

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital secara global merupakan fenomena yang mengubah lanskap organisasi modern dalam seluruh aspek fungsional, mulai dari operasional, sumber daya manusia, hingga pelayanan pelanggan. Digitalisasi bukan hanya melibatkan penggunaan teknologi informasi, melainkan juga perubahan mendasar dalam budaya organisasi dan model bisnis untuk memanfaatkan potensi teknologi secara maksimal (Bharadwaj et al., 2013). Dalam konteks makro, digitalisasi telah menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi dan inovasi, di mana negara-negara dengan tingkat transformasi digital tinggi menunjukkan produktivitas tenaga kerja yang lebih baik (Calvino et al., 2018). Perubahan ini juga ditandai dengan peningkatan adopsi teknologi seperti Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), big data, dan cloud computing dalam manajemen proses bisnis yang bertujuan meningkatkan kecepatan, akurasi, dan efisiensi (Yoo et al., 2010). Oleh karena itu, transformasi digital kini menjadi kebutuhan strategis, bukan sekadar pilihan, bagi organisasi yang ingin bertahan dalam kompetisi global.

Pergeseran ini tidak hanya terjadi di negara maju, tetapi juga merambah negara berkembang, termasuk Indonesia. Menurut laporan World Bank (2021), transformasi digital di Asia Tenggara mencatat pertumbuhan signifikan, dengan kontribusi ekonomi digital terhadap PDB Indonesia diperkirakan mencapai 10,5% pada tahun 2025. Di sektor swasta, adopsi teknologi informasi di perusahaan kecil dan menengah (UKM) terbukti meningkatkan efisiensi proses hingga 35%, sedangkan dalam sektor publik digitalisasi mampu memangkas waktu pelayanan hingga 50% (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2020). Fakta ini menunjukkan bahwa digitalisasi secara global telah menjadi faktor esensial dalam membangun organisasi yang adaptif, gesit, dan responsif terhadap pasar dan ekspektasi konsumen. Tanpa keterlibatan aktif dalam transformasi ini, organisasi akan tertinggal secara kompetitif dan kehilangan peluang dalam industri masing-masing (Verhoef et al., 2021).



Transformasi digital juga menuntut organisasi untuk melakukan reformasi struktural dan kultural secara bersamaan. Proses ini mencakup pengembangan strategi digital, integrasi teknologi dengan proses bisnis inti, dan peningkatan kompetensi digital karyawan (Westerman et al., 2014). Dalam praktiknya, organisasi menghadapi berbagai tantangan seperti resistensi internal, kekurangan infrastruktur teknologi, serta minimnya kepemimpinan digital (Susanti et al., 2022). Oleh karena itu, transformasi digital bukan hanya proyek teknologi, tetapi perubahan organisasional holistik yang membutuhkan komitmen jangka panjang. Di sinilah pentingnya desain strategi yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi secara simultan. Dalam studi empiris oleh Sebastian et al. (2017), perusahaan yang berhasil menjalankan transformasi digital secara strategis menunjukkan peningkatan 20–30% dalam efektivitas operasional dan pencapaian tujuan bisnis dibanding perusahaan yang digitalisasinya tidak terstruktur.

Dampak dari transformasi digital global juga melahirkan tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, efisiensi proses, dan pengukuran kinerja organisasi. Misalnya, karyawan dihadapkan pada tuntutan keterampilan digital baru yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga adaptif, kolaboratif, dan analitis (Zahidi et al., 2020). Hal ini menimbulkan kebutuhan mendesak untuk menyelaraskan kebijakan teknologi dengan strategi pengembangan SDM agar transformasi digital tidak menjadi beban, tetapi peluang untuk akselerasi organisasi.

Transformasi digital telah membawa dampak besar terhadap industri keuangan, khususnya dalam hal efisiensi proses, inklusi keuangan, dan inovasi layanan. Digitalisasi memungkinkan lembaga keuangan untuk mengadopsi sistem otomatisasi proses bisnis seperti mobile banking, core banking system, dan manajemen risiko berbasis algoritma (Gomber et al., 2017). Perubahan ini tidak hanya menyederhanakan rantai proses layanan keuangan tetapi juga mengurangi biaya operasional secara signifikan, memungkinkan bank untuk menjangkau lebih asabah dengan sumber daya yang lebih efisien. Dalam laporan World Bank disebutkan bahwa digitalisasi dapat memangkas biaya transaksi hingga meningkatkan kecepatan proses hingga lima kali lipat dibandingkan



sistem manual. Oleh karena itu, digitalisasi dianggap sebagai alat strategis yang dapat meningkatkan daya saing institusi keuangan di era ekonomi digital.

Dampak digitalisasi juga terlihat pada peningkatan inklusi keuangan, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2023), tingkat inklusi keuangan Indonesia meningkat dari 76,2% pada 2019 menjadi 85,1% pada 2022, sebagian besar didorong oleh pertumbuhan layanan keuangan digital. Teknologi memungkinkan akses yang lebih luas terhadap produk keuangan melalui perangkat seluler, fintech, dan digital onboarding. Penelitian oleh Beck et al. (2020) menunjukkan bahwa digital financial services memiliki korelasi positif dengan peningkatan tabungan rumah tangga dan produktivitas UMKM. Di sisi lain, kemudahan akses digital ini juga mendorong lembaga keuangan untuk memperkuat sistem keamanan siber dan pengelolaan data guna menghindari risiko digital fraud dan pelanggaran privasi yang semakin kompleks (Arner et al., 2017).

Meskipun membawa manfaat besar, digitalisasi juga menyebabkan disrupsi terhadap model bisnis tradisional di sektor keuangan. Bank-bank konvensional harus bersaing dengan perusahaan teknologi finansial (fintech) yang menawarkan layanan lebih cepat, murah, dan fleksibel. Hal ini menuntut bank untuk bertransformasi secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi teknologi tetapi juga budaya organisasi dan kompetensi SDM (Chen et al., 2021). Dalam studi oleh Vial (2019), ditemukan bahwa digitalisasi memaksa organisasi keuangan untuk mengadopsi pendekatan agile dan customer-centric dalam strategi bisnisnya. Bank yang gagal beradaptasi cenderung kehilangan pangsa pasar dan menghadapi penurunan profitabilitas. Sebagai contoh, beberapa BPR di Indonesia mengalami penurunan jumlah nasabah dan peningkatan biaya operasional akibat ketertinggalan dalam adopsi teknologi digital (Susanti et al., 2022).

Dalam pengelolaan internal, digitalisasi turut memengaruhi proses kerja karyawan di sektor keuangan. Otomatisasi tugas-tugas rutin, seperti entri data dan transaksi, memungkinkan karyawan fokus pada pekerjaan strategis dan risiko yang lebih kompleks. Namun, kondisi ini juga menuntut peningkatan SDM dalam hal literasi digital, analitik, dan pemanfaatan teknologi



informasi (Zahidi et al., 2020). Karyawan dengan keterampilan rendah berisiko tergeser jika tidak mampu beradaptasi dengan sistem digital. Oleh karena itu, pengaruh digitalisasi terhadap industri keuangan tidak hanya terbatas pada aspek eksternal layanan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap struktur organisasi, proses kerja internal, dan strategi pengembangan SDM.

Digitalisasi telah ditetapkan sebagai salah satu agenda prioritas nasional oleh pemerintah Indonesia dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 dan era transformasi ekonomi digital. Komitmen ini ditunjukkan melalui berbagai kebijakan seperti Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI), serta Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 yang menempatkan digitalisasi layanan publik dan sektor ekonomi sebagai agenda strategis (Bappenas, 2020). Pemerintah juga meluncurkan program *Indonesia Digital Nation 2025*, yang menargetkan transformasi digital di sektor publik dan swasta secara merata, termasuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta lembaga keuangan mikro. Penelitian oleh Asad et al. (2022) menunjukkan bahwa negara berkembang yang mengintegrasikan transformasi digital ke dalam kebijakan pembangunan nasional mengalami peningkatan efisiensi birokrasi, penetrasi keuangan, dan akselerasi produktivitas industri. Hal ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan lagi sekadar kebutuhan sektoral, melainkan telah menjadi komitmen sistemik untuk meningkatkan daya saing nasional.

Khusus di sektor keuangan, digitalisasi menjadi fokus utama Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) dalam mendorong inklusi keuangan dan stabilitas sistem keuangan. Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) dan *Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2025* menekankan pentingnya digitalisasi untuk memperluas akses keuangan formal bagi seluruh lapisan masyarakat (OJK, 2023; Bank Indonesia, 2020). Hasil evaluasi SNKI menunjukkan bahwa perluasan akses terhadap layanan keuangan digital seperti mobile banking, e-wallet, dan boarding telah meningkatkan rasio inklusi keuangan Indonesia dari 67,8% 6 menjadi 85,1% pada 2022. Studi oleh Putri dan Nugroho (2022) dalam NTA 2 menunjukkan bahwa kebijakan digitalisasi keuangan di Indonesia



memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan UMKM dan penurunan biaya operasional lembaga keuangan kecil. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya menjadi upaya modernisasi teknologi, tetapi juga menjadi landasan strategi pembangunan sektor keuangan nasional.

Pemerintah juga memperluas kebijakan digitalisasi melalui pembentukan *Digital Talent Scholarship* dan pelatihan literasi digital bagi pelaku usaha dan pekerja sektor jasa keuangan. Program ini dirancang untuk memastikan kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital yang tidak hanya berbasis perangkat keras, tetapi juga berbasis kompetensi. Studi oleh Gunawan dan Fatimah (2021) menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas digital SDM melalui intervensi pemerintah memiliki korelasi positif terhadap efisiensi operasional organisasi publik dan swasta. Hal ini semakin menegaskan bahwa implementasi digitalisasi di Indonesia dilakukan secara terstruktur dengan memperhatikan aspek teknologi, regulasi, dan kesiapan manusia. Upaya ini penting untuk menghindari fenomena digital divide yang dapat memperbesar kesenjangan antarwilayah dan sektor industri, khususnya di lembaga keuangan tingkat mikro seperti BPR.

Dalam penelitian ini, penetapan digitalisasi sebagai prioritas nasional memberikan landasan penting bagi perusahaan-perusahaan di sektor keuangan, termasuk BPR, untuk segera beradaptasi dan memodernisasi sistem layanan mereka. Digitalisasi yang didorong oleh kebijakan nasional bukan hanya peluang, tetapi juga tekanan eksternal bagi lembaga keuangan yang belum memiliki sistem yang efisien dan berbasis teknologi.

Bank Perekonomian Rakyat (BPR) sebagai lembaga keuangan mikro memainkan peran penting dalam mendukung akses pembiayaan bagi masyarakat menengah ke bawah, terutama di daerah yang belum sepenuhnya dijangkau oleh perbankan umum. Namun, transformasi digital yang cepat dalam industri keuangan menuntut BPR untuk segera beradaptasi agar tidak tertinggal secara teknologi dan layanan. Adaptasi ini mencakup digitalisasi layanan transaksi, sistem informasi, hingga aplikasi mobile berbasis nasabah (Arifin et al., 2021). Studi oleh Nasution dan Sipayung (2020) menunjukkan bahwa BPR yang



mulai mengadopsi sistem digital mampu menekan biaya operasional hingga 30% dan mempercepat proses persetujuan kredit sebesar 40%. Meskipun demikian, laju digitalisasi di BPR masih sangat beragam tergantung pada kesiapan teknologi dan sumber daya manusia di masing-masing lembaga. Oleh karena itu, adaptasi digital di BPR bukan hanya sebuah pilihan, tetapi sudah menjadi keharusan strategis untuk bertahan di tengah persaingan industri keuangan digital yang semakin ketat.

Beberapa langkah adaptasi yang dilakukan oleh BPR mencakup pengembangan layanan berbasis aplikasi, sistem core banking yang terintegrasi, dan penggunaan platform cloud untuk pelaporan keuangan. Misalnya, BPR Lestari di Bali telah berhasil meluncurkan aplikasi mobile banking untuk nasabahnya, yang terintegrasi dengan sistem BI-FAST milik Bank Indonesia (OJK, 2023). Inovasi ini menunjukkan bahwa BPR memiliki potensi untuk mengejar ketertinggalan digital melalui strategi adaptif yang realistis. Studi oleh Puspasari dan Ramadhani (2022) menyatakan bahwa keberhasilan adaptasi digital pada BPR sangat dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak, ketersediaan dana investasi teknologi, serta tingkat literasi digital staf operasional. Oleh karena itu, pendekatan adaptasi harus bersifat holistik, tidak hanya fokus pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan SDM dan budaya organisasi yang mendukung inovasi.

Namun, tidak semua BPR mampu melakukan transformasi digital dengan cepat. Banyak di antaranya yang masih mengandalkan proses manual dalam pencatatan transaksi, pengelolaan kredit, dan pelaporan ke regulator. Hal ini menyebabkan inefisiensi, kesalahan data, serta keterlambatan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Studi oleh Harahap dan Widiyanto (2021) menyebutkan bahwa kurangnya infrastruktur teknologi dan tingginya biaya lisensi sistem digital menjadi hambatan utama bagi mayoritas BPR untuk melakukan transformasi digital. Oleh karena itu, adaptasi digitalisasi pada BPR membutuhkan pendekatan bertahap, dukungan regulasi, serta kemitraan

penyedia teknologi keuangan agar proses transformasi tidak membebani institusional BPR.



Meskipun digitalisasi merupakan kebutuhan mutlak di era industri 4.0, proses penerapannya di sektor BPR menghadapi berbagai kendala serius, terutama dalam hal infrastruktur, kapasitas SDM, dan pembiayaan investasi teknologi. Sebuah studi oleh Siregar dan Sari (2021) menunjukkan bahwa lebih dari 60% BPR di Indonesia masih menghadapi keterbatasan akses terhadap sistem informasi berbasis teknologi tinggi karena biaya implementasi dan perawatan yang relatif tinggi. Infrastruktur jaringan internet yang tidak merata di beberapa wilayah juga menjadi kendala teknis yang mempersulit konektivitas sistem digital secara real-time (Hastuti et al., 2020). Akibatnya, banyak BPR tetap menggunakan pencatatan manual dan proses berbasis kertas yang memperlambat layanan dan meningkatkan risiko kesalahan transaksi. Kendala-kendala tersebut secara langsung berdampak pada kemampuan BPR dalam mencapai efisiensi operasional dan daya saing yang seharusnya didorong oleh digitalisasi.

Keterbatasan kompetensi digital di kalangan staf BPR juga menjadi hambatan signifikan dalam implementasi sistem digital. Penelitian oleh Gunawan dan Fatimah (2021) menunjukkan bahwa hanya sekitar 45% karyawan BPR memiliki pemahaman dasar terkait sistem informasi perbankan dan keamanan data. Rendahnya tingkat literasi digital ini memperbesar risiko kesalahan operasional, pelanggaran data, serta resistensi terhadap perubahan teknologi. Di sisi lain, pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM masih belum menjadi prioritas utama dalam anggaran tahunan sebagian besar BPR. Padahal, keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kemampuan manusia yang menjalankan dan mengelola sistem tersebut (Setyowati et al., 2022). Oleh karena itu, kendala di level sumber daya manusia menjadi isu mendasar yang harus ditangani secara sistemik.

Selain aspek teknis dan sumber daya manusia, regulasi yang kompleks dan belum sepenuhnya mendukung akselerasi digitalisasi BPR juga menjadi faktor penghambat. Peraturan perbankan yang masih bersifat konvensional sering kali

kan proses integrasi antara sistem BPR dengan sistem nasional seperti BI-
ru pelaporan berbasis digital ke OJK. Penelitian oleh Rachmawati dan
22) menunjukkan bahwa sebagian besar BPR mengalami kesulitan dalam



memenuhi persyaratan sistem keamanan data dan audit TI yang ditetapkan oleh regulator, yang biasanya lebih mudah dipenuhi oleh bank umum dengan kapasitas TI yang besar. Kompleksitas ini menyebabkan proses digitalisasi berjalan lambat atau bahkan tertunda. Oleh karena itu, regulasi yang mendukung inovasi dan pendekatan fleksibel sangat dibutuhkan agar digitalisasi di BPR dapat berjalan berkelanjutan.

Digitalisasi di sektor keuangan pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis. Namun, dalam praktiknya, terdapat paradoks yang muncul, yaitu ketika adopsi sistem digital justru memperumit proses kerja, menambah beban administratif, atau bahkan menurunkan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Tarute dan Gatautis (2014) mengungkapkan bahwa kegagalan transformasi digital sering kali disebabkan oleh desain sistem yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna akhir serta kurangnya pelatihan kepada karyawan. Situasi ini menyebabkan sistem digital menjadi tidak user-friendly dan memperpanjang waktu penyelesaian pekerjaan. Paradoks ini juga tercermin dalam sektor mikro seperti BPR, di mana alih-alih menyederhanakan proses, sistem baru justru menciptakan ketergantungan teknis yang memperlambat alur kerja.

Fenomena ini juga diperkuat oleh studi dari Dremel et al. (2017) yang menunjukkan bahwa organisasi yang tidak memiliki roadmap digital yang terstruktur cenderung mengalami disrupsi internal akibat tumpang tindih sistem, duplikasi data, dan miskomunikasi antarbagian. Di BPR yang masih terbatas dari sisi kapasitas TI, masalah ini kerap terjadi karena sistem digital tidak dibangun secara end-to-end atau hanya bersifat tambal sulam. Akibatnya, efektivitas operasional yang diharapkan tidak tercapai, dan bahkan dapat menurunkan kualitas layanan kepada nasabah. Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi tidak bisa hanya diukur dari tersedianya teknologi, melainkan juga dari kecocokan sistem dengan proses kerja dan kemampuan pengguna dalam mengelolanya.



oks ini menjadi semakin nyata ketika beban kerja administratif justru at pasca digitalisasi. Penelitian oleh Purwanto et al. (2022) menemukan stem digital yang tidak terintegrasi dengan proses manual sebelumnya

menimbulkan beban ganda bagi staf BPR, di mana mereka harus menginput data secara ganda atau memverifikasi hasil input dengan sistem lama. Situasi ini mengurangi motivasi kerja dan meningkatkan potensi stres kerja yang akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi yang tidak direncanakan secara matang justru dapat menghasilkan inefisiensi baru, bertentangan dengan tujuan awal transformasi teknologi itu sendiri.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam keberhasilan transformasi digital, termasuk di sektor perbankan mikro seperti BPR. Digitalisasi membutuhkan kompetensi baru yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga adaptif dan analitis. Penelitian oleh Kane et al. (2015) menyatakan bahwa organisasi yang sukses dalam digitalisasi adalah mereka yang memiliki SDM dengan literasi digital tinggi dan kemampuan bekerja dalam lingkungan berbasis teknologi. Hal ini juga dikuatkan oleh penelitian oleh Nugroho dan Riyanto (2021) dalam Jurnal SINTA 2 yang menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh langsung terhadap keberhasilan implementasi sistem informasi berbasis digital di sektor keuangan. Oleh karena itu, peran SDM tidak bisa dipisahkan dari keberhasilan digitalisasi organisasi.

Karyawan dengan kualitas rendah cenderung mengalami resistensi terhadap teknologi baru, salah input data, atau kesulitan beradaptasi dengan perubahan sistem kerja. Hal ini menyebabkan proses digitalisasi berjalan tidak optimal bahkan menimbulkan error yang berdampak pada layanan nasabah. Dalam studi oleh Alshamari et al. (2021), ditemukan bahwa kompetensi digital staf berkorelasi positif terhadap efektivitas penggunaan sistem digital di institusi keuangan. Oleh karena itu, penting bagi BPR untuk melakukan pemetaan kompetensi karyawan sebelum implementasi sistem digital, agar proses adaptasi tidak menimbulkan hambatan operasional yang tidak perlu. Pendekatan ini juga berfungsi untuk meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi kerja karyawan dalam menghadapi

n sistem kerja.

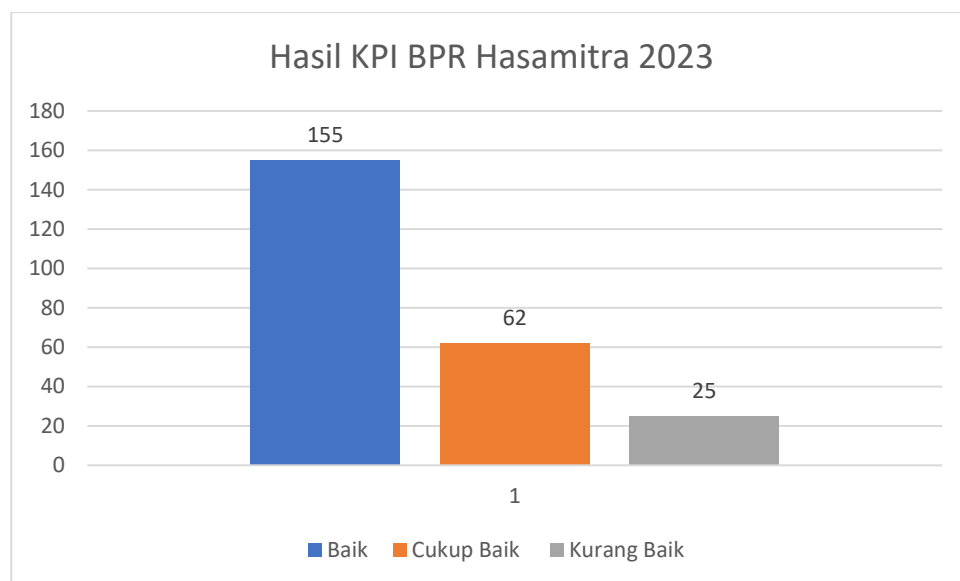
1 kompetensi teknis, kualitas SDM juga mencakup aspek kepemimpinan, asi, dan kolaborasi, yang sangat penting dalam mendukung budaya kerja



digital. Studi oleh Westerman et al. (2014) menyebutkan bahwa organisasi yang menanamkan nilai-nilai kepemimpinan digital di level manajerial mampu menciptakan tim kerja yang lebih proaktif, inovatif, dan terbuka terhadap pembaruan sistem. Di sektor BPR, hal ini bisa diterapkan melalui pelatihan terpadu, coaching rutin, dan integrasi sistem reward untuk mendukung perubahan perilaku kerja. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM harus menjadi bagian integral dari strategi transformasi digital agar tujuan efisiensi dan kinerja dapat dicapai secara menyeluruh.

Sejak tahun Bank Perekonomian Rakyat Hasamitra memulai penilaian KPI Berikut adalah hasil data laporan Key Performance Indicator (KPI) BPR Hasamitra pada tahun 2023-2024:

Gambar 1. 1 Hasil KPI BPR Hasamitra 2023



Sumber: Bank Perekonomian Rakyat Hasamitra, 2025

Dari data diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja, kompetensi, dan perilaku pegawai BPR Hasamitra, Berdasarkan grafik hasil *Key Performance Indicator* (KPI) BPR Hasamitra tahun 2023, terlihat bahwa sebagian besar karyawan akan kinerja yang sangat baik. Tercatat sebanyak 155 orang (sekitar 62%) dalam kategori Baik, yang mencerminkan karyawan dengan performa tinggi sisi produktivitas kerja (output), pemenuhan target, maupun etika kerja



dan perilaku organisasi. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan BPR Hasamitra telah memenuhi ekspektasi perusahaan secara keseluruhan.

Selanjutnya, sebanyak 62 orang (25%) diklasifikasikan dalam kategori Cukup Baik. Karyawan dalam kelompok ini dinilai masih memenuhi sebagian besar standar yang ditetapkan, namun kemungkinan perlu peningkatan dalam aspek kompetensi fungsional, inisiatif kerja, atau kolaborasi tim, untuk mencapai level performa optimal. Ini menunjukkan perlunya tindak lanjut berupa pelatihan atau pembinaan kinerja secara rutin. Sementara itu, terdapat 25 orang (10%) yang masuk dalam kategori Kurang Baik, yang mengindikasikan bahwa aspek kompetensi inti, disiplin kerja, dan sikap kerja masih perlu ditingkatkan secara signifikan.

Gambar 1. 2 Hasil KPI BPR Hasamitra Tahun 2024



Sumber: Bank Perekonomian Rakyat Hasamitra, 2025

Berdasarkan grafik, hasil Key Performance Indicator (KPI) BPR Hasamitra tahun 2024 menunjukkan peningkatan positif dibanding tahun sebelumnya. Sebanyak 185 karyawan (sekitar 68%) tercatat dalam kategori Baik, yang menandakan bahwa mayoritas karyawan menunjukkan kinerja tinggi dalam target kerja, menunjukkan kompetensi profesional yang kuat, serta perilaku kerja yang sesuai dengan nilai dan budaya organisasi. Hal ini



menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menerapkan sistem kerja yang mendukung performa optimal karyawan.

Kategori Cukup Baik mencakup 67 karyawan (sekitar 25%), yang berarti sebagian karyawan masih berada pada level yang memadai namun belum sepenuhnya maksimal. Kelompok ini kemungkinan memerlukan penguatan di salah satu aspek, seperti peningkatan kompetensi teknis, pengembangan kemampuan komunikasi dan kolaborasi, atau pembinaan untuk meningkatkan kedisiplinan dan proaktif dalam bekerja.

Sementara itu, hanya 18 karyawan (sekitar 7%) yang masuk dalam kategori Kurang Baik. Ini menunjukkan penurunan dibanding tahun sebelumnya (2023), yang berarti terjadi perbaikan perilaku kerja dan kinerja individu.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) memiliki hubungan erat dengan efisiensi operasional dan produktivitas organisasi. SDM yang kompeten dan adaptif mampu menjalankan proses kerja secara optimal, meminimalkan kesalahan, serta mempercepat pencapaian target organisasi. Penelitian oleh Delaney dan Huselid (1996) dalam *Academy of Management Journal* menyatakan bahwa perusahaan dengan praktik manajemen SDM yang baik, seperti pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, menunjukkan produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi dan efisiensi biaya yang signifikan. Dalam konteks industri keuangan, kualitas SDM menjadi penentu utama keberhasilan operasional karena sektor ini sangat tergantung pada kecepatan, akurasi, dan kepercayaan dalam pelayanan.

Efisiensi operasional merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output maksimal. Dalam hal ini, kontribusi SDM sangat menentukan karena operasional perbankan mikro seperti BPR masih didominasi oleh interaksi manusia dalam pengelolaan kredit, pelayanan nasabah, dan pencatatan keuangan. Studi oleh Daryanto dan

to (2022) dalam Jurnal Ilmiah SINTA 2 menunjukkan bahwa BPR dengan karyawan yang terstruktur mengalami peningkatan efisiensi operasional 8% dalam dua tahun. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan kualitas



SDM berdampak langsung terhadap efisiensi proses yang dijalankan oleh organisasi.

Produktivitas kerja juga merupakan hasil langsung dari kombinasi antara kompetensi individu dan efisiensi proses. Karyawan yang memiliki keahlian teknis, manajerial, dan interpersonal cenderung bekerja lebih cepat, tepat, dan memberikan nilai tambah terhadap pekerjaan yang dilakukan. Penelitian oleh Wright et al. (2005) menunjukkan bahwa investasi pada pengembangan SDM berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas unit kerja dan profitabilitas perusahaan. Dalam konteks BPR Hasamitra, produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelatihan yang diberikan serta lingkungan kerja yang mendukung adopsi teknologi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM menjadi strategi jangka panjang yang tidak bisa ditunda dalam kerangka peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Dalam konteks perbankan mikro seperti BPR, efisiensi operasional menjadi target utama untuk memastikan kelangsungan bisnis dan daya saing di tengah tekanan pasar. Efisiensi bukan hanya berkenaan dengan penghematan biaya, tetapi juga mencakup kecepatan layanan, ketepatan pelaporan, serta optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dan teknologi. Menurut studi oleh Berger dan Udell (1997), bank yang memiliki tingkat efisiensi tinggi cenderung menunjukkan profitabilitas yang lebih baik dan memiliki ketahanan yang lebih kuat terhadap fluktuasi pasar. Hal ini menjadikan efisiensi sebagai indikator kunci dalam menilai kinerja organisasi keuangan, termasuk BPR.

Dalam praktiknya, banyak BPR yang menetapkan target efisiensi sebagai ukuran keberhasilan tahunan, mencakup indikator seperti rasio BOPO (biaya operasional terhadap pendapatan operasional), tingkat NPL (kredit macet), serta waktu pemrosesan kredit. Penelitian oleh Lestari dan Purbasari (2021) dalam Jurnal SINTA 2 menunjukkan bahwa BPR dengan sistem digitalisasi sederhana tetapi efisien dapat menurunkan rasio BOPO hingga 12% dalam satu tahun. Target ini tidak hanya berasal dari regulator, tetapi juga dari tekanan pasar dan kebutuhan untuk menjaga keberlanjutan operasional di tengah digitalisasi yang



disruptif. Oleh karena itu, efisiensi menjadi parameter strategis dalam setiap perencanaan dan evaluasi kinerja.

Namun, pencapaian efisiensi sering kali tidak mudah karena tergantung pada banyak variabel internal, termasuk kualitas SDM, kesiapan teknologi, dan struktur organisasi. Tanpa dukungan ketiga komponen tersebut, upaya mencapai efisiensi justru dapat menciptakan inefisiensi baru, seperti duplikasi pekerjaan, resistensi terhadap sistem baru, dan turunnya semangat kerja. Studi oleh Al-Omari dan Okasheh (2017) menemukan bahwa ketidaksesuaian antara struktur organisasi dan proses digital menyebabkan efisiensi turun sebesar 15% dalam organisasi perbankan kecil. Oleh karena itu, strategi efisiensi harus mempertimbangkan keseimbangan antara teknologi, manusia, dan proses.

Salah satu penyebab umum kegagalan digitalisasi adalah ketidaksiapan SDM dan ketidaksesuaian proses organisasi dengan sistem digital yang diterapkan. Digitalisasi yang dipaksakan tanpa membangun fondasi kompetensi karyawan dan restrukturisasi proses akan menimbulkan resistensi, kesalahan sistem, dan penurunan produktivitas. Penelitian oleh Davenport dan Westerman (2018) menyebutkan bahwa 70% kegagalan transformasi digital disebabkan oleh faktor non-teknologi, terutama manusia dan proses internal yang belum siap. Dalam konteks BPR, hal ini bisa lebih signifikan karena keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi yang cenderung tradisional.

Ketidaksiapan SDM mencakup aspek seperti rendahnya literasi digital, ketidakmampuan beradaptasi dengan sistem baru, dan kecemasan terhadap perubahan peran kerja. Studi oleh Al-Shammari et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan pelatihan minim dan tanpa dukungan manajerial memiliki risiko dua kali lipat mengalami kegagalan proyek digitalisasi. Sementara itu, proses kerja yang tidak direstrukturisasi juga menyebabkan ketidakseimbangan antara sistem lama dan sistem baru, yang kemudian menimbulkan kerumitan birokrasi. Penelitian oleh Utami dan Prasetyo (2022), ditemukan bahwa BPR yang menyelaraskan proses operasional dengan sistem digital mengalami



keterlambatan transaksi hingga 45% lebih lama dibanding BPR yang melakukan integrasi penuh.

Faktor lain yang memperburuk kegagalan digitalisasi adalah kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi sistem baru. Banyak organisasi yang menyerahkan sepenuhnya proyek digitalisasi kepada vendor atau tim TI tanpa melibatkan pengguna akhir dalam uji coba dan pelatihan. Akibatnya, sistem menjadi tidak relevan dengan kebutuhan harian karyawan dan menyebabkan frustrasi serta penurunan moral kerja. Oleh karena itu, pendekatan partisipatif dan pelatihan berkelanjutan menjadi prasyarat mutlak untuk menjamin keberhasilan transformasi digital (Wamba et al., 2017). Kegagalan dalam memahami dimensi manusia dan proses ini dapat menggagalkan seluruh investasi digitalisasi.

Pencapaian kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari interaksi berbagai variabel seperti motivasi, kompetensi, sistem kerja, dan dukungan teknologi. Kompleksitas ini menyebabkan pencapaian kinerja tidak bisa dilihat sebagai hasil dari satu faktor tunggal, tetapi sebagai proses sistemik yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal organisasi. Penelitian oleh Boxall dan Purcell (2016) menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dan sistem kerja (person-job fit), serta kejelasan tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi yang sedang melakukan digitalisasi, kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh sejauh mana sistem baru mendukung atau menghambat cara kerja mereka sehari-hari.

Digitalisasi dapat meningkatkan atau bahkan menurunkan kinerja tergantung pada cara implementasinya. Studi oleh Ramdani dan Saeed (2020) menunjukkan bahwa sistem digital yang kompleks dan tidak intuitif dapat menyebabkan penurunan produktivitas sebesar 25%, terutama pada organisasi dengan literasi teknologi rendah. Di sisi lain, sistem yang dirancang berdasarkan kebutuhan pengguna, serta pelatihan yang memadai, dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 30% lebih tinggi dibandingkan sebelum digitalisasi. Oleh karena itu,



integrasi antara teknologi, proses, dan manusia menjadi kunci dalam menghadapi kompleksitas pencapaian kinerja.

Selain teknologi, kualitas kepemimpinan dan sistem insentif juga berperan penting dalam mendorong pencapaian kinerja. Karyawan membutuhkan kejelasan target, umpan balik berkala, serta penghargaan yang sesuai untuk memaksimalkan kontribusinya. Studi oleh Deci dan Ryan (2000) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang ditumbuhkan melalui lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja lebih signifikan daripada sekadar sistem pengawasan. Dalam BPR, hal ini sangat penting mengingat sistem kerja yang padat, serta tekanan dari nasabah dan regulator yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen perlu membangun sistem manajemen kinerja yang menyeluruh, tidak hanya mengandalkan teknologi semata.

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk memetakan seluruh variabel yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan di BPR Hasamitra. Dengan menganalisis hubungan antara digitalisasi layanan, kualitas SDM, dan efisiensi operasional terhadap kinerja, penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi praktis dan terukur dalam membentuk sistem kerja yang produktif di era digital.

Penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh digitalisasi layanan, kualitas SDM, efisiensi operasional, dan kinerja karyawan umumnya masih dilakukan secara parsial. Banyak studi hanya membahas satu atau dua variabel secara terpisah tanpa menguji interaksi simultan antarvariabel tersebut secara komprehensif. Misalnya, penelitian oleh Fountaine et al. (2019) hanya memfokuskan pada digitalisasi terhadap produktivitas tanpa mempertimbangkan peran SDM atau efisiensi sebagai variabel mediasi. Padahal, dalam praktik organisasi, keberhasilan digitalisasi sangat ditentukan oleh kesiapan SDM dan sejauh mana proses operasional dioptimalkan untuk mendukung transformasi tersebut. Hal ini menimbulkan gap teoritis mengenai integrasi variabel yang bekerja secara sistemik.

Keberhasilan riset simultan menyebabkan pemahaman yang terbatas tentang kinerja organisasi secara menyeluruh, khususnya dalam konteks lembaga



keuangan mikro seperti BPR. Sebuah studi oleh Riyanto dan Haryanto (2021) menyatakan bahwa riset yang memisahkan variabel SDM dan digitalisasi dari efisiensi dan kinerja tidak dapat menjelaskan dinamika kompleks organisasi dengan baik. Riset semacam itu cenderung menghasilkan kebijakan yang tidak efektif karena mengabaikan keterkaitan antarproses. Oleh karena itu, pendekatan simultan diperlukan untuk menguji keterhubungan antarvariabel secara utuh, sehingga menghasilkan rekomendasi yang realistis dan aplikatif.

Pendekatan simultan juga lebih cocok digunakan dalam konteks industri yang mengalami perubahan cepat akibat tekanan digitalisasi dan regulasi, seperti BPR. Dalam konteks ini, variabel-variabel seperti digitalisasi, kualitas SDM, dan efisiensi tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling mempengaruhi dan membentuk suatu sistem kerja yang dinamis. Studi oleh Barney et al. (2021) menekankan pentingnya pendekatan multivariat dalam mengukur kinerja organisasi berbasis digital karena kompleksitas antarunit dan antarproses semakin tinggi. Oleh sebab itu, penting bagi penelitian ini untuk menggunakan pendekatan simultan agar mampu menangkap hubungan sebab-akibat yang lebih akurat di dunia nyata.

Penelitian ini menjawab keterbatasan riset sebelumnya dengan menguji secara simultan pengaruh digitalisasi layanan dan kualitas SDM terhadap pencapaian kinerja karyawan, dengan efisiensi operasional sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini tidak hanya memperkaya literatur, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengelola sumber dayanya untuk merespons tekanan perubahan digital secara optimal.

Salah satu kontribusi penting dari penelitian ini adalah mengisi kesenjangan antara teori manajemen modern dengan praktik aktual di lembaga keuangan mikro, khususnya BPR. Banyak teori mengenai digitalisasi dan manajemen SDM dikembangkan dalam konteks perusahaan besar atau multinasional dengan sumber daya yang melimpah. Namun, teori tersebut belum tentu relevan jika diterapkan pada organisasi kecil seperti BPR yang memiliki struktur organisasi lebih sederhana dan sumber daya terbatas (Kane et al., 2015). Dengan mengkaji secara



spesifik pada BPR Hasamitra, penelitian ini berupaya menerjemahkan teori besar ke dalam praktik organisasi mikro yang lebih nyata dan terukur.

Studi oleh Setyawati dan Widiastuti (2022) menyatakan bahwa terdapat gap nyata antara model manajemen strategis berbasis digital dengan realitas lapangan di BPR. Misalnya, banyak BPR belum mampu menerapkan sistem berbasis data dalam proses pengambilan keputusan akibat keterbatasan infrastruktur atau kompetensi SDM. Penelitian ini akan menguji secara empiris apakah prinsip-prinsip digitalisasi yang banyak dikembangkan dalam teori mampu diterapkan pada BPR secara efektif, serta bagaimana intervensi SDM dapat memperkuat proses digitalisasi tersebut agar berdampak pada efisiensi dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, penelitian ini juga menutup kesenjangan praktik dengan menyediakan bukti nyata tentang pentingnya hubungan antarvariabel yang selama ini dipisah dalam kebijakan manajerial. Sebagian besar kebijakan pengembangan SDM dan digitalisasi di BPR masih dilakukan secara terpisah dan tidak terkoordinasi, padahal dalam kenyataannya keduanya saling mendukung. Dengan menyatukan kedua perspektif ini, hasil penelitian dapat digunakan oleh manajer BPR untuk merancang kebijakan integratif yang lebih strategis dan berkelanjutan (Westerman et al., 2014).

Dengan demikian, penelitian ini memiliki peran ganda: sebagai kontribusi akademik untuk memperkuat integrasi teori digitalisasi, efisiensi, dan SDM; serta sebagai kontribusi praktis dalam menyusun strategi manajerial yang kontekstual untuk lembaga keuangan mikro di Indonesia. Harapannya, temuan dari penelitian ini dapat direplikasi oleh BPR lainnya sebagai bentuk penguatan kapasitas kelembagaan berbasis digital dan sumber daya manusia.

Bagi BPR Hasamitra, hasil penelitian ini memiliki manfaat strategis karena memberikan dasar ilmiah untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam rangka digitalisasi dan manajemen SDM. Saat ini, transformasi digital di perbankan tidak lagi bersifat opsional, tetapi telah menjadi kebutuhan untuk bertahan dan berkembang. Namun, tanpa kajian mendalam



mengenai bagaimana digitalisasi memengaruhi efisiensi dan kinerja karyawan, keputusan investasi teknologi bisa menjadi spekulatif. Penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi, sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan strategis jangka panjang (Tarute & Gatautis, 2014).

Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan masukan praktis terkait alokasi sumber daya. Dalam konteks BPR yang memiliki keterbatasan dana dan kapasitas organisasi, alokasi investasi harus diarahkan pada aspek yang memiliki dampak terbesar. Studi oleh Ramdani dan Saeed (2020) menyatakan bahwa strategi digitalisasi yang dikombinasikan dengan penguatan SDM memberikan hasil paling optimal dalam peningkatan efisiensi dibandingkan pendekatan teknologi semata. Oleh karena itu, BPR Hasamitra dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk merancang program pelatihan SDM yang selaras dengan arah digitalisasi organisasi dan merancang kebijakan berbasis data untuk efisiensi.

Manfaat lainnya adalah dalam hal peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, BPR dapat melakukan penyesuaian sistem kerja, merancang sistem evaluasi berbasis output, serta mengembangkan sistem reward yang lebih objektif. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam proses rekrutmen, rotasi, hingga perencanaan karir berbasis kompetensi dan kontribusi terhadap efisiensi. Penelitian oleh Gunawan dan Fatimah (2021) mendukung gagasan ini dengan menyatakan bahwa pengembangan SDM berbasis data berdampak positif pada penurunan turnover dan peningkatan motivasi kerja.

Oleh karena itu, manfaat strategis dari penelitian ini tidak hanya berhenti pada level teoritis, tetapi langsung berdampak pada operasionalisasi kebijakan, pengembangan SDM, serta arah transformasi digital BPR Hasamitra. Dengan pendekatan ini, diharapkan BPR dapat memperkuat daya saingnya di tengah digital dan tetap menjaga eksistensinya sebagai lembaga keuangan mikro dan adaptif terhadap perubahan.



Transformasi digital yang masif di sektor jasa keuangan telah menciptakan tekanan besar bagi lembaga-lembaga keuangan mikro seperti BPR untuk segera beradaptasi. Tanpa transformasi yang tepat, BPR berisiko tertinggal dan kehilangan relevansi, terutama dalam hal daya saing layanan, kecepatan transaksi, dan efisiensi operasional. Studi oleh Deloitte (2020) menyebutkan bahwa institusi keuangan mikro yang tidak mengadopsi teknologi mengalami penurunan nasabah hingga 25% dalam tiga tahun. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat mendesak untuk membantu BPR Hasamitra memahami dinamika digitalisasi dan perannya dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi.

Urgensi ini juga semakin besar mengingat regulasi OJK yang terus mendorong digitalisasi perbankan dan efisiensi pelaporan berbasis teknologi. Tanpa kesiapan digital dan SDM yang mumpuni, BPR akan kesulitan memenuhi kewajiban regulasi dan kehilangan kepercayaan publik. Penelitian oleh Nugroho dan Riyanto (2021) menyatakan bahwa efisiensi menjadi prasyarat utama keberlangsungan BPR di era kompetisi digital, karena margin bunga bersih yang terus menurun menuntut biaya operasional yang lebih ramping. Dalam kondisi ini, memahami interaksi antara digitalisasi, SDM, efisiensi, dan kinerja bukan hanya penting, tetapi esensial untuk memastikan keberlanjutan BPR.

Kebutuhan untuk memperkuat kinerja karyawan juga menjadi bagian dari strategi keberlangsungan karena SDM yang adaptif dan produktif adalah aset utama BPR. Apabila kinerja karyawan menurun akibat kesalahan dalam penerapan sistem digital atau kurangnya pelatihan, maka reputasi dan stabilitas BPR akan terganggu. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pendekatan sistemik dalam membangun kapasitas SDM yang dapat mendukung pencapaian efisiensi dan produktivitas jangka panjang. Studi oleh Alshamari et al. (2021) menekankan bahwa perbankan mikro yang berfokus pada pengembangan kapasitas digital karyawan memiliki tingkat keberlangsungan usaha yang lebih tinggi.



a keseluruhan, urgensi penelitian ini tidak hanya berangkat dari kebutuhan
t, tetapi lebih kepada kepentingan eksistensial BPR Hasamitra untuk tetap
if dan berkelanjutan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi

efisiensi dan kinerja secara empiris, manajemen BPR dapat mengambil keputusan yang lebih tepat sasaran, baik dalam hal investasi digital, pengembangan SDM, maupun strategi pertumbuhan jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Peran Digitalisasi Layanan dan Kualitas SDM Terhadap Efisiensi Operasional dan Pencapaian Kinerja Karyawan.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, hipotesis penelitian dapat dirumuskan:

1. Bagaimana pengaruh digitalisasi layanan terhadap pencapaian kinerja karyawan BPR Hasamitra?
2. Bagaimana Pengaruh kualitas SDM terhadap pencapaian kinerja karyawan BPR Hasamitra?
3. Apakah efisiensi operasional memediasi pengaruh digitalisasi layanan terhadap pencapaian kinerja BPR Hasamitra?
4. Apakah efisiensi operasional memediasi pengaruh kualitas SDM terhadap pencapaian kinerja karyawan BPR Hasamitra?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh digitalisasi layanan terhadap Pencapaian kinerja karyawan di BPR Hasamitra.
2. Untuk menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap pencapaian kinerja karyawan di BPR Hasamitra.
3. Untuk menganalisis efisiensi operasional memediasi pengaruh digitalisasi layanan terhadap pencapaian kinerja karyawan BPR Hasamitra.
4. Untuk menganalisis efisiensi operasional memediasi pengaruh kualitas SDM terhadap pencapaian kinerja karyawan BPR Hasamitra.



1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini akan menambah wawasan akademik peneliti dalam bidang manajemen perbankan, khususnya terkait digitalisasi layanan, kualitas SDM, efisiensi operasional, dan pencapaian kinerja BPR Hasamitra.

b. Bagi Akademik

- Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan digitalisasi perbankan dan pengaruhnya terhadap efisiensi operasional serta kinerja organisasi.
- Peneliti dapat mengisi kesenjangan penelitian (research gap) dalam literatur akademik, terutama dalam konteks perbankan di Indonesia, khususnya BPR.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

- Dengan memahami peran digitalisasi layanan dan kualitas SDM dalam meningkatkan efisiensi operasional, BPR Hasamitra dapat mengidentifikasi strategi terbaik untuk mengoptimalkan sumber daya dan proses bisnis.
- Hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi BPR Hasamitra dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan teknologi digital dan peningkatan kualitas SDM.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi dalam beberapa bagian, yaitu:



Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab kedua menguraikan fokus utama dari tinjauan pustaka, yaitu hubungan antara digitalisasi layanan, kualitas SDM, efisiensi operasional, dan pencapaian kinerja di BPR Hasamitra.

3. Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ketiga berisi kerangka pemikiran dan Hipotesis.

4. Bab IV Metodologi Penelitian

Bab keempat berisi tujuan untuk menguji hubungan antara variable yang telah dirumuskan dalam kerangka pemikiran dan Hipotesis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Technology Acceptance Model (TAM)

Technology Acceptance Model (TAM), yang diperkenalkan oleh Davis pada tahun 1989 adalah suatu adaptasi dari Theory of Reasoned Action (TRA) yang dikhususkan untuk memodelkan penerimaan pemakai (user acceptance) terhadap teknologi. Model ini dikembangkan kembali oleh beberapa peneliti seperti Szajna (1994), Igbaria et al. (1995) dan Venkatesh dan Davis (2000) dalam Jogiyanto (2007). Salah satu modifikasi TAM adalah Trustenhanced Technology Acceptance Model, yang dibuat oleh Venkantesh dengan menambahkan variabel kepercayaan. Model ini menyelidiki hubungan antara variabel TAM dan kepercayaan. Modifikasi TAM lainnya, Trust and Risk in Technology Acceptance Model (TRITAM), dilakukan oleh Lui dan Jamieson dalam Jogiyanto (2007). Mereka menggunakan variabel kepercayaan dan resiko bersama dengan variabel TAM.

Dalam penelitian teknologi informasi, banyak model penelitian telah digunakan untuk melihat dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi teknologi komputer. Beberapa model ini ditemukan dalam berbagai literatur dan referensi hasil penelitian di bidang teknologi informasi, seperti TRA, Theory of Planed Behaviour (TPB), dan TAM, yang dikembangkan oleh Davis et al dalam Jogiyanto (2007). Dalam penelitan Nugroho (2018) menjelaskan *Technology Acceptance Model* (TAM) mempunyai lima konstruksi utama yaitu:

1. *Perceived Usefulness* (persepsi manfaat): “*The degree to which users believes that his/her work performance can be improved by using a certain system*”, (sejauh mana pengguna yakin bahwa / kinerja nya dapat ditingkatkan dengan menggunakan sistem tertentu).



2. *Perceived Ease of Use* (persepsi kemudahan penggunaan): “*The degree to which users believes that physical or mental effort is not required when using a certain*

system”, (Tingkat dimana pengguna percaya bahwa upaya fisik atau mental tidak diperlukan bila menggunakan sistem tertentu).

3. *Attitude Toward Using* (sikap terhadap penggunaan): “*is a person’s enduring evaluation of his or her feelings about and behavioral tendencies toward an object or idea*” (Titik pandang seseorang dalam mengevaluasi sebuah objek atau ide tertentu).

4. *Intention to Use* (intensi menggunakan): “*It used to measure the degree of users intention to carry ou certain behavior*”, (intensi adalah ukuran dari kekuatan intensi seseorang untuk melakukan perilaku tertentu dimasa depan).

5. *Actual Use* (penggunaan aktual): “*Drafted in the measurement of the frequency and duration of use of the system that leads to user satisfaction*”, (Dikonsepkan dalam pengukuran suatu frekuensi dan durasi waktu penggunaan sistem yang berujung terhadap kepuasan pengguna).

2.1.2 Pencapaian Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Pencapaian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja atau output yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2013) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi individu dalam mencapai target organisasi. Menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011), mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja Karyawan Pada dasarnya, perusahaan tentu membutuhkan karyawan untuk meningkatkan produk dan layanan yang berkualitas. Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian asset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi.

2.1.2.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Zulkifli, 2022) yaitu:

1. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu variabel penting yang mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung akan meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan. Menurut Rauch dan Behling, kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir terhadap pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah proses



memberikan pengaruh dan memberi contoh dalam mencapai tujuan perusahaan. mempelajari kepemimpinan adalah dengan benar-benar "bekerja" dalam praktek, alui pelatihan dengan praktisi, pengrajin, dan seniman yang berkualitas. Dalam ial diharapkan menjadi bagian dari kegiatan pendidikan/pelatihan yang relevan.

Faktor-faktor internal seperti motivasi kerja dan kompetensi sangat menentukan pencapaian kinerja karyawan. Motivasi memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja optimal, sedangkan kompetensi mencakup keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas. Motivasi berasal dari kata motif. Hal ini dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu demi mencapai suatu tujuan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai keadaan internal (persiapan). Sedangkan menurut Mc. Donald, motivasi adalah perubahan energi manusia yang ditandai dengan munculnya “emosi” yang didahului oleh reaksi terhadap adanya tujuan. Dari pemahaman Mc. Donald ini, dalam motivasi itu, terkandung tiga unsur utama yakni, motivasi mulai mengubah energi, ditandai dengan adanya emosi, dan dirangsang oleh tujuan. Motivasi pada hakikatnya adalah keadaan psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif, berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Kepuasan kerja pada umumnya berkaitan dengan pekerjaan seorang karyawan. Menurut Handoko, Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja para karyawan. Kepuasan kerja juga terkait erat kaitannya dengan teori keadilan, kewajiban psikologis, dan motivasi, karena kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dan upah kerja. Ada banyak aspek untuk kepuasan kerja. Ini bisa menjadi sikap umum atau dapat dikaitkan dengan bagian dari pekerjaan. Survei kepuasan kerja berfokus pada hal ini dan memilih yang terkait langsung dengan deskripsi pekerjaan (jenis tugas yang dilakukan pegawai) dan konteks kerja (perasaan pegawai tentang lingkungan tugasnya – penyelia, rekan kerja, dan organisasi). Kepuasan kerja merupakan bagian dari bagian kepuasan hidup. Karena pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, kepuasan kerja juga mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Konsekuensinya, para manajer mungkin tidak dapat membantu dalam bekerja dengan lingkungan lainnya.

2.1.2.3 Indikator Pencapaian Kinerja Karyawan

Indikator pencapaian kinerja karyawan adalah ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator ini penting agar evaluasi kinerja bersifat objektif dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan organisasi. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 (enam) indikator, yaitu (Robbins,2006:260):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.



akan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah g diselesaikan.

1. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, koordinasi dengan hasil output seria memaksimalkan waktu yang tersedia untuk

4. Efektivitas merupakan Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2.1.3 Digitalisasi Layanan

2.1.3.1 Pengertian Digitalisai Layanan

Digitalisasi merujuk pada proses mengubah sistem manual atau analog menjadi berbasis digital dengan memanfaatkan teknologi informasi. Digitalisasi bukan hanya menyangkut peralihan bentuk data dari fisik ke digital, tetapi juga menyangkut transformasi cara kerja, proses pelayanan, dan tata kelola organisasi. Dalam sektor publik, digitalisasi memungkinkan peningkatan efisiensi, responsivitas, dan transparansi dalam pelayanan publik (Seta et al., 2024).

Digitalisasi layanan adalah proses transformasi layanan manual ke dalam bentuk digital dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Menurut Laudon (2020) Digitalisasi layanan adalah proses penggunaan teknologi digital untuk mengubah, mempercepat, dan meningkatkan layanan organisasi kepada pelanggan melalui integrasi sistem informasi, otomatisasi, dan penghapusan proses manual. Digitalisasi layanan adalah proses mengubah layanan yang sebelumnya dilakukan secara manual atau konvensional menjadi berbasis teknologi digital. Digitalisasi ini memanfaatkan sistem elektronik, perangkat lunak, dan teknologi seperti AI (*Artificial Intelligence*), *cloud computing*, *big data*, *blockchain*, *IoT (Internet of Things)*, dan otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Menurut Setiawan (2021), digitalisasi layanan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan kepada masyarakat maupun pelanggan bisnis. Salah satunya dalam sektor Bank Perekonomian Rakyat mengintegrasikan layanan digitalisasi bank yang dimiliki, layanan perbankan harus memiliki pemahaman yang baik tentang pelanggan mereka, menjadi rutinitas sehari-hari mereka.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Digitalisasi Layanan

Digitalisasi layanan merupakan proses transformasi dari layanan manual menjadi berbasis digital melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Beberapa faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan digitalisasi layanan meliputi faktor teknologi, organisasi, sumber daya manusia, dan lingkungan eksternal.

1. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi menjadi faktor utama dalam layanan digitalisasi. Ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai, seperti jaringan internet, perangkat lunak, dan perangkat keras, memungkinkan organisasi mengembangkan layanan yang lebih cepat, akurat, dan mudah diakses. Rogers (2003) dalam Diffusion of Innovations menyebutkan



tepsi terhadap kemudahan penggunaan dan manfaat teknologi juga sangat berpengaruh terhadap tingkat adopsi digitalisasi dalam suatu organisasi.

nisasi

Optimized using
trial version
www.balesio.com

rganisasi, kepemimpinan, budaya kerja, serta dukungan manajerial sangat berpengaruh terhadap implementasi layanan digitalisasi. Menurut teori TOE (Technology-

Organization-Environment) oleh Tornatzky dan Fleischer (1990), kesiapan organisasi, termasuk kebijakan internal dan alokasi anggaran, merupakan bagian penting dari dimensi organisasi yang menentukan kemampuan institusi dalam bertransformasi secara digital.

3. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas dan kompetensi SDM memegang peran penting dalam mendukung proses digitalisasi. SDM yang memiliki literasi digital tinggi dan keinginan untuk belajar teknologi baru akan mempercepat transformasi digital. Venkatesh dkk. (2003) dalam Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) menyebutkan bahwa faktor seperti ekspektasi kinerja dan ekspektasi usaha dari pengguna sangat menentukan keberhasilan adopsi sistem digital.

4. Faktor Lingkungan Eksternal

Kebijakan pemerintah, tekanan kompetitif, dan tuntutan dari pelanggan juga menjadi faktor eksternal yang mendorong digitalisasi layanan. Lingkungan yang mendukung inovasi digital, baik dari sisi regulasi maupun ekspektasi publik, akan mempercepat perubahan sistem layanan menjadi lebih digital. Dalam TOE Framework, dimensi lingkungan ini mencakup persaingan industri, mitra bisnis, dan tekanan regulatif.

2.1.3.3 Indikator Digitalisasi Layanan

Digitalisasi layanan merujuk pada penerapan teknologi digital dalam proses pemberian layanan kepada pengguna atau pelanggan untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kualitas layanan. Untuk mengukur tingkat digitalisasi layanan, para peneliti menggunakan beberapa indikator utama. Berikut adalah indikator-indikator yang umum digunakan:

1. Kemudahan Akses Layanan

Anthopoulos (2015) Menunjukkan sejauh mana layanan digital dapat diakses dengan mudah oleh pengguna, kapan saja dan di mana saja. Aksesibilitas menjadi tolak ukur penting dalam digitalisasi.

2. Kecepatan dan Efisiensi Layanan

Mengukur seberapa cepat proses layanan dilakukan melalui sistem digital dibandingkan metode manual atau konvensional (Misucara, 2014)

3. Otomatisasi Proses Layanan

OECD (2019)) mengemukakan dalam otomatisasi proses layanan Menggambarkan sejauh mana proses layanan telah beralih dari manual ke otomatis menggunakan sistem digital, termasuk sistem antrian, pemrosesan data, dan pelaporan.



an Teknologi Informasi oleh Karyawan

sejauh mana pegawai atau petugas layanan menggunakan teknologi digital dalam hari-hari (Venkatesh, dkk 2003).

Penelitian Parasuraman, dkk (2005) mengungkapkan kepuasan pengguna terhadap layanan digital adalah Menilai persepsi dan pengalaman pengguna terhadap layanan digital, mencakup kemudahan penggunaan, kepercayaan terhadap sistem, dan kepuasan secara keseluruhan.

2.1.4 Kualitas Sumber Daya Manusia

2.1.4.1 Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu atau kelompok yang memiliki kemampuan fisik, intelektual, dan emosional yang digunakan untuk berkontribusi dalam suatu organisasi atau negara guna mencapai tujuan tertentu. SDM dianggap sebagai aset paling penting karena peran aktifnya dalam mengelola sumber daya lainnya seperti modal, teknologi, dan material. Menurut Hasibuan (2016), SDM adalah usaha terpadu untuk memberdayakan, mengembangkan, dan mengelola manusia sebagai individu dan sebagai bagian dari kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kualitas sumber daya manusia merujuk pada tingkat kemampuan, kompetensi, dan karakter yang dimiliki individu dalam menjalankan tugas dan peran dalam organisasi secara efektif dan produktif. Menurut Sinambela (2012) Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki oleh manusia dalam bentuk keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kedisiplinan dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas SDM meliputi pendidikan, keterampilan, pengalaman, motivasi kerja, serta manajemen yang efektif dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas SDM adalah berbagai elemen internal dan eksternal yang menentukan tingkat kompetensi, produktivitas, dan kesiapan individu dalam menjalankan tugas secara efektif di lingkungan kerja. Kualitas SDM tidak hanya terbentuk secara alamiah, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan, pelatihan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kesehatan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualita SDM:

1. Pendidikan

Pendidikan formal menjadi dasar utama peningkatan kualitas intelektual, keterampilan analisis, dan pola pikir individu.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan teknis maupun soft skill sangat penting untuk menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

3. Pengalaman Kerja



nyak pengalaman, semakin matang cara berpikir dan bertindak seseorang dalam ran pekerjaan.

. Kerja

yang sehat, kondusif, dan mendukung kolaborasi akan meningkatkan semangat kinerja SDM.

5. Kesehatan dan Kesejahteraan



Kondisi fisik dan mental yang sehat berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan kualitas kerja seseorang.

6. Motivasi dan Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan sistem penghargaan yang adil dapat memacu SDM untuk terus meningkatkan kualitas dirinya.

2.1.4.3 Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia

Indikator SDM adalah ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai kualitas, kemampuan, dan efektivitas individu dalam organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang mencerminkan sejauh mana SDM dapat berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2007) Indikator sumber daya manusia merupakan tolak ukur dalam menilai kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu dalam organisasi.

Bhattacharjee (2019) menekankan bahwa integrasi teknologi dalam manajemen SDM, seperti sistem informasi kepegawaian dan platform pembelajaran digital, dapat meningkatkan efisiensi serta kualitas tenaga kerja. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja, memberikan umpan balik secara real-time, serta mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang berbasis data.

Indikator Kualitas SDM:

- Kompetensi & Keahlian: Pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan.
- Produktivitas & Kedisiplinan: Kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien.
- Inovasi & Adaptasi Teknologi: kemampuan mengadopsi sistem digitalisasi.
- Etos Kerja & Motivasi: Komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5 Efisiensi Operasional

2.1.5.1 Pengertian Efisiensi Operasional

Menurut Hansen dan Mowen (2009) Efisiensi operasional adalah hubungan antara output dan input dalam proses produksi, yang menunjukkan seberapa baik suatu organisasi menggunakan sumber dayanya untuk menghasilkan output. Dapat dikatakan bahwa efisiensi operasional adalah kemampuan suatu organisasi dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output (barang/jasa) dengan biaya, waktu, dan tenaga seminimal mungkin, tanpa mengurangi kualitas layanan atau produk yang dihasilkan.

Dalam konteks manajemen dan organisasi, efisiensi operasional menjadi kunci untuk menjaga keberlanjutan bisnis dan meningkatkan daya saing. Efisiensi yang baik memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya operasional, mempercepat proses kerja, dan mengurangi pemborosan tanpa mengorbankan kualitas layanan atau produk. Menurut Mulyadi (2001:8), efisiensi operasional tercapai bila “penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan telah dilakukan tidak terjadi pemborosan dalam proses operasional.”



efisiensi operasional juga erat kaitannya dengan penerapan teknologi dan sistem kerja yang digitalisasi, otomasi, dan perbaikan proses bisnis sering menjadi strategi utama dalam

efisiensi. Dalam pandangan Hansen & Mowen (2005), efisiensi operasional adalah efisiensi operasional yang dapat diukur melalui indikator seperti waktu penyelesaian

proses, biaya produksi, dan produktivitas tenaga kerja. Oleh karena itu, efisiensi bukan hanya tentang mengurangi pengeluaran, melainkan juga meningkatkan hasil kerja dengan cara yang lebih efektif dan terstruktur.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Efisiensi Operasional

Faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi operasional adalah berbagai unsur internal dan eksternal dalam organisasi yang secara langsung atau tidak langsung menentukan tingkat optimalisasi penggunaan sumber daya dalam proses operasional. Efisiensi operasional dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibatasi dalam aspek internal dan eksternal. Berikut beberapa faktor utama:

1. Faktor Internal

- Sumber Daya Manusia (SDM) – Kompetensi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan sangat berpengaruh terhadap efisiensi operasional.
- Teknologi dan Automasi – Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dengan mengurangi kesalahan dan mempercepat proses.
- Proses dan SOP (Standard Operating Procedures) – Prosedur kerja yang jelas dan terstandarisasi membantu mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya.
- Struktur Organisasi dan Manajemen – Kepemimpinan yang efektif dan struktur organisasi yang jelas mendukung koordinasi yang lebih baik.
- Pemanfaatan Sumber Daya – Pengelolaan bahan baku, energi, dan fasilitas yang optimal dapat mengurangi pemborosan.

2. Faktor Eksternal

- Kondisi Pasar dan Persaingan – Tren pasar dan persaingan dapat mempengaruhi strategi operasional perusahaan.
- Regulasi dan Kebijakan Pemerintah – Peraturan terkait ketenagakerjaan, lingkungan, dan pajak dapat berdampak pada efisiensi operasional.
- Kondisi Ekonomi – Inflasi, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi mempengaruhi biaya operasional dan daya beli pelanggan.
- Rantai Pasok (*Supply Chain*) – Ketersediaan bahan baku dan efisiensi distribusi mempengaruhi kelancaran operasional.
- Tekanan Lingkungan dan Sosial – Tuntutan untuk menerapkan praktik ramah lingkungan dan tanggung jawab sosial dapat mempengaruhi efisiensi proses bisnis.

Secara keseluruhan, efisiensi operasional dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal seperti



dan teknologi, serta faktor eksternal seperti regulasi dan lingkungan bisnis. Dapat mengelola faktor-faktor ini dengan baik akan memiliki keunggulan dalam aktivitas, mengurangi biaya, dan memperbaiki kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, efisiensi operasional harus bersifat holistik dengan mempertimbangkan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.

2.1.5.3 Indikator Efisiensi Operasional

Indikator efisiensi operasional adalah ukuran atau parameter yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi mampu menggunakan sumber daya secara optimal dalam proses kerja untuk mencapai hasil maksimal. Efisiensi operasional mencerminkan kemampuan perusahaan dalam meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya tanpa mengurangi kualitas output. Menurut Mahmudi (2010), efisiensi operasional dapat diukur dari rasio antara input dan output, di mana semakin sedikit input yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu, maka semakin efisien proses tersebut. Indikator-indikator ini membantu organisasi mengidentifikasi bagian mana yang dapat diperbaiki dalam proses operasionalnya.

- Indikator-indikator Efisiensi Operasional:
1. Penggunaan Sumber Daya yang Optimal

Mengukur sejauh mana input seperti tenaga kerja, bahan baku, dan waktu dimanfaatkan secara maksimal tanpa pemborosan.
 2. Kecepatan Proses Kerja (Waktu Penyelesaian)

Mencerminkan seberapa cepat aktivitas operasional diselesaikan sesuai dengan standar waktu.
 3. Produktivitas Karyawan

Menilai output kerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan atau unit kerja. Semakin tinggi produktivitas, semakin efisien operasi.
 4. Biaya Operasional yang Dikeluarkan

Mengukur sejauh mana biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan operasional dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas.
 5. Tingkat Pemborosan dan Kesalahan

Mencerminkan sejauh mana terjadi kegagalan, pengulangan proses, atau penggunaan sumber daya yang tidak perlu.

2.2 TINJAUAN EMPIRIS

Tinjauan empiris dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan digitalisasi layanan, Sumber Daya Manusia, efisiensi operasional dalam pencapaian kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang menjadi konsep penelitian ini:

Tabel 2. 1 Tinjauan Empiris

Nama dan Gambar	Judul dan tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
 Optimized using trial version www.balesio.com	Pengaruh digitalisasi pada peningkatan efisiensi	Pengaruh digitalisasi & peningkatan	Analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian ini mengkaji pengaruh digitalisasi terhadap efisiensi operasional

	Operasional Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Di Indonesia Tahun 2023.	efisiensi operasional		Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penelitian ini menemukan bahwa digitalisasi berperan signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional UMKM di Indonesia hingga 45%, terutama dalam hal manajemen inventaris, keterlibatan pelanggan, dan penghematan biaya operasional.
Bahas & Zamit (2022).	Pengaruh Digitalisasi terhadap Praktik Organisasi dan Kinerja Operasi pada PT. IGP Internasional Yogyakarta.	Digitalisasi, praktik organisasi dan kinerja operasional.	Path analysis.	Hasil analisis dari penelitian ini Digitalisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap praktik organisasi dan kinerja operasional. Praktik organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Artinya, digitalisasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga tidak langsung melalui praktik organisasi. Implementasi digitalisasi yang baik dan didukung praktik organisasi yang efektif akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas



				operasional perusahaan.
Wahyuli (2018)	Pengaruh Kualitas Pegawai terhadap efisiensi kerja Pegawai program studi Kedokteran gigi Universitas Sriwijaya Palembang.	kualitas pegawai & efisiensi kerja pegawai.	Analisis Regresi Linear Sederhana	Hasil dari penelitian ini Kualitas pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi kerja. Peningkatan komunikasi, kreativitas, kerja tim, dan keterampilan interpersonal terbukti meningkatkan efisiensi kerja di lingkungan Program Studi Kedokteran Gigi Universitas Sriwijaya.
Cornella, Algifani, Widiyasti, Wardi (2025).	Pengaruh sistem digitalisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank mandiri Lombok.	Sistem digitalisasi & Kinerja Karyawan	Analisis regresi Linear sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa sistem digitalisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena menawarkan berbagi kemudahan yang berdampak pada efisiensi waktu.
Oktaviani, Firdaus, Bimo (2020)	Kualitas Sumber Daya manusia dan motivasi terhadap kinerja karyawan.	Kualitas SDM, Motivasi dan Kinerja karyawan.	Analisis regresi Linear sederhana	Hasil penelitian ini Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kualitas SDM terhadap pencapaian kinerja karyawan dan Kedua variabel (kualitas SDM dan motivasi) bersama-sama memiliki



				kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja.
Warpuah, Iskandar, Syaifulloh (2022).	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Objek Wisata Mangrove Pandansari Brebes).	Kualitas SDM, stress kerja dan kinerja karyawan.	Analisis regresi linear berganda.	Hasil dari penelitian ini Kualitas sumber daya manusia dan stres kerja secara parsial maupun simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

