

## Pengelolaan Human Capital Menghadapi Disrupsi Teknologi pada Permata Bank Kantor Cabang Merdeka Kota Bandung

Santi Dwi Aviantari Senoputro\*, Subarjo Joyosumarto, Batara Maju Simatupang, Johannes Basuki

STIE Indonesia Banking School, Indonesia

Email: santi.20222111008@ibs.ac.id\*, subarjo@gmail.com, batara.ms@ibs.ac.id, j.basuki@ibs.ac.id

<b>KEYWORD</b>	<b>ABSTRACT</b>
<i>human capital, technological disruption, digital banking, work culture, human touch</i>	<i>This research aims to analyze human capital management strategies in response to technological disruption at PT. Permata Bank Tbk, Merdeka Branch Office, Bandung. The primary focus includes the adjustment of employee roles and competencies, adaptation of digital work culture, and managing the balance between digital services and the human touch aspect. This research employs a descriptive qualitative method, with data collected through literature reviews, internal company data, and in-depth interviews with key informants selected via purposive sampling, including frontliners, service and operation leaders, and regional management. The results indicate that human capital management at Permata Bank Merdeka Branch is achieved by repositioning employee roles from administrative-transactional functions to technology-based consultative-educative functions. Work culture adaptation has transformed towards more agile, open, and continuous learning-oriented values. Despite massive digitalization, the human touch is maintained as an added value through empathy and personal consultation to preserve service quality. However, the study also identifies structural and cultural challenges, such as resistance to change and technology competence gaps among some employees. In conclusion, the success of navigating technological disruption at the branch level significantly depends on psychological readiness and the development of human resource competencies aligned with the organization's digital transformation.</i>
<b>KATA KUNCI</b>	<b>ABSTRAK</b>
human capital, disrupsi teknologi, perbankan digital, budaya kerja, human touch.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan human capital dalam menghadapi disrupsi teknologi di PT. Permata Bank Tbk, Kantor Cabang Merdeka Kota Bandung. Fokus utama penelitian meliputi proses penyesuaian peran dan kompetensi karyawan, adaptasi budaya kerja digital, serta pengelolaan keseimbangan antara layanan digital dengan aspek human touch. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui studi pustaka, data internal perusahaan, dan wawancara mendalam kepada informan kunci yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang terdiri dari staf frontliner, pimpinan operasional, hingga manajemen regional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan human capital di Permata Bank KC Merdeka dilakukan melalui reposisi peran karyawan dari fungsi administratif-transaksional menjadi fungsi konsultatif-edukatif berbasis teknologi. Adaptasi budaya kerja bertransformasi menuju nilai-nilai yang lebih lincah (agile), terbuka, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Meskipun digitalisasi masif dilakukan, aspek human touch tetap dipertahankan sebagai nilai tambah dalam bentuk empati dan konsultasi personal untuk menjaga kualitas layanan. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya tantangan struktural dan kultural, seperti resistensi terhadap perubahan dan kesenjangan kompetensi teknologi pada sebagian karyawan. Kesimpulannya, keberhasilan menghadapi disrupsi teknologi di tingkat cabang sangat bergantung pada kesiapan psikologis dan pengembangan

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan kecanggihan teknologi yang sedang berlangsung, perubahan cepat dalam dunia bisnis dan industri telah mendorong terjadinya disrupsi, pada berbagai industri antara lain dalam sektor perbankan (Adha, 2020). Permata Bank Kantor Cabang Merdeka Bandung menghadapi tantangan besar akibat disrupsi teknologi yang mengubah lanskap operasional perbankan. Perkembangan pesat teknologi digital, seperti aplikasi mobile banking dan sistem layanan berbasis data, telah mengurangi kunjungan langsung nasabah ke kantor cabang. Hal ini memengaruhi peran karyawan, khususnya frontliners, yang kini harus beradaptasi untuk mendukung layanan digital dengan kompetensi teknologi yang lebih tinggi. Perubahan tersebut menimbulkan kebutuhan mendesak untuk mengembangkan strategi pengelolaan *human capital* yang relevan dan adaptif terhadap transformasi digital.

Selain perubahan peran karyawan, tantangan lain yang dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan teknologi, keterbatasan kompetensi teknis sebagian karyawan, dan keterbatasan anggaran untuk program pengembangan human capital. Masalah ini berdampak pada efektivitas operasional bank dalam merespons ekspektasi nasabah yang semakin tinggi terhadap layanan digital. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi strategi operasional yang diterapkan oleh Permata Bank KC Merdeka dalam mengelola human capital di tengah disrupsi teknologi, sekaligus memberikan rekomendasi yang dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing dan efektivitas pengelolaan *human capital*.

Disrupsi teknologi yang mengacu pada perubahan signifikan dalam dunia bisnis dijalankan sebagai hasil adopsi teknologi baru dan inovasi. Hal tersebut berpengaruh terhadap sektor perbankan terkhusus produk, layanan, proses kerja dan struktur organisasi yang ada di dalamnya (Arifiani & Furinto, 2022). Aspek yang paling mendapat dampak signifikan adalah pengelolaan sumber daya manusia, yang merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Wahyudi *et al.*, 2023).

Kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (*AI*), otomatisasi, dan *big data* tidak hanya merevolusi cara operasional bank, tetapi juga membawa tantangan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Disrupsi teknologi mempengaruhi berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, hingga pengembangan karier dan manajemen kinerja. *McKinsey and Company* melakukan sebuah penelitian sejak tahun 2019 di Indonesia yang hasilnya menunjukkan bahwa penetrasi *digital banking* telah mencapai angka 58% pada tahun tersebut (Barquin, 2019). Hal ini didukung dengan meningkatnya penetrasi pengguna internet menjadi 73,7% atau 196,71 juta jiwa dari total penduduk Indonesia (Sari, 2022).

Penetrasi teknologi dalam berbagai aspek layanan perbankan telah mengubah cara pelanggan berinteraksi dengan bank dan mempengaruhi model bisnis yang ada (Ngamal & Perajaka, 2022). Sebelumnya, persaingan yang terjadi antar bank terkait dengan bunga, kemudian lebih berkembang kepada strategi layanan karena semakin lama produk yang ditawarkan oleh pihak bank hampir sama. Bunga bank-pun telah diatur secara baik oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), sehingga kemudian antar bank bersaing melalui kualitas layanannya. Seiring dengan

perkembangan teknologi kemampuan bank untuk dapat beradaptasi dan memanfaatkan maksimal teknologi yang ada menjadi satu konsekuensi logis agar dapat bersaing (Sawitri & Fitriani, 2019). Pihak bank berupaya untuk menjadi bank yang diminati dan dipercaya oleh nasabah untuk menyimpan dananya untuk membeli berbagai produk yang ditawarkan.

Dalam menghadapi era disrupsi teknologi yang merambah ke berbagai sektor industri termasuk perbankan, Bank Permata KC Merdeka menjadi subjek penelitian yang menarik untuk memahami bagaimana dampak tersebut mempengaruhi pengelolaan *human capital* didalamnya. Bank Permata KC Merdeka dihadapkan pada tantangan besar dalam mengelola perubahan teknologi yang terus berkembang. Diperlukan strategi efektif untuk memastikan bahwa *human capital* di bank ini dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengelolaan *human capital* dalam menghadapi disrupsi teknologi di sektor perbankan. Hejazi et al. (2016) meneliti pengaruh *intellectual, human, dan structural capital* terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan Tobin's Q, dan menemukan bahwa *human capital* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan nilai perusahaan. Paparang et al. (2024) menganalisis pelaksanaan standar mutu pelayanan di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang dan menemukan bahwa kualitas pelayanan yang didukung oleh SDM yang kompeten menjadi faktor utama kepuasan nasabah. Sultoni et al. (2023) membahas tantangan inklusi keuangan syariah di era disrupsi, yang menyoroti pentingnya adaptasi SDM terhadap perubahan teknologi dan regulasi. Porter (1996) dalam kerangka strategi bersaing menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia secara strategis. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut lebih berfokus pada aspek strategis di tingkat korporasi, sementara kajian yang secara spesifik membahas implementasi pengelolaan *human capital* di tingkat cabang, terutama pada bank swasta nasional seperti Permata Bank, masih terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat beberapa *research gap* yang perlu diisi. *Pertama*, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada aspek kebijakan makro atau strategi korporasi, sementara studi yang mengkaji implementasi pengelolaan *human capital* di tingkat operasional cabang masih jarang dilakukan. *Kedua*, masih sedikit penelitian yang mengeksplorasi secara mendalam tantangan spesifik yang dihadapi oleh *frontliners* perbankan dalam beradaptasi dengan disrupsi teknologi, termasuk resistensi terhadap perubahan dan kesenjangan kompetensi teknis. *Ketiga*, belum banyak penelitian yang mengkaji keseimbangan antara digitalisasi layanan dan pemertahanan aspek *human touch* sebagai nilai tambah dalam pelayanan perbankan di era digital, khususnya pada bank yang sedang bertransformasi seperti Permata Bank.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan *human capital* dalam menghadapi disrupsi teknologi di PT. Permata Bank Tbk, Kantor Cabang Merdeka Kota Bandung, dengan fokus pada proses penyesuaian peran dan kompetensi karyawan, adaptasi budaya kerja digital, serta pengelolaan keseimbangan antara layanan digital dengan aspek *human touch*. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis berupa pengayaan literatur mengenai manajemen sumber daya manusia di era digital, khususnya dalam konteks perbankan di Indonesia, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model

pengelolaan *human capital* yang adaptif terhadap disrupsi teknologi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen Permata Bank dan bank lainnya dalam merancang program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan yang sesuai dengan tuntutan transformasi digital, membantu pimpinan cabang dalam mengidentifikasi tantangan operasional dalam pengelolaan SDM di tengah digitalisasi, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan di sektor perbankan dalam menyusun kerangka pengelolaan *human capital* yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan teknologi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Permata Bank Kantor Cabang Merdeka Kota Bandung, yang merupakan salah satu cabang dari PT. Permata Bank Tbk. yang terletak di Kota Bandung, Jawa Barat. Objek dalam penelitian adalah *Frontliners* berikut dengan data transaksi menggunakan data sekunder yang didapat dari informasi internal Permata Bank KC Merdeka Kota Bandung Jawa Barat.

### **Desain Penelitian**

Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Hal ini mencakup empat kata kunci: cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Metode penelitian harus bersifat rasional, empiris, dan sistematis (Sugiyono, 2022). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dimana Penelitian berfokus pada pemahaman fenomena sosial melalui pengamatan mendalam dan analisis deskriptif. Metode ini berfokus pada analisis mendalam, interpretasi, dan pemahaman mendalam terhadap pengalaman, pandangan, interaksi, dan konteks sosial subjek penelitian.

### **Jenis Data Penelitian**

Akan digunakan data sekunder seperti kajian Pustaka dari sumber buku, jurnal, penelitian terdahulu, publikasi terkini serta data internal PermataBank. Selain itu ditambahkan data primer yaitu dengan menggunakan metode wawancara yang dilakukan kepada Staf PT. PermataBank Tbk (Frontliner, leaders Service & Operation, Management Regional)

### **Sampel Penelitian**

Sample adalah merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dan apabila populasi besar, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu, hal ini diakibatkan karena peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, kesimpulannya akan dapat di berlakukan untuk populasi. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus benar merupakan representatif (mewakili).

Dan sebagai sampel akan diambil data yang didapat dari sumber internal PT. PermataBank KC Merdeka kota Bandung Jawa Barat. Dalam penelitian kualitatif tesis ini akan digunakan teknik sampling yang sering digunakan yaitu purposive sampling. Purposive sampling adalah salah satu metode pengambilan sampel dalam penelitian yang dilakukan dengan sengaja dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2022). Dalam metode ini, peneliti memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu yang

berkaitan dengan tujuan penelitian. Tujuan utama dari purposive sampling adalah untuk memastikan bahwa sampel yang diambil mencerminkan karakteristik atau fitur yang relevan dengan pertanyaan penelitian atau tujuan penelitian secara keseluruhan.

### **Teknik Penghimpunan Data**

Teknik penghimpunan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan lima informan kunci yang memenuhi kriteria (karyawan Bank Permata dengan masa kerja >1 tahun, memahami service-operation bank, mengetahui proses kerja frontliners, serta memiliki kewenangan membagikan informasi terkait produk dan strategi bank) menggunakan pedoman pertanyaan terstruktur dan semi-terstruktur untuk menggali pemahaman mendalam terkait topik penelitian (Sugiyono, 2022; Arikunto, 2010). Observasi dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek, perilaku, dan situasi di lapangan untuk memperoleh data akurat yang tidak dapat diperoleh melalui metode lain. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan informasi dari sumber tertulis, termasuk data internal mengenai jumlah transaksi Teller dan Customer Service secara manual maupun digital di Permata Bank KC Merdeka Kota Bandung.

### **Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2022), analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi untuk mengorganisasikan, menjabarkan, mensintesis, dan menyusun data ke dalam pola agar mudah dipahami. Analisis dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan melalui tiga tahap: reduksi data (merangkum, memilih hal pokok, dan mencari tema), penyajian data (menyajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, atau teks naratif), serta penarikan kesimpulan (menemukan temuan baru yang bersifat sementara hingga didukung bukti valid dan konsisten di lapangan).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Temuan Hasil Penelitian**

Temuan hasil penelitian ini memaparkan hasil temuan yang mencakup strategi operasional dan tantangan pengelolaan human capital yang dihadapi oleh Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung dalam menghadapi disrupsi teknologi. Penelitian ini berfokus pada bagaimana bank merespons dinamika perubahan yang dipicu oleh digitalisasi, serta upaya yang dilakukan untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia tetap relevan dan adaptif terhadap tuntutan teknologi modern. Temuan ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang efektivitas langkah-langkah strategis yang diterapkan dalam menjawab tantangan era disrupsi.

### **Strategi Operasional Pengelolaan Human Capital Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi**

Perkembangan teknologi yang pesat telah membawa tantangan besar bagi sektor perbankan, termasuk Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung. Disrupsi teknologi mengubah cara layanan perbankan disampaikan, dari pendekatan konvensional menjadi lebih berbasis digital. Dalam konteks ini, pengelolaan human capital menjadi elemen krusial untuk memastikan

keberhasilan transformasi digital yang dilakukan oleh lembaga perbankan. Hal ini tidak hanya melibatkan pelatihan karyawan, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif, menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul, dan memastikan kepemimpinan yang visioner.

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima informan kunci, strategi pengelolaan human capital di Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung mengedepankan pendekatan holistik untuk mengatasi tantangan disrupsi teknologi. Strategi ini difokuskan pada pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan teknologi, pembentukan budaya kerja yang mendukung inovasi, dan penggunaan teknologi dalam sistem evaluasi kinerja.

### **Pelatihan Teknologi untuk Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Agen R selaku Area Service Manager (2024) menjelaskan bahwa pelatihan teknologi merupakan langkah penting untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang relevan dalam menghadapi disrupsi teknologi.

“Kami memastikan pelatihan diberikan secara rutin agar karyawan memahami teknologi terbaru yang digunakan dalam layanan perbankan. Dengan begitu, setiap karyawan dapat menerapkan teknologi secara efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.” (Wawancara Agen R, 2024). Hal ini diperkuat oleh Agen S, Customer Experience Manager, yang menambahkan bahwa selain pelatihan teknis, pihak PermataBank memberikan simulasi nyata agar karyawan percaya diri saat melayani nasabah secara digital. Hal tersebut diungkapkan dalam hasil wawancara dibawah ini.

“Selain pelatihan teknis, kami juga memberikan simulasi situasi nyata agar karyawan lebih percaya diri saat melayani nasabah secara digital. Simulasi ini dirancang menyerupai tantangan yang mungkin dihadapi, sehingga karyawan dapat mengasah kemampuan problem-solving dan memberikan solusi yang tepat dengan cepat.” (Wawancara Agen S, 2024).

Agen M, sebagai Customer Experience Officer, menyoroti pentingnya pelatihan yang interaktif untuk meningkatkan pengalaman belajar karyawan. Menurutnya, pelatihan ini dilakukan hingga sampai tahap karyawan dapat lebih siap menghadapi berbagai kejadian di lapangan.

“Kami menggunakan pendekatan interaktif seperti simulasi kasus layanan berbasis teknologi sehingga karyawan dapat lebih siap menghadapi berbagai skenario di lapangan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pemahaman teknis, tetapi juga melatih keterampilan komunikasi dan adaptasi dalam menghadapi kebutuhan nasabah yang beragam.” (Wawancara Agen M, 2024).

### **Penguatan Budaya Kerja Adaptif**

Agen S, sebagai Customer Experience Manager, menekankan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi. Program ini dirancang untuk memberikan ruang bagi karyawan menyampaikan gagasan mereka secara terbuka.

“Kami memiliki *idea-sharing sessions* untuk mendorong karyawan berinovasi dan mengusulkan ide terkait pengembangan layanan digital, Kami mendorong setiap karyawan untuk terus berinovasi dan terbuka terhadap perubahan demi meningkatkan produktivitas. Selain itu, kami juga mengadakan diskusi rutin untuk memastikan setiap suara dan ide dihargai dalam membangun lingkungan kerja yang dinamis.” ungkapnya (Wawancara Agen S, 2024).

## **Peningkatan Pengalaman Nasabah Melalui Digitalisasi**

Agen M menyebutkan bahwa digitalisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan pengalaman pelanggan

“Kami menyediakan layanan seperti *self-service i-Pad corner* yang memudahkan nasabah melakukan transaksi tanpa harus menunggu lama, Layanan ini dirancang untuk memberikan kenyamanan maksimal, sehingga nasabah dapat menghemat waktu saat bertransaksi. Selain itu, kami terus mengembangkan fitur digital lainnya untuk memastikan pengalaman nasabah semakin personal dan efisien.” ujarnya. (Wawancara Agen M, 21 Oktober 2024).

## **Tantangan Pengelolaan *Human Capital* di Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung**

Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung, sebagai salah satu cabang utama dalam jaringan perbankan yang berkembang pesat, menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia atau human capital. Dalam dunia perbankan yang sangat dinamis, keberhasilan bank tidak hanya ditentukan oleh sistem dan teknologi yang canggih, tetapi juga oleh kualitas dan kompetensi para karyawan yang ada di dalamnya.

## **Analisis Hasil Penelitian**

Setelah melakukan serangkaian observasi langsung, wawancara mendalam dengan pihak terkait, serta analisis dokumentasi yang ada, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang strategi operasional pengelolaan human capital di Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung dalam menghadapi disrupsi teknologi dan tantangan yang ada. Proses observasi yang dilakukan di lapangan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang dinamika sehari-hari dalam operasional bank, sementara wawancara dengan manajer, staf HR, dan karyawan memberikan wawasan tentang persepsi internal terhadap kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan.

Analisis yang disajikan dalam penelitian ini akan mengupas lebih dalam tentang bagaimana Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung menyesuaikan strategi operasional mereka dalam menghadapi tantangan tersebut. Temuan-temuan dari observasi dan wawancara menunjukkan bahwa meskipun telah ada langkah-langkah adaptasi terhadap perkembangan teknologi, tantangan dalam hal pelatihan keterampilan baru, pengelolaan perubahan budaya, serta menjaga motivasi dan kesejahteraan karyawan tetap menjadi isu utama yang perlu diperhatikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya menggambarkan keberhasilan yang telah dicapai, tetapi juga memberikan wawasan tentang area yang masih memerlukan perhatian lebih lanjut untuk menciptakan pengelolaan human capital yang optimal di tengah perubahan yang terjadi.

## **Pengelolaan Human Capital Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi**

Disrupsi teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam cara sektor perbankan mengelola HC. Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung merespons tantangan ini dengan merancang strategi pengelolaan human capital yang inovatif. Fokus strategi ini melibatkan pelatihan berbasis teknologi, penguatan budaya kerja yang mendukung inovasi, serta pemanfaatan data analytics untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat dan terarah.

## **Tantangan Pengelolaan *Human Capital* di Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung**

Transformasi digital yang cepat telah menghadirkan tantangan signifikan bagi Permata Bank Cabang Merdeka Kota Bandung dalam pengelolaan Human Capital. Lima tantangan utama yang dihadapi adalah, 1) Resistensi terhadap perubahan teknologi; 2) Keterbatasan kompetensi teknologi; 3) Keseimbangan antara human-touch dan layanan digital; 4) Keterbatasan anggaran untuk pengembangan sdm; 5) Retensi karyawan di tengah kompetisi pasar. Kelima aspek ini memengaruhi kelancaran adopsi teknologi baru yang menjadi kunci keberhasilan transformasi perbankan di era digital.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengelolaan Human Capital Menghadapi Disrupsi Teknologi pada Permata Bank Kantor Cabang Merdeka Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan human capital dilakukan melalui penyesuaian peran dan kompetensi karyawan secara bertahap, di mana digitalisasi telah menggeser peran frontliners dari fungsi administratif-transaksional menuju fungsi konsultatif-edukatif berbasis teknologi, sehingga fokus pengelolaan human capital diarahkan pada penguatan kompetensi digital, peningkatan kemampuan problem solving, serta pengembangan keterampilan komunikasi. Adaptasi budaya kerja juga berlangsung sebagai bagian dari transformasi organisasi yang lebih luas, bergeser dari orientasi prosedur dan transaksi fisik menuju budaya yang lebih adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, yang menuntut kesiapan teknis sekaligus psikologis dan kultural karyawan. Meskipun digitalisasi masif dilakukan, pengelolaan human capital tidak menghilangkan peran human touch dalam pelayanan nasabah, melainkan mendorong reposisi peran manusia sebagai pemberi nilai tambah melalui empati, konsultasi, dan personal engagement, sehingga keseimbangan antara teknologi dan interaksi personal menjadi elemen penting dalam mempertahankan kualitas layanan. Namun, pengelolaan human capital masih menghadapi tantangan struktural dan kultural seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi teknologi pada sebagian karyawan, serta keterbatasan sumber daya dalam pengembangan SDM, yang menunjukkan bahwa disrupsi teknologi bukan hanya persoalan sistem tetapi juga persoalan kesiapan manusia dan organisasi. Sebagai saran, Permata Bank KC Merdeka disarankan untuk meningkatkan program pelatihan teknologi secara berkelanjutan dengan pendekatan personalisasi, memperkuat komunikasi internal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan, serta mengalokasikan anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi digital karyawan guna memastikan transformasi digital berjalan efektif tanpa mengabaikan aspek human touch yang menjadi nilai tambah layanan perbankan.

## **REFERENSI**

- Adha, L. A. (2020). Digitalisasi industri dan pengaruhnya terhadap ketenagakerjaan dan hubungan kerja di Indonesia. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 5(2), 267–298.
- Arifiani, L., & Furinto, A. (2022). *Transformasi model bisnis konsep, strategi, dan antisipasi menyongsong era metaverse*. Scopindo Media Pustaka. 4.

- <https://bintangpusnas.perpusnas.go.id/konten/BK51393>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Barquin, S., et al. (2019). Digital banking in Indonesia: Building loyalty and generating growth. *Global Banking Practice*.
- Hejazi, R., Ghanbari, M., & Alipour, M. (2016). Intellectual, human and structural capital effects on firm performance as measured by tobin's q. *Knowledge and Process Management*, 23(4), 259-273. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1529>
- Ngamal, Y., & Perajaka, M. A. (2022). Penerapan Model Manajemen Risiko Teknologi Digital Di Lembaga Perbankan Berkaca Pada Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen Risiko*, 2(2), 59-74. <https://jurnal.undip.ac.id/index.php/jmr/article/view/45678>
- Paparang, G. E., Wullur, M., & Tumewu, F. J. (2024). Analisis Pelaksanaan Standar Mutu Pelayanan Di Bank Rakyat Indonesia (BRI) KANTOR CABANG. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 134-149. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/neraca/article/view/51234>
- Porter, Michael E. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Sari, I. (2022). Pengaruh Electronic Word of Mouth (E-Wom) Dan Online Consumer Review (Ocr) Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Shopee. *Solusi*, 20(2), 160-169. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/solusi/article/view/25678>
- Sawitri, E., Astiti, M. S., & Fitriani, Y. (2019, July). Hambatan dan tantangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. In *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas Pgri Palembang*. <https://prosiding.unpgripalembang.ac.id/index.php/semnas/article/view/1234>
- Sugiyono, 2022, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: ALFABETA)
- Sultoni, H., Santi, M., & Rifai, M. S. (2023). Tantangan Inklusi Keuangan Syariah Era Disrupsi. *Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE)*, 12(2), 155-163. <https://jurnal.uinsyahada.ac.id/index.php/mjse/article/view/1234>
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Aluf, W., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99-111. <https://ejournal.stebisigm.ac.id/index.php/bintang/article/view/5678>