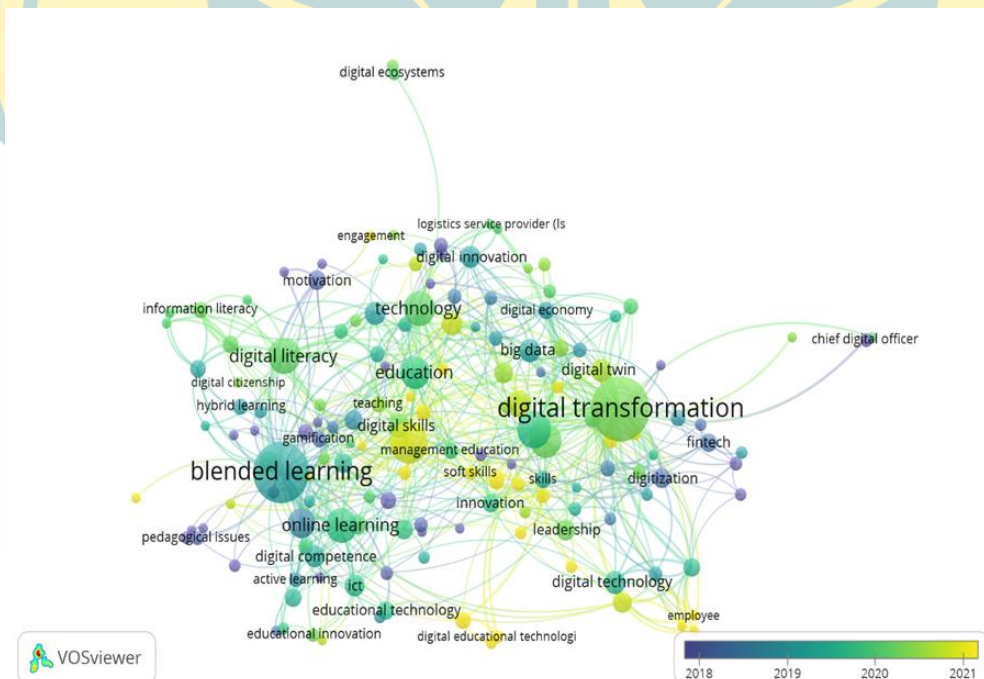
				dalam infrastruktur digital dan teknologi pendidikan. Temuan penelitian ini menyoroti potensi manfaat teknologi digital dalam meningkatkan hasil pendidikan dan efisiensi administrasi.
4	2023	András Benedek. Journal of Educational Sciences, 2(48)		Salah satu bidang spesifik transformasi digital global dalam pendidikan adalah pelatihan profesional berkelanjutan. Makalah ini menyajikan proses pengembangan isi dan organisasi dari program pelatihan ini dari sudut pandang transformasi digitalisasi. Analisis hubungan teoritis dan praktis dari proses tersebut menganalisis jenis baru karakteristik pendidikan orang dewasa dari fungsi yang diwujudkan dengan Transformasi Digital. Salah satu aspeknya didasarkan pada studi perbandingan dengan analisis tren internasional, yang menghasilkan berkembangnya model pendidikan jarak jauh yang baru. Bentuk pelatihan ini membuktikan dengan data bahwa cara dan peluang dapat diciptakan untuk pelatihan berkualitas di samping pekerjaan dalam kerangka pembelajaran seumur hidup.
5	2022	Angelo Magno de Jesus dan Ismar Frango Silveira. Informatics in Education 21(2), 253–281.		Pendekatan pengajaran Computational Thinking (CT) memungkinkan siswa untuk mempraktikkan pemecahan masalah sedemikian rupa sehingga mereka dapat menggunakan pola pikir Ilmu Komputer. Dalam hal ini, Pembelajaran Kolaboratif mempunyai banyak kontribusi terhadap kegiatan pendidikan yang melibatkan CT.
6	2022	Oliveira dan Souza. Informatics in Education, 21(2), 283–309.		Hasil penelitian menunjukkan transformasi digital dalam proses pengajaran dipandu dan didukung oleh penggunaan penggerak teknologi, manusia, organisasi dan pedagogi secara holistik melalui pengembangan dan eksperimen suatu metode, yang disebut TADEO (transformasi digital dalam pendidikan), Metode TADEO bersifat <i>softskills</i> dan <i>hard skills</i> yang dibutuhkan oleh pembelajaran dan pekerjaan abad ke-21.
7	2022	Bro, Journal of Industrial Information Integration 27, 100290		Hasil penelitian menunjukkan, beberapa pendekatan yang dapat membantu kita untuk memulai membangun gagasan dan pertanyaan yang inovatif, transformatif, berorientasi masa depan dan sistematis. Tiga pendekatan penting yang disarankan dalam penelitian ini adalah <i>systems mindset</i> , <i>design mindset</i> and <i>futuristic mindset</i> (pola pikir sistem, pola pikir desain, dan pola pikir <i>futuristic</i>). Pola pikir ini dipadukan dengan transdisipliner perspektif di mana berbagai disiplin ilmu bekerja sama untuk

			menciptakan solusi berkelanjutan tidak hanya untuk saat ini tetapi juga karena hari esok mempunyai kekuatan untuk mengubah dunia. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya transdisipliner, menyajikan tiga pola pikir dan mengilustrasikan kasus penggunaan hipotetis tentang bagaimana memadukan ketiga pola pikir ini untuk memungkinkan karya kreatif di dunia transdisipliner masa depan demi masa depan yang berpusat pada manusia dan berkelanjutan.
8	2022	Heena Choudhary, Nidhi Bansal. Digital Education Review 41	Fokus kurikulum pelatihan terutama pada pengembangan kompetensi pencarian informasi dan komunikasi, selain pengoperasian dasar perangkat digital. Kajian ini dapat membantu pengambil kebijakan, praktisi, dan peneliti pendidikan meningkatkan cakupan dan kualitas program pendidikan dan berkontribusi pada digital masyarakat pemberdayaan dan kesejahteraan.
9	2021	Bertel, Lykke Brogaard; Askehave, Inger; Brohus, Henrik; Geil, Olav; Kolmos, Anette; Ovesen, Nis; Stoustrup, Jakob. Advances in Engineering Education	Hasil penelitian menunjukkan, pendekatan sistematis berbasis masalah dan proyek terhadap transformasi digital didorong oleh kebutuhan dan tujuan unit organisasi dan pemangku kepentingan lainnya serta prinsip-prinsip dan <i>study activity model in mind</i> (model kegiatan belajar dalam pikiran). Berbagai tahapan proses digitalisasi untuk memastikan bahwa semua pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan diterapkan di seluruh proses mulai dari identifikasi dan analisis kebutuhan untuk implementasi solusi dalam organisasi.
10	2021	Claude Müller, and Thoralf Mildenerberger. Educational Research Review	Semakin banyak institusi pendidikan tinggi sedang mempertimbangkan untuk mengganti bagian dari pengajaran kelas tatap muka dengan lingkungan belajar <i>online</i> dengan menawarkan kepada siswa format <i>blended learning</i> . Akibatnya, studi ini mendorong institusi pendidikan tinggi untuk menawarkan fleksibilitas yang lebih besar kepada mahasiswa dalam hal waktu dan tempat dalam program studi mereka, sehingga membuat pendidikan tinggi dapat diakses oleh bagian masyarakat yang lebih luas.
11	2021	Robin Castro. Education and Information Technologies	Secara khusus, alat atau platform digital dengan interaksi manusia-ke-mesin kemampuan dapat meningkatkan proses otomatis untuk mode penyampaian pembelajaran campuran (<i>blended learning</i>). Pertama, dengan menyediakan akses ke lebih banyak siswa dan memfasilitasi kegiatan belajar <i>online</i> mandiri. Kedua, dengan menawarkan jalur pembelajaran individu untuk

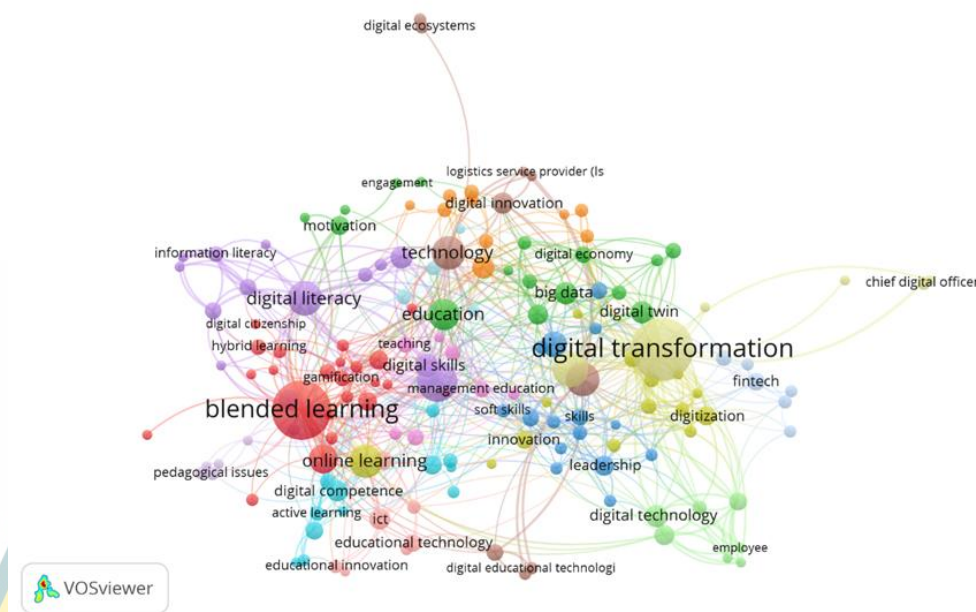
			setiap siswa, sehingga meningkatkan kegiatan dan umpan balik di luar kelas. Kemampuan teknologi pendidikan (ETC) memberikan wawasan pelengkap untuk mengidentifikasi pendekatan terbaik ketika menyelaraskan tujuan pembelajaran dalam implementasi berbasis teknologi.
12	2020	Scott J. Allen, Journal of Management Education 1–32	Hasil penelitian menunjukkan perlunya mengeksplorasi digital <i>mindset</i> dan literasi teknologi dalam manajemen bisnis pendidikan. Dimulai dengan memeriksa dan membahas beberapa konsep penting yang harus diintegrasikan ke dalam program manajemen bisnis untuk lebih mempersiapkan peserta didik menghadapi masa depan bekerja.
13	2020	Tronvoll, B., Skylar, A., Sorhammar, D., dan Kowalkowski, C. Industrial Marketing Management 89, 293-305	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>the digital wave</i> , termasuk <i>Internet of things</i> , <i>big data</i> , <i>cloud computing platforms</i> , dan <i>cyber physical systems</i> lainnya, semakin mengandalkan digitalisasi untuk mendorong pertumbuhan layanan. Dengan mengadopsi pendekatan teori yang digunakan dan berorientasi pada penemuan, penelitian ini mengungkapkan bahwa untuk mencapai pertumbuhan yang didorong oleh layanan digital, sebuah perusahaan dan jaringannya perlu melakukan tiga perubahan yang saling berhubungan: (1) <i>from planning to discovery</i> (dari perencanaan ke penemuan), (2) <i>from scarcity to abundance</i> , (dari kelangkaan ke kelimpahan) dan (3) <i>from hierarchy to partnership</i> (dari hierarki ke kemitraan).
14	2020	Bo Wendy Gao, Juan Jiang, and Ying Tang. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepuasan kursus dengan <i>blended learning</i> dipengaruhi oleh keterlibatan emosional dan kesenangan yang dirasakan dari <i>platform blended learning</i> ; (2) kegunaan yang dirasakan, kemudahan penggunaan, dan interaksi secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kursus melalui keterlibatan emosional; (3) kegunaan yang dirasakan memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat pada keterlibatan kognitif dan emosional siswa dalam <i>blended learning</i> . Keterlibatan emosional adalah mediator antara persepsi dan kepuasan.
15	2020	Anne-Mette Nortvig, Anne Kristine Petersen, Helle Helsinghof, Birgit Brænder. Computers & Education 159, 104020.	Hasil penelitian tentang <i>online learning</i> dan <i>blended learning</i> dalam pendidikan guru. Ini menunjukkan bahwa eksperimen desain pembelajaran membantu integrasi ruang pembelajaran otentik ke dalam dua mata pelajaran melalui pemanfaatan teknologi digital, meskipun dalam cara yang berbeda.

16	2019	Lia Blaj-ward and Kim Winter. Higher Education Research and Development 38 (5).	Hasil sebuah penelitian proyek yang mengeksplorasi bagaimana peserta didik mengalami pembelajaran, mengajar dan berkomunikasi melalui teknologi digital pada berbagai program. Gagasan ' <i>digital native</i> ', untuk terhubung dan berpartisipasi dalam ruang digital hingga <i>digital citizenship</i> juga untuk mengartikulasikan atribut peserta yang efektif dalam komunitas digital.
17	2013	Mona H'oyng, and Angelika Lau. Computers in Human Behavior Reports 11 (2023) 10031	Hasil penelitian ini adalah memperoleh wawasan lebih dalam mengenai faktor-faktor pendorong utama kesiapan digital internasional karyawan. Kesiapan digital yang disengaja melalui persepsi terhadap alat kerja digital (persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan yang dirasakan).

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti dari tujuh belas jurnal dan hasil analisis bibliometrik penelitian internasional di atas, dapat disimpulkan bahwa *digital mindset* merupakan pendekatan baru dalam memahami dan memanfaatkan data dan teknologi. Hal ini karena dari artikel yang dijadikan referensi, belum terdapat artikel yang membahas tentang pelatihan *digital mindset* secara khusus baik di industri perbankan maupun lainnya.



Gambar 1. 1 Visualisasi Keterhubungan Variabel



Gambar 1. 2 Visualisasi Kepadatan Kata Kunci Kejadian Bersama (Co-Occurrence)

Berdasarkan hasil analisis bibliometrik menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan isu sentral dalam ekosistem pendidikan digital, yang menuntut integrasi antara teknologi, kompetensi digital, dan kepemimpinan inovatif. Visualisasi bibliometrik mengindikasikan keterkaitan erat antara transformasi digital dan *blended learning*, yang dalam konteks teknologi pendidikan berperan sebagai strategi pedagogis adaptif terhadap disrupsi digital.

Blended learning tidak hanya diposisikan sebagai moda pembelajaran, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam penguatan *digital skills* dan literasi teknologi. Dalam spektrum ini, urgensi pengembangan *digital mindset* semakin mengemuka sebagai prasyarat keberhasilan transformasi digital. Namun, kajian yang secara khusus mengintegrasikan pelatihan *digital mindset* dalam kerangka *blended learning* masih terbatas.

Dengan demikian, pengembangan model pelatihan *digital mindset* berbasis *blended learning* menjadi area riset yang signifikan, baik untuk memperkaya khazanah teknologi pendidikan maupun menjawab kebutuhan praksis institusi dalam membangun ekosistem belajar yang transformatif.