

## **Transformasi Sosial terhadap Kebijakan Pengelolaan Bank NTT (Studi Kasus pada Kantor Pusat Bank NTT di Kota Kupang)**

**Rahmat Saleh,<sup>1\*</sup> Ahmad Atang,<sup>2</sup> Rahmat Laan,<sup>3</sup> Syarifuddin Darajad<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Program Magister Sosiologi, Universitas Muhammadiyah Kupang, Indonesia

<sup>2</sup>Doktor Sosiologi, Universitas Muhammadiyah Kupang, Indonesia

<sup>3</sup>Doktor Manajemen Universitas Muhammadiyah Kupang, Indonesia

Email: rahmatsaleh0907@gmail.com, ahmadatang0502@gmail.com,  
rahmadlaan@gamil.com, udinalor19@gmail.com

\*Korespondensi

**Article History:** Received: 16-02-2026, Revised: 25-04-2026, Accepted: 27-04-2026, Published: 30-04-2026

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mendalam bentuk-bentuk transformasi sosial dan dampak transformasi sosial terhadap kebijakan pengelolaan Bank NTT. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan teknik pengambilan data, yakni observasi, wawancara, dan dokumen. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif. Teori yang digunakan adalah fungsionalisme struktural dan teori sistem. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi di Bank NTT menunjukkan proses perubahan sistemik yang berpusat pada digitalisasi dan sumber daya manusia, namun berdampak luas pada struktur organisasi, pola kerja, dan budaya kerja pegawai. Transformasi digital di Bank NTT dilatarbelakangi oleh tuntutan peningkatan efisiensi operasional, perluasan layanan, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan perilaku masyarakat yang semakin bergantung pada teknologi digital. Transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan Bank NTT membawa dampak positif yang bisa dilihat dari usaha transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan ini, antara lain peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah, penguatan profesionalisme dan akuntabilitas pegawai, modernisasi sistem kerja dan tata kelola organisasi. Walaupun demikian, terdapat dampak negatif berupa resistensi perubahan dari sebagian pegawai, tekanan kerja dan beban adaptasi yang meningkat, kesenjangan kemampuan teknologi, ketegangan dalam relasi kerja selama masa transisi. Temuan penelitian ini secara teoretis memiliki relevansi dengan teori fungsionalisme struktural dan teori sistem, karena keberhasilan dan kegagalan transformasi tergantung pada dukungan subsistem dan berfungsinya struktur yang ada di Bank NTT yang telah menopang transformasi sosial dan kebijakan pengelolaannya.

### **Kata Kunci:**

kebijakan; pengelolaan bank NTT; tranformasi sosial

### **Abstract**

This study aims to describe and examine in depth the forms of social transformation and their impacts on the management policies of Bank NTT. The research employs a qualitative approach, with data collected through observation, interviews, and document analysis. The data were analyzed using descriptive qualitative methods. The theoretical frameworks applied in this study are structural functionalism and systems theory. The findings indicate that transformation at Bank NTT represents a process of systemic change centered on digitalization and human resources, which has broadly affected organizational structure, work patterns, and employee work culture. Digital transformation at Bank NTT has been driven by demands for increased operational efficiency, service expansion, and the need to adapt to societal behavior that is increasingly dependent on digital technology. Social

transformation and management policies at Bank NTT have generated positive impacts, as reflected in improved work efficiency and effectiveness, enhanced quality of customer service, strengthened employee professionalism and accountability, as well as the modernization of work systems and organizational governance. Nevertheless, several negative impacts were also identified, including resistance to change among some employees, increased work pressure and adaptation burdens, gaps in technological competencies, and tensions in workplace relations during the transition period. Theoretically, these findings are relevant to structural functionalism and systems theory, as the success or failure of transformation depends on the support of subsystems and the effective functioning of existing structures within Bank NTT that sustain social transformation and its management policies.

**Keywords:**

bank NTT management; policy; social transformation



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Pendahuluan

Transformasi sosial berbasis teknologi merupakan fenomena global yang telah lama diprediksi oleh para ahli. Ketergantungan manusia terhadap teknologi digital menandai fase baru peradaban, yang berdampak signifikan pada perubahan struktur ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Globalisasi mempercepat proses tersebut melalui intensifikasi jaringan hubungan sosial dan ekonomi lintas batas, sehingga mendorong terjadinya perubahan sistemik dalam berbagai institusi, termasuk lembaga keuangan (Ardianto et al., 2024; Sajian & Alif, 2024).

Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, lembaga perbankan dituntut untuk melakukan transformasi sosial dan kelembagaan guna mempertahankan daya saing dan relevansinya. Transformasi ini mencakup reorientasi kebijakan pengelolaan, digitalisasi layanan, serta penguatan tata kelola perusahaan. Transformasi sosial dipahami sebagai proses perubahan struktural dan institusional yang memengaruhi pola hubungan sosial, nilai, norma, serta cara hidup masyarakat dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Trimulyana, 2024; Ismunandar, 2019).

Transformasi sosial memiliki beberapa dimensi utama, yaitu struktural, kultural, dan ekonomi. Dimensi struktural berkaitan dengan perubahan organisasi dan institusi sosial, dimensi kultural menyangkut pergeseran nilai dan norma, sedangkan dimensi ekonomi berhubungan dengan perubahan pola kerja, produksi, dan model bisnis. Dalam konteks dunia usaha, dimensi ini mengarah pada transformasi bisnis yang tidak hanya melibatkan pembaruan teknologi, tetapi juga perubahan cara kerja, budaya organisasi, dan penciptaan nilai tambah agar organisasi tetap kompetitif (Indriyanti et al., 2024).

Realitas tersebut mendorong terjadinya transformasi di sektor perbankan sebagai respons terhadap perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku konsumen yang menginginkan layanan cepat, mudah, dan fleksibel. Transformasi perbankan tidak hanya terbatas pada digitalisasi layanan, tetapi juga mencakup perubahan model bisnis, budaya organisasi, serta kebijakan tata kelola yang menekankan manajemen risiko, kepatuhan terhadap regulasi, transparansi, dan akuntabilitas (Teguh et al., 2025).

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa transformasi perbankan tidak hanya berbicara mengenai inovasi teknologi, tetapi juga memiliki keterkaitan dengan aspek perubahan struktur sosial organisasi, budaya kerja, serta hubungan antara institusi keuangan dan masyarakat. Dalam hal ini, penelitian yang dilakukan oleh Trimulyana (2024) mengungkapkan bahwa transformasi digital mempunyai dampak terhadap perkembangan ekonomi global dan khususnya pada masyarakat Muslim. Transformasi digital dalam penelitian tersebut memberikan dampak positif pada aksesibilitas layanan keuangan syariah bagi masyarakat Muslim. Sementara Nu'man & Tati (2021) mengungkapkan bahwa transformasi dalam organisasi perbankan membutuhkan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualitas yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi sosial tidak dapat dipisahkan dari proses internalisasi nilai dan norma baru dalam organisasi perbankan. Penelitian oleh Muharram et al. (2025) yang mengfokuskan pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam transformasi AI mengungkapkan keterbatasan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta ketimpangan kesiapan antara generasi karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam transformasi kebijakan dalam suatu perbankan harus disiapkan SDM yang mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Farisa et al. (2025) mengungkapkan bahwa digitalisasi telah mengubah cara interaksi antara nasabah dan pihak bank, akan tetapi dalam penelitian ini tidak bisa menggali secara mendalam terkait dengan perubahan sosial yang terjadi di internal perbankan. Selain itu, penelitian oleh Winasis & Riyanto (2020) memperlihatkan bahwa transformasi digital dalam perbankan Indonesia berdampak signifikan terhadap kondisi sosial pegawai, khususnya dalam meningkatkan stres kerja akibat tuntutan adaptasi teknologi. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi perbankan tidak hanya menghasilkan dampak positif, tetapi juga memunculkan konsekuensi sosial yang perlu dikelola melalui kebijakan yang tepat.

Dalam konteks regional, Bank NTT sebagai bank pembangunan daerah memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi Nusa Tenggara Timur. Sebagai bank milik pemerintah daerah, Bank NTT dituntut untuk melakukan transformasi sosial dan bisnis guna menjawab tantangan perubahan sosial-ekonomi masyarakat lokal. Transformasi yang dilakukan meliputi inovasi digital, perubahan struktur manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta perbaikan pelayanan kepada masyarakat (Gana et al., 2024; Lie, 2016s).

Transformasi tersebut tidak terlepas dari konteks sosial, politik, dan ekonomi lokal yang memengaruhi cara kerja organisasi, budaya kerja, serta relasi antara bank dan masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana transformasi sosial berlangsung di Bank NTT dan bagaimana dampaknya terhadap kebijakan pengelolaan, struktur organisasi, perilaku pegawai, serta persepsi masyarakat. Penelitian ini difokuskan pada transformasi di bidang digitalisasi dan sumber daya manusia guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara transformasi sosial dan efektivitas kebijakan pengelolaan dalam lembaga keuangan daerah.

## Metode

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian kualitatif menekankan pada pemahaman makna, proses sosial, dan konteks alami

dari suatu fenomena yang diteliti. Tujuan penelitian kualitatif adalah memahami fenomena sosial dan budaya dari sudut pandang partisipan melalui pengamatan langsung, wawancara mendalam, dan partisipasi aktif peneliti di lapangan. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah (Waruwu, 2024).

Sementara Creswell (2018) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode untuk melakukan eksplorasi dan memahami makna yang berasal dari fenomena sosial. Dalam prosesnya, penelitian kualitatif melalui beberapa tahap, seperti mengajukan pertanyaan, melakukan pengumpulan data, hingga melakukan analisis data. Adapun sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang berasal dari subjek penelitian, yaitu pegawai Bank NTT yang sesuai dengan kebutuhan peneliti, sementara lokasi penelitian berada di Kota Kupang, sementara sumber data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Bentuk-Bentuk Transformasi Sosial Bank NTT**

Dalam penelitian ini, data yang disajikan merupakan hasil wawancara dengan informan untuk menjawab tujuan penelitian yang pertama tentang bentuk-bentuk transformasi sosial yang terjadi pada Bank NTT. Hal ini untuk mendeskripsikan dan mendalami transformasi yang dimaknai sebagai suatu proses perubahan yang menyeluruh terhadap bentuk, sifat, dan fungsi yang dialami oleh Bank NTT. Sedangkan transformasi sosial yang sedang terjadi di Bank NTT menyangkut proses perubahan menyeluruh dalam struktur, nilai dan pola interaksi, baik secara vertikal maupun horizontal. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan data pada aspek bentuk-bentuk transformasi yang dilakukan dan menjadi pilihan internal Bank NTT (Kusharyadi & Dawan, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Operasional dan Sumber Daya Manusia, dijelaskan bahwa:

“Transformasi Bank NTT dipahami sebagai proses perubahan strategis dan berkelanjutan yang bertujuan menyesuaikan organisasi dengan perkembangan teknologi, tuntutan regulasi, dan perubahan kebutuhan masyarakat. Transformasi tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga mencakup perubahan kebijakan pengelolaan, struktur organisasi, dan budaya kerja. Transformasi ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pelayanan, serta akuntabilitas pengelolaan bank sebagai lembaga keuangan milik daerah. Transformasi Bank NTT bukan sekadar digitalisasi, tetapi perubahan cara kerja dan cara berpikir seluruh organisasi agar lebih profesional dan kompetitif” (Wawancara tanggal 3 Oktober 2025).

Dalam aspek kebijakan pengelolaan, manajemen melakukan penyesuaian terhadap sistem perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Setiap unit kerja dituntut memiliki target yang jelas dan terukur serta bertanggung jawab atas capaian kerjanya. Sekarang semua pekerjaan harus terukur. Ada target, evaluasi rutin, dan pengawasan yang lebih ketat. Transformasi teknologi dipandang sebagai pendorong utama perubahan sosial dalam organisasi. Digitalisasi sistem kerja dan layanan memaksa pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi baru, sehingga memengaruhi

ritme kerja, pola komunikasi, dan relasi kerja antarpegawai (Nurdewi, 2022; Nahuway, 2024).

Pentingnya transformasi budaya kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Pegawai dituntut lebih disiplin, responsif, dan berorientasi pada pelayanan kepada nasabah. Meskipun membawa banyak manfaat, manajer mengakui bahwa transformasi Bank NTT juga menghadapi tantangan, terutama resistensi dari sebagian pegawai dan perbedaan kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Namun, tantangan tersebut dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi Bank NTT merupakan perubahan sosial-organisasi yang terencana dan menyeluruh, mencakup kebijakan pengelolaan, teknologi, dan budaya kerja. Transformasi diarahkan untuk membentuk Bank NTT yang profesional, transparan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial dan teknologi. Manajer menegaskan bahwa keberhasilan transformasi sangat ditentukan oleh konsistensi kebijakan manajemen dan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan (Muharram et al., 2025; Utama et al., 2025).

Oleh karena itu, transformasi Bank NTT tidak hanya memerlukan inovasi teknologi, tetapi juga pendekatan sosial dan kultural yang berkelanjutan. Salah satu aspek penting yang menjadi bentuk transformasi adalah masalah yang menyangkut digitalisasi. Pelayanan perbankan mesti berbasis digital sebagai bagian dari pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjelaskan hal ini, hasil wawancara dengan Kepala Divisi Digital Bank NTT, mengatakan bahwa:

“Transformasi Bank NTT dipahami sebagai proses perubahan sistemik yang berpusat pada digitalisasi, namun berdampak luas terhadap struktur organisasi, pola kerja, dan budaya kerja pegawai. Transformasi digital dipandang bukan sekadar pembaruan teknologi, melainkan sebagai instrumen utama dalam mendorong perubahan sosial dan manajerial di lingkungan Bank NTT. Transformasi digital di Bank NTT dilatarbelakangi oleh tuntutan peningkatan efisiensi operasional, perluasan layanan, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan perilaku masyarakat yang semakin bergantung pada teknologi digital. Digitalisasi adalah keharusan. Perubahan perilaku nasabah dan tuntutan regulasi memaksa Bank NTT untuk bertransformasi” (Wawancara tanggal 3 Oktober 2025).

Salah satu bentuk transformasi utama adalah penerapan sistem perbankan digital dan integrasi layanan berbasis teknologi informasi. Digitalisasi mencakup sistem internal dan layanan kepada nasabah. Sekarang hampir semua proses kerja berbasis sistem. Dari layanan sampai pengawasan, semua terintegrasi. Transformasi ini berdampak pada peningkatan kecepatan layanan, efisiensi kerja, dan akurasi pengelolaan data. Digitalisasi membawa perubahan signifikan terhadap pola kerja pegawai. Proses kerja menjadi lebih terstruktur, terdokumentasi, dan berbasis data. Pola kerja berubah. Pegawai harus mengikuti sistem, bukan lagi mengandalkan cara manual.

Perubahan ini menuntut koordinasi lintas divisi yang lebih intensif serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur berbasis teknologi. Dalam perspektif Kepala Divisi Digital, tantangan terbesar transformasi terletak pada kesiapan sumber daya manusia. Digitalisasi menuntut peningkatan kompetensi pegawai, khususnya dalam penguasaan teknologi dan sistem informasi. Tidak semua pegawai siap secara bersamaan. Karena itu, pelatihan dan pendampingan menjadi kunci.

Sumber daya manusia menjadi penting karena, secanggih apa pun teknologi digital yang dimiliki, pada akhirnya manusia juga yang menjadi operatornya. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang siap pakai dan siap kerja, dibutuhkan proses adaptasi dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Terhadap hal ini, hasil wawancara dengan Kepala Divisi Digital, dikatakan bahwa:

“Transformasi SDM dipandang sebagai proses sosial yang membutuhkan waktu dan pendekatan persuasif agar perubahan dapat diterima secara berkelanjutan. Kami mengidentifikasi beberapa hambatan dalam proses transformasi, antara lain kesenjangan literasi digital antarpegawai, resistensi terhadap perubahan sistem kerja, kebutuhan investasi teknologi yang besar dan penyesuaian budaya kerja terhadap sistem digital. Meskipun demikian, transformasi tetap dipandang sebagai kebutuhan strategis yang tidak dapat dihindari” (Wawancara tanggal 3 Oktober 2025).

Hasil wawancara dengan Kepala Divisi Digital menunjukkan bahwa transformasi Bank NTT merupakan perubahan berbasis teknologi yang berdampak luas terhadap sistem kerja, struktur organisasi, dan budaya kerja pegawai. Digitalisasi menjadi motor utama transformasi sosial dan manajerial di Bank NTT. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan konsistensi kebijakan manajemen dalam mengelola perubahan. Oleh karena itu, transformasi Bank NTT tidak hanya memerlukan pembaruan teknologi, tetapi juga pendekatan sosial dan pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Transformasi sosial di Bank NTT tidak saja menyentuh level pimpinan secara hierarkis struktural, tetapi juga hingga ke level pegawai. Hal ini penting agar setiap pegawai Bank NTT merasa bertanggung jawab terhadap tugas kerja dan menjaga profesionalisme. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai internal Bank NTT terkait pelaksanaan transformasi, diperoleh jawaban bahwa:

“Transformasi Bank NTT dirasakan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kami memandang transformasi sebagai perubahan menyeluruh terhadap sistem kerja, tuntutan kinerja, pola komunikasi, dan budaya kerja organisasi. Sebelum transformasi, sistem kerja cenderung bersifat manual dan administratif. Namun, setelah transformasi, hampir seluruh proses kerja dilakukan berbasis sistem digital, sehingga menuntut kecepatan, ketelitian, dan kemampuan adaptasi yang tinggi. Sekarang semua pekerjaan harus cepat dan tepat karena sudah berbasis sistem. Tidak bisa lagi bekerja seperti dulu. Kami merasakan adanya perubahan signifikan pada sistem kerja, terutama dengan diterapkannya digitalisasi. Proses kerja menjadi lebih terstruktur dan terdokumentasi, namun di sisi lain meningkatkan beban dan tanggung jawab kerja. Kerja jadi lebih jelas dan teratur, tapi juga lebih berat karena semua ada target dan evaluasi” (Wawancara tanggal 8 Oktober 2025).

Perubahan ini menuntut pegawai untuk lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja. Transformasi juga berdampak pada pola komunikasi dan relasi kerja antarpegawai. Pegawai merasakan bahwa komunikasi kerja menjadi lebih cepat dan terbuka, terutama melalui sistem digital dan media komunikasi internal. Hubungan kerja tidak lagi semata-mata berdasarkan hierarki jabatan, tetapi lebih pada fungsi dan tanggung jawab kerja. Transformasi Bank NTT mendorong perubahan budaya kerja menuju profesionalisme dan orientasi kinerja. Pegawai dituntut lebih mandiri, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan nasabah.

Namun demikian, sebagian pegawai juga mengakui bahwa proses adaptasi terhadap perubahan ini tidak selalu mudah, terutama bagi pegawai yang telah lama bekerja. Pegawai mengidentifikasi beberapa tantangan utama dalam proses transformasi, antara lain: adaptasi terhadap sistem dan teknologi baru, peningkatan beban dan tekanan kerja, perbedaan kemampuan teknologi antarpegawai, dan kebutuhan pelatihan dan pendampingan berkelanjutan.

Meskipun demikian, pegawai menyadari bahwa transformasi merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari demi keberlangsungan Bank NTT. Hasil wawancara dengan pegawai internal Bank NTT menunjukkan bahwa transformasi Bank NTT merupakan perubahan sosial-organisasi yang berdampak langsung pada kehidupan kerja pegawai. Transformasi membawa perubahan pada sistem kerja, pola komunikasi, dan budaya kerja menuju arah yang lebih profesional dan berbasis kinerja. Meskipun transformasi meningkatkan tuntutan adaptasi dan beban kerja pegawai, perubahan ini juga memberikan manfaat berupa kejelasan tugas, efisiensi kerja, dan peningkatan kualitas pelayanan.

Oleh karena itu, keberhasilan transformasi Bank NTT sangat bergantung pada dukungan manajemen dalam menyediakan pelatihan, pendampingan, dan kebijakan yang sensitif terhadap kondisi sosial pegawai. Dampak Transformasi Sosial Dan Kebijakan Pengelolaan Bank NTT Transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan di Bank NTT merupakan dua elemen yang saling berinteraksi dan memengaruhi secara dinamis. Kebijakan pengelolaan berfungsi sebagai instrumen formal yang mengarahkan pada dampak perubahan, sementara transformasi sosial mencerminkan respons dan adaptasi aktor-aktor organisasi terhadap kebijakan tersebut. Hubungan timbal balik ini membentuk arah, kecepatan, dan kualitas perubahan organisasi Bank NTT, sehingga kebijakan pengelolaan sebagai penggerak transformasi sosial dapat membawa dampak pada Bank NTT.

Kebijakan pengelolaan merupakan rangkaian keputusan atau pedoman yang dibuat untuk mengatur bagaimana suatu organisasi atau lembaga menjalankan tugas dan fungsi pengelolaan, seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya, dalam hal ini manusia, keuangan, dan informasi, agar tujuan strategis tercapai secara efektif, efisien, dan akuntabel. Untuk mengetahui dampak transformasi terhadap pengelolaan kebijakan di bank NTT, maka disajikan hasil wawancara dengan Direktur Operasional dan Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa:

“Kebijakan pengelolaan yang dirumuskan oleh manajemen Bank NTT menjadi faktor utama yang mendorong terjadinya transformasi sosial di lingkungan organisasi. Kebijakan tersebut diwujudkan melalui penyesuaian struktur organisasi, penerapan sistem digital, serta perubahan standar operasional kerja. Kebijakan ini secara langsung berdampak pada pola kerja pegawai, sistem komunikasi internal dan relasi kerja antarunit, nilai dan budaya organisasi. Dengan demikian, kebijakan pengelolaan berperan sebagai agen perubahan struktural yang menginisiasi transformasi sosial di Bank NTT. (Wawancara tanggal 3 Oktober 2025).

Transformasi sosial yang terjadi di tingkat organisasi dan individu pegawai menghasilkan umpan balik terhadap kebijakan pengelolaan. Respons pegawai, baik berupa penerimaan, adaptasi, maupun resistensi, menjadi indikator efektivitas kebijakan yang diterapkan. Dalam konteks Bank NTT, perubahan perilaku kerja, meningkatnya tuntutan kompetensi, serta dinamika relasi sosial internal memberikan

masukannya bagi manajemen untuk menyempurnakan kebijakan, menyesuaikan tahapan implementasi, dan memperkuat program pendampingan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi sosial tidak bersifat pasif, melainkan berperan aktif membentuk ulang kebijakan pengelolaan.

Hubungan timbal balik antara transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan mencerminkan interaksi antara struktur organisasi dan aktor sosial di dalamnya. Kebijakan sebagai struktur formal memberikan batasan dan arah, sementara pegawai sebagai aktor sosial menafsirkan dan mengimplementasikan kebijakan sesuai dengan kapasitas dan konteks sosial mereka, sehingga interaksi ini menghasilkan penyesuaian praktik kerja, pembentukan budaya kerja baru dan evolusi pola kepemimpinan dan koordinasi. Dengan kata lain, transformasi sosial di Bank NTT merupakan hasil dari proses negosiasi berkelanjutan antara kebijakan formal dan praktik sosial sehari-hari (Kusharyadi & Dawan, 2022).

Transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan yang diterapkan oleh Bank NTT telah memberikan dampak, setidaknya ada dampak positif dan juga dampak negatif. Hal ini wajar terjadi karena setiap usaha perubahan membutuhkan waktu untuk mengubah perilaku dan mindset, serta membutuhkan waktu transisi adaptasi. Dalam hubungan ini, dalam penelitian ini, dilakukan wawancara dengan Direktur Operasional dan Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa:

“Dampak positif yang bisa dilihat dari usaha transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan ini dilakukan, antara lain peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah, penguatan profesionalisme dan akuntabilitas pegawai, modernisasi sistem kerja dan tata kelola organisasi. Dampak positif ini menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan yang responsif terhadap dinamika sosial mampu memperkuat proses transformasi organisasi. Dampak Negatif dan Tantangan Interaksi Di sisi lain, interaksi antara transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan juga menimbulkan dampak dan tantangan sosial, seperti: resistensi perubahan dari sebagian pegawai, tekanan kerja dan beban adaptasi yang meningkat, kesenjangan kemampuan teknologi, ketegangan dalam relasi kerja selama masa transisi. Tantangan ini menuntut kebijakan pengelolaan yang tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga sensitif terhadap aspek sosial dan budaya organisasi” (Wawancara tanggal 3 Oktober 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan transformasi sosial di Bank NTT dirumuskan dan diimplementasikan melalui proses strategis, terstruktur, dan bertahap, dengan melibatkan pimpinan puncak serta unit-unit terkait. Transformasi sosial dipandang sebagai bagian integral dari strategi pengembangan organisasi untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan sosial, teknologi, dan regulasi perbankan. Direktur Operasional menjelaskan bahwa perumusan kebijakan transformasi sosial berawal dari evaluasi kinerja internal dan tuntutan eksternal, seperti perubahan regulasi, perkembangan teknologi perbankan, dan kebutuhan peningkatan kualitas layanan. Proses perumusan dilakukan melalui rapat manajemen, koordinasi lintas direktorat, serta penyusunan kebijakan yang berorientasi pada efisiensi dan efektivitas operasional. Direktur SDM menekankan bahwa aspek sumber daya manusia menjadi pertimbangan utama dalam perumusan kebijakan transformasi sosial. Kebijakan dirancang untuk mendorong perubahan budaya kerja, peningkatan kompetensi, dan kesiapan pegawai menghadapi sistem kerja baru. Transformasi tidak akan berhasil tanpa kesiapan SDM. Karena itu,

kebijakan selalu mempertimbangkan dampaknya terhadap pegawai. Perumusan kebijakan SDM melibatkan penyesuaian sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, serta program pelatihan dan pendampingan. Direktur Digital memandang transformasi sosial sebagai konsekuensi dari transformasi digital yang terencana. Oleh karena itu, kebijakan dirumuskan untuk memastikan integrasi sistem teknologi dengan proses kerja dan struktur organisasi. Digitalisasi bukan hanya soal teknologi, tapi bagaimana teknologi itu mengubah cara kerja dan budaya organisasi. Kebijakan digital dirancang agar mampu mendorong perubahan perilaku kerja pegawai secara sistematis.

Dalam tahap implementasi, ditunjukkan bahwa kebijakan diterjemahkan ke dalam SOP, target kinerja, dan sistem pengawasan yang jelas. Setiap unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan sesuai fungsi masing-masing. Implementasi kebijakan selalu kami ikat dengan SOP dan target kerja agar dapat dikontrol. Dalam mengatasi kesenjangan menuju terciptanya perubahan yang diinginkan, maka perlu dilakukan langkah strategis agar lingkungan internal Bank NTT berada pada suatu arahan kebijakan (Hantana et al., 2024). Terkait dengan hal tersebut, hasil wawancara dengan Kepala Devisi Digital, menjelaskan bahwa:

“Bagian SDM berperan penting dalam mendampingi proses perubahan sosial melalui sosialisasi kebijakan transformasi, pelatihan dan peningkatan kompetensi pegawai, penyesuaian sistem penilaian dan evaluasi kinerja. Pendampingan SDM menjadi kunci agar pegawai tidak merasa ditinggalkan dalam proses perubahan. Devisi Digital memastikan bahwa kebijakan transformasi sosial didukung oleh sistem teknologi yang andal dan mudah digunakan. Implementasi dilakukan secara bertahap agar pegawai memiliki waktu untuk beradaptasi. Kami tidak langsung memaksa karena implementasi dilakukan bertahap agar pegawai bisa menyesuaikan diri” (Wawancara, tanggal 5 Oktober 2025).

Dengan pola ini diharapkan agar para direktur dapat mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam implementasi kebijakan, antara lain: resistensi terhadap perubahan dari sebagian pegawai, kesenjangan kompetensi teknologi, penyesuaian budaya kerja terhadap sistem digital, dan kebutuhan konsistensi kebijakan lintas unit. Namun demikian, tantangan tersebut dihadapi melalui komunikasi internal yang intensif dan pendekatan persuasif. Hasil wawancara dengan Direktur Operasional, SDM, dan Digital Bank NTT menunjukkan bahwa proses perumusan dan implementasi kebijakan pengelolaan transformasi sosial dilakukan secara terencana, terkoordinasi, dan bertahap. Kebijakan dirumuskan berdasarkan evaluasi internal dan tuntutan eksternal, dengan memperhatikan aspek operasional, sumber daya manusia, dan teknologi. Implementasi kebijakan transformasi sosial tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja dan efisiensi, tetapi juga pada pengelolaan dampak sosial bagi pegawai.

Oleh karena itu, keberhasilan transformasi Bank NTT sangat ditentukan oleh sinergi antardirektorat, konsistensi kebijakan, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan sosial dan teknologi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Kepala Divisi Digital Bank NTT, kebijakan pengelolaan transformasi sosial dipahami sebagai bagian integral dari kebijakan transformasi digital yang dirancang untuk mengubah sistem kerja, pola interaksi, dan budaya organisasi. Transformasi sosial dipandang sebagai konsekuensi langsung dari penerapan teknologi digital yang terencana dan berkelanjutan. Kepala Divisi Digital

menjelaskan bahwa perumusan kebijakan transformasi sosial diawali dari identifikasi kebutuhan organisasi terhadap sistem digital yang lebih efisien dan terintegrasi. Proses perumusan kebijakan dilakukan melalui koordinasi dengan manajemen puncak dan divisi terkait. Dalam tahap perumusan, beberapa hal yang menjadi perhatian utama meliputi: kesiapan infrastruktur teknologi, kesesuaian kebijakan dengan regulasi perbankan, dampak kebijakan terhadap pola kerja dan budaya pegawai, kebutuhan pelatihan dan pendampingan SDM.

Perumusan kebijakan tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial organisasi agar perubahan dapat diterima oleh pegawai. Dalam tahap implementasi, Kepala Divisi Digital menekankan pentingnya pendekatan bertahap dan komunikatif. Kebijakan yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam sistem digital, SOP baru, dan pola kerja yang terstandar. Oleh karena itu, usaha untuk melakukan implementasi terhadap kebijakan dilakukan melalui sosialisasi kebijakan dan sistem baru, uji coba sistem (*pilot project*), pendampingan teknis kepada pegawai, dan evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan. Pendekatan ini bertujuan meminimalkan resistensi perubahan dan membantu pegawai beradaptasi dengan sistem kerja baru. Kepala Divisi Digital berperan sebagai penghubung antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan teknis di lapangan. Selain mengelola sistem digital, kepala divisi juga berperan dalam membangun pemahaman dan kesiapan sosial pegawai terhadap perubahan (Ali, 2025; Nufuz et al., 2025).

Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan transformasi sosial tidak terlepas dari kepemimpinan dan komunikasi yang efektif. Beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan menurut Kepala Divisi Digital antara lain, perbedaan tingkat literasi digital pegawai, resistensi terhadap perubahan sistem kerja, kebutuhan adaptasi budaya kerja terhadap teknologi, dan keterbatasan waktu dan sumber daya dalam pelatihan. Meskipun demikian, tantangan tersebut diatasi melalui pendekatan persuasif dan pendampingan berkelanjutan. Hasil wawancara dengan Kepala Divisi Digital Bank NTT menunjukkan bahwa proses perumusan dan implementasi kebijakan pengelolaan transformasi sosial dilakukan secara terencana, partisipatif, dan bertahap. Kebijakan dirumuskan dengan mempertimbangkan kesiapan teknologi dan dampak sosial organisasi, serta diimplementasikan melalui sosialisasi, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan. Transformasi sosial dipandang sebagai konsekuensi dari transformasi digital yang memerlukan pengelolaan perubahan secara hati-hati.

Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan transformasi sosial Bank NTT sangat bergantung pada komunikasi internal, kesiapan sumber daya manusia, dan peran kepemimpinan di tingkat divisi dalam mengelola perubahan sosial di lingkungan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pegawai internal Bank NTT yang terlibat langsung dalam pelaksanaan transformasi, diperoleh gambaran bahwa:

“Kebijakan pengelolaan transformasi sosial dipahami sebagai kebijakan yang berasal dari manajemen, kemudian disosialisasikan dan diimplementasikan pada level operasional. Pegawai memandang diri mereka sebagai pihak yang menjalankan kebijakan sekaligus merasakan langsung dampak sosial dari kebijakan tersebut. Pegawai menjelaskan bahwa mereka tidak terlibat secara langsung dalam proses perumusan kebijakan transformasi sosial, namun mendapatkan informasi melalui sosialisasi resmi, surat edaran, dan arahan

pimpinan unit kerja. Kebijakan biasanya datang dari pusat. Kami menerima arahan dan penjelasan sebelum diterapkan” (Wawancara tanggal 8 Oktober 2025).

Meskipun tidak terlibat dalam perumusan, pegawai memahami bahwa kebijakan tersebut dirancang untuk meningkatkan efisiensi kerja, kualitas pelayanan, dan penyesuaian dengan perkembangan teknologi. Dalam tahap implementasi, pegawai merasakan bahwa kebijakan transformasi sosial diterapkan melalui perubahan sistem kerja, SOP baru, serta penggunaan teknologi digital dalam aktivitas sehari-hari. Implementasinya terasa langsung, terutama saat sistem baru mulai digunakan. Implementasi kebijakan dirasakan melalui perubahan alur kerja dan prosedur pelayanan, penggunaan sistem digital dalam pekerjaan, penyesuaian target dan evaluasi kinerja, pengawasan kerja yang lebih ketat dan terukur. Pegawai menilai bahwa implementasi kebijakan bersifat bertahap, meskipun pada awalnya memerlukan adaptasi yang cukup besar. Pegawai mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan transformasi sosial membawa dampak sosial yang signifikan, antara lain: perubahan ritme dan beban kerja, tuntutan peningkatan kompetensi teknologi, perubahan pola komunikasi dan koordinasi dan peningkatan disiplin dan tanggung jawab kerja (Winasis & Riyanto, 2020; Utama et al., 2025).

Dengan menerapkan transformasi kebijakan, harus diakui bahwa ada tekanan kerja, namun juga harus disadari manfaat kebijakan dalam menciptakan sistem kerja yang lebih jelas dan profesional. Ada beberapa tantangan dalam implementasi kebijakan transformasi sosial, meliputi: adaptasi terhadap sistem dan teknologi baru, perbedaan kemampuan antarpegawai, keterbatasan waktu pelatihan, dan kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja. Namun demikian, adanya pendampingan dan komunikasi dari pimpinan sangat membantu proses adaptasi. Hasil wawancara dengan pegawai internal Bank NTT menunjukkan bahwa proses perumusan kebijakan pengelolaan transformasi sosial bersifat top-down, sementara implementasinya dirasakan secara langsung di tingkat operasional. Kebijakan transformasi sosial membawa perubahan signifikan terhadap sistem kerja, pola komunikasi, dan budaya kerja pegawai. Meskipun implementasi kebijakan menuntut adaptasi dan peningkatan beban kerja, pegawai memandang transformasi sosial sebagai kebutuhan organisasi yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan pengelolaan transformasi sosial Bank NTT sangat bergantung pada kejelasan sosialisasi, pendampingan berkelanjutan, dan sensitivitas manajemen terhadap kondisi sosial pegawai.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini telah menjawab masalah tentang transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan Bank NTT serta dampak dari transformasi sosial tersebut. Transformasi Bank NTT menunjukkan proses perubahan sistemik yang berpusat pada digitalisasi dan sumber daya manusia, namun berdampak luas pada struktur organisasi, pola kerja, dan budaya kerja pegawai. Transformasi digital dipandang bukan sekadar pembaruan teknologi, melainkan sebagai instrumen utama dalam mendorong perubahan sosial dan manajerial di lingkungan Bank NTT. Transformasi digital di Bank NTT dilatarbelakangi oleh tuntutan peningkatan efisiensi operasional, perluasan layanan, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan perilaku masyarakat yang semakin bergantung pada teknologi digital. Transformasi SDM membutuhkan waktu dan pendekatan persuasif agar perubahan dapat diterima

secara berkelanjutan. Adapun hambatan: kesenjangan literasi digital antarpegawai, resistensi terhadap perubahan sistem kerja, kebutuhan investasi teknologi yang besar, dan penyesuaian budaya kerja terhadap sistem digital. Sumber daya manusia berperan penting dalam mendampingi proses perubahan sosial melalui sosialisasi kebijakan transformasi, pelatihan dan peningkatan kompetensi pegawai, penyesuaian sistem penilaian dan evaluasi kinerja. Pendampingan SDM menjadi kunci agar pegawai tidak merasa ditinggalkan dalam proses perubahan. Devisi Digital memastikan bahwa kebijakan transformasi sosial didukung oleh rencana sistem teknologi yang andal dan mudah digunakan. Implementasi dilakukan secara bertahap agar pegawai memiliki waktu. Transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan Bank NTT membawa dampak positif yang bisa dilihat dari usaha transformasi sosial dan kebijakan pengelolaan ini, antara lain peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah, penguatan profesionalisme dan akuntabilitas pegawai, modernisasi sistem kerja dan tata kelola organisasi.

## Referensi

- Ali, M. A. (2025). Implementasi Kebijakan Indonesia Digital Dalam Mewujudkan Integrasi Teknologi Pelayanan Publik. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 1(2), 109–141. <https://doi.org/10.36762/jpd.v1i2.1286>.
- Ardianto, R., Ramdhani, R. F., Apriliana Dewi, L. O., Prabowo, A., Saputri, Y. W., Lestari, A. S., & Hadi, N. (2024). Transformasi Digital dan Antisipasi Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 80–88. <https://doi.org/10.60126/maras.v2i1.114>.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publication.
- Gana, F., Lay, E., Dethan, F. M., & Foeh, R. (2024). Service digitalization innovation model as development strategy and policy at Bank NTT Indonesia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–25. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.3053>.
- Hantana, J. S., Sri Widnyani, I. A. P., & Wirata, G. (2024). Implementasi Kebijakan Automatic Adjustment pada Operasional Satuan Kerja Masyarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali. *Locus*, 16(2), 89–102. <https://doi.org/10.37637/locus.v16i2.1972>.
- Indriyanti, E., Hayon, M. K., & Yasin, M. (2024). Konsep Transformasi Struktural pada Sektor Industri. *SANTRI: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 2(3), 178–184. <https://doi.org/10.61132/santri.v2i3.602>.
- Ismunandar, A. (2019). Dinamika Sosial dan Pengaruhnya Terhadap Transformasi Sosial Masyarakat. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(2), 205-219. <https://doi.org/10.32332/tarbawiyah.v3i2.1810>.
- Kusharyadi, S., & Dawan, A. (2021). Transformasi Budaya NTT: Refleksi Aktor Sebagai Upaya Mengatasi Kemiskinan dan Menaikkan IPM (Indeks Pembangunan Manusia). *Jurnal Inada: Kajian Perempuan Indonesia di Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar*, 4(1), 1-27. <https://doi.org/10.33541/ji.v4i1.3777>.

- Lie, E. S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Bank NTT. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 5(2), 96742. <https://doi.org/10.26858/JIAP.v5i2.1758>.
- Muharram, M., Yohanis, Y., & Galib, M. (2025). Tantangan dan Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Transformasi AI di Lingkungan Kerja: Studi Kualitatif pada Sektor Perbankan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 884–889. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.1007>.
- Nahuway, V. F. (2024). Manajemen perkantoran modern di era digitalisasi: Suatu tinjauan literatur. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 303-314. <https://www.ejournal-polnam.ac.id/index.php/JAT/article/view/2584>.
- Nufuz, D. A., Mahendra, M. H., Faqih, A., & Setianingrum, N. (2025). Strategi efektif dalam manajemen perubahan: Membangun ketahanan organisasi di era digital. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 540-547. <https://padangjurnal.web.id/index.php/menulis/article/view/388>.
- Nu'man, M. H., & Tati. (2021). Urgensi Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah Terhadap Produk Bank Syariah. *Jurnal Identitas*, 1(2), 100–109. <https://doi.org/10.52496/identitas.v1i2.154>.
- Nurdewi, N. (2022). Adaptasi Manajemen ASN di Maluku Utara menuju Birokrasi Berkelas Dunia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 1(2), 349-356. <https://doi.org/10.55681/sentri.v1i2.239>.
- Sajian, A., & Alif, A. (2024). Politik Globalisasi: Dampaknya terhadap Kedaulatan Ekonomi dan Keadilan Sosial. *SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum*, 3(6), 274-287. <https://doi.org/10.55681/seikat.v3i6.1628>.
- Siregar, F. N., Khairunnisa, S. Z., Miera, Z. F., & Nurbaiti, N. (2025). Transformasi Digital dalam Sistem Informasi Perbankan Syariah. *Economist: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 60-68.
- Teguh, M., Anjelina, D., & Wartu. (2025). Literatur Review: Transformasi Sistem Pengendalian Manajemen di Era Digital dan ESG pada Perusahaan Industri Subsektor Perbankan. *Journal of Development Economics and Digitalization, Tourism Economics*, 2(4), 527–538. <https://doi.org/10.70248/jdedte.v2i4.2704>.
- Trimulyana, R. A. (2024). Transformasi Digital dalam Perbankan Syariah dan Dampaknya pada Masyarakat Muslim. *Persya: Jurnal Perbankan Syariah*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.62070/persya.v2i1.52>.
- Utama, Z. M., Syahbana, A. F., & Yosie, Y. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Jurnal Pijar*, 3(3), 344-360. <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb/article/view/1853>.
- Utama, Z. M., Eveline, S., Crisna, I. G. A. P. S., & Putri, I. A. (2025). Analisis dampak sistem kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan. *Jurnal Pijar*, 3(3), 380-393. <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb/article/view/1854>.

- Waruwu, M. (2024). Pendekatan penelitian kualitatif: Konsep, prosedur, kelebihan dan peran di bidang pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2), 198-211. <https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.236>.
- Winasis, S., & Riyanto, S. (2020). Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia : Impak pada Stress Kerja Karyawan. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(1), 55–64. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v7i1.3162>.