

**PERAN TEKNOLOGI DIGITAL PADA PENGELOLAAN
UANG TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS
SUMBER DAYA MANUSIA BANK INDONESIA**

TESIS



Oleh:
Arief Kurniawan
NIM: 20402400113

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

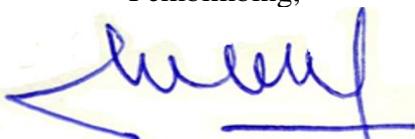
TESIS

PERAN TEKNOLOGI DIGITAL PADA PENGELOLAAN UANG TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA BANK INDONESIA

Oleh:
Arief Kurniawan
NIM: 20402400113

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Tesis
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, September 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK. 210499045

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN TEKNOLOGI DIGITAL PADA PENGELOLAAN UANG TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA BANK INDONESIA

Oleh:
Arief Kurniawan
NIM: 20402400113

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 01 Desember 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK. 210499045

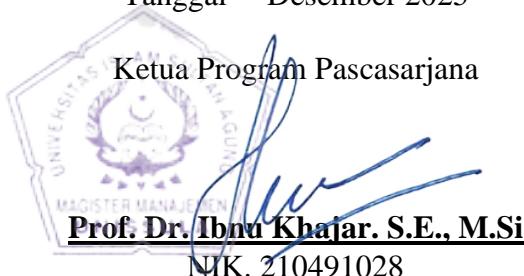
Penguji I


Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.
NIK. 210491026

Penguji II


Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M.
NIK. 210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister
Tanggal Desember 2025



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief Kurniawan
NIM : 20402400113
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Manajemen
Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: "**“PERAN TEKNOLOGI DIGITAL PADA PENGELOLAAN UANG TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA BANK INDONESIA”**" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November 2025

Pembimbing

Yang membuat pernyataan,



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK. 210499045

Arief Kurniawan
NIM. 20402400113

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief Kurniawan

NIM : 20402400113

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

PERAN TEKNOLOGI DIGITAL PADA PENGELOLAAN UANG TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA BANK INDONESIA

dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak Bebas Royalti Non Ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak fakultas Sekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, November 2025

Yang membuat pernyataan,

Arief Kurniawan

ABSTRAK

Industri perbankan di Indonesia saat ini menghadapi berbagai tantangan yang tidak hanya berupa persaingan sesama perbankan namun juga adanya arus digitalisasi perbankan. Penerapan teknologi digital dalam bidang perbankan tentunya akan mendorong kinerja. Semakin baik penggunaan teknologi yang ada dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat dan memiliki dampak yang besar pada produktivitas kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai frontliner Bank Indonesia sebanyak 526 pegawai. sampel dari penelitian ini adalah sebesar 130 pegawai frontliner Bank Indonesia yang dihitung menggunakan rumus hair. Teknik pengumpulan data menggunakan Kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi teknologi digital maka kinerja SDM dapat meningkat karena proses kerja menjadi lebih efisien, efektif, dan akurat. 2) Penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, artinya semakin tinggi teknologi digital maka semakin tinggi produktivitas SDM, 3) Kinerja SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Artinya, semakin baik kinerja sumber daya manusia (SDM), maka produktivitas SDM juga akan meningkat, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, lebih efisien, dan lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. 4) Kinerja SDM dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan penerapan teknologi digital terhadap produktivitas SDM, artinya semakin tinggi penerapan teknologi digital, maka semakin baik kinerja SDM, dan kemudian semakin tinggi produktivitas SDM.

Kata kunci : Teknologi Digital, Kinerja dan Produktivitas SDM

ABSTRACT

The Indonesian banking industry currently faces various challenges, not only in the form of competition between banks but also in the digitalization of banking. The implementation of digital technology in banking will undoubtedly boost performance. The better the use of technology within a company, the higher employee performance will be, significantly impacting work productivity.

This research is explanatory research with a quantitative approach. The population was 526 frontline employees at Bank Indonesia. The sample size was 130 frontline employees, calculated using the Hair formula. Data collection used a questionnaire. Data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Squares) software.

The results of the study show that: 1) The application of digital technology has a positive and significant effect on HR performance, meaning that the higher the digital technology, the HR performance can increase because the work process becomes more efficient, effective, and accurate. 2) The application of digital technology has a positive and significant effect on HR productivity, meaning that the higher the digital technology, the higher the HR productivity, 3) HR performance has a positive and significant effect on HR productivity. This means that the better the performance of human resources (HR), the HR productivity will also increase, resulting in higher, more efficient, and more effective performance in achieving company goals. 4) HR performance can mediate the positive and significant effect of the application of digital technology on HR productivity, meaning that the higher the application of digital technology, the better the HR performance, and then the higher the HR productivity.

Keywords: Digital Technology, HR Performance and Productivity

KATA PENGANTAR

Assalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul “Peran Teknologi Digital pada Pengelolaan Uang Terhadap Kinerja dan Produktifitas Sumber Daya Manusia Bank Indonesia”. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Istri tercinta, anak-anaku tersayang, Orangtua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
6. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
7. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Semarang, November 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Produktivitas Sumber Daya Manusia	6
2.2. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.3. Penerapan Teknologi Digital	9
2.4. Kerangka Konseptual.....	13

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	14
3.2. Populasi dan Sampel.....	14
3.3. Variabel dan Indikator	15

3.4. Sumber Data	15
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	16
3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	16

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian.....	23
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	24
4.3. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	27
4.4. Pembahasan	33
4.5. Pengaruh Tidak Langsung	42

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan	45
5.2. Implikasi Manajerial	46
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	47

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	15
Tabel 3.2	<i>Rule of Thumb</i> Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i>	21
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	23
Tabel 4.2	Deksripsi Variabel Penerapan Teknologi Digital	25
Tabel 4.3	Deksripsi Variabel Kinerja SDM.....	26
Tabel 4.4	Deksripsi Variabel Produktivitas SDM	27
Tabel 4.5	Evaluasi Loading Factor	28
Tabel 4.6	Nilai <i>Cross Loading</i>	29
Tabel 4.7	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	30
Tabel 4.8	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	30
Tabel 4.9	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	31
Tabel 4.10	Pengaruh Langsung (<i>Path Coeffisient</i>)	32
Tabel 4.11	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Specific Indirect Effect</i>)	40
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	41
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	41
Tabel 4.14	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	13
Gambar 4.1 Outer Model (<i>Measurement Model</i>)	28
Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	32

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Permohonan Menjadi Responden.....	50
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	51
Lampiran 3 Analisa Data.....	53
Lampiran 4 Model Analisis PLS	57

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri perbankan di Indonesia saat ini menghadapi berbagai tantangan yang tidak hanya berupa persaingan sesama perbankan namun juga adanya arus digitalisasi perbankan. Seiring pesatnya perkembangan teknologi informasi (TI) yang mempengaruhi pola dan perilaku masyarakat, ternyata memberikan dampak terhadap industri perbankan, yaitu adanya tuntutan untuk mengembangkan produk dan layanan perbankan digital (Puspitadewi, 2019). Keberadaan teknologi digital membuat perbankan menjadi mudah dalam menyimpan, merekam, dan mengambil data nasabah sehingga membantunya dalam menjaga hubungan baik dengan konsumen, mengatasi keluhan konsumen, serta mencocokkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (Wirjoatmodjo, 2017).

Penerapan teknologi digital perbankan menuntut adanya penyesuaian tidak hanya pada produk atau layanan perbankan baik yang baru maupun yang sudah ada dibutuhkan adanya kesiapan dari sisi sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam industri perbankan (Fariyah, Sari & Sumriyah, 2023). Dalam hal ini revolusi digital membutuhkan SDM yang memiliki keahlian khusus mendalam, namun memiliki pemahaman yang luas dan kemampuan menyelesaikan masalah terhadap berbagai isu serta tenaga operasional terutama dalam bidang teknologi informasi (Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, 2018).

Penerapan teknologi digital dalam bidang perbankan tentunya akan mendorong kinerja. Kinerja SDM menggambarkan keberhasilan suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Hamidah & Putra, 2024). Kinerja menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran, dalam hal ini semakin mendekati sasaran berarti makin tinggi kinerjanya. Pada era digital ini, para pegawai perlu diberi peluang untuk beralih dari replikasi ke kreasi. Merangsang frekuensi kerja otak pegawai dapat menciptakan kompetensi, keseimbangan, dan kesejahteraan yang lebih baik bagi karyawan sambil meningkatkan kreativitas, inovasi, dan menjadi bagian kreator dalam dunia teknologi (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, 2023). Dalam hal ini digitalisasi perbankan yang ditopang dengan kemampuan yang baik, tentunya akan membuat kinerja perbankan semakin efektif dan efisien. Hal ini tidak terlepas dari keberadaan teknologi digital yang dinilai mampu merubah kebiasaan kerja pegawai yang beralih kepada sistem digital (Choirinisa & Ikhwan, 2022). Selanjutnya menjelaskan bahwa keberadaan teknologi digital pengaruhnya masih rendah terhadap produktivitas orang.

Digitalisasi pengelolaan keuangan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi transaksi, tetapi juga berdampak signifikan pada kinerja pegawai secara keseluruhan (Supriyanto, 2021). Semakin baik penggunaan teknologi yang ada dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat dan memiliki dampak yang besar pada produktivitas kerja (Amalya et al, 2021). Pengembangan kinerja merupakan faktor penentu baik dan tidaknya produktivitas kerja karyawan (Ismail, 2022). Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong

kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direkfsikan dalam kenaikan produktifitas (Lusiana, 2018).

Hasil penelitian terdahulu terkait penerapan teknologi digital terhadap kinerja pegawai dan penerapan teknologi digital terhadap produktifitas masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa digitalisasi sistem perusahaan *tidak berpengaruh signifikan* terhadap produktivitas karyawan (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, (2023). Penelitian lain bahwa digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Wike & Fika, 2018). Penelitian yang dilakukan Ningsih (2024), bahwa teknologi *berpengaruh positif* terhadap produktivitas karyawan tenaga kerja di Indonesia.

Kinerja SDM yang baik tentunya akan menaikan tingkat produktivitas kerja yang baik pula (Puspitadewi, 2019). Siagian (2017) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Lebih lanjut, Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimum perusahaan harus menjamin dipilihnya orang-orang yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara maksimal. Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan dapat diukur melalui efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja (Puspitadewi, 2019).

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor perbankan di Indonesia, termasuk Bank Indonesia, mengalami perubahan signifikan terkait dengan penerapan teknologi digital, khususnya dalam pengelolaan uang. Digitalisasi ini tidak hanya berdampak pada efisiensi transaksi keuangan, tetapi juga mempengaruhi kinerja

dan produktivitas pegawai. Bank Indonesia, sebagai lembaga yang berperan penting dalam sistem perekonomian Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi dan sumber daya manusia (SDM).

Bank Indonesia telah mengembangkan Cetak Biru Sistem Pembayaran Indonesia (BSPI) 2025 untuk mendorong integrasi industri keuangan digital nasional. Inisiatif ini bertujuan untuk mencapai inklusi ekonomi dan keuangan yang lebih luas. Namun, implementasi teknologi digital juga membawa tantangan baru, terutama dalam hal kompetensi digital pegawai dan efektivitas kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: *bagaimana peran teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja dan produktivitas sumber daya manusia Bank Indonesia*. Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja SDM Bank Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap produktivitas SDM Bank Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh kinerja terhadap produktivitas SDM Bank Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja SDM Bank Indonesia
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap produktivitas SDM Bank Indonesia
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kinerja terhadap produktivitas SDM Bank Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis mengenai pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja dan produktivitas sumber daya manusia yang dapat berguna sebagai sumbangannya bagi dunia perbankan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Sebagai tambahan informasi mengenai pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Sehingga Bank Indonesia akan lebih baik lagi dan lebih berkembang dalam operasional jangka pendek maupun jangka panjang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Produktivitas Sumber Daya Manusia

Susanti, Salfadri, dan Yuliastanty (2023) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesarbesarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Silalahi, Rajab, dan Hanum (2023) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu atau sejumlah barang/jasa yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang/karyawan dalam jangka waktu tertentu. Fuaddi, dan Amenda (2023) menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan. (Siagian, 2017) produktivitas kerja adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang. Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Untuk mengukur produktivitas kerja di perlukan indikator sebagai berikut (Sutresno, 2019):

1. Kemampuan; mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja

2. Meningkatkan hasil yang dicapai; berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja; merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hasil sebelumnya
4. Pengembangan diri; senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan.
5. Efisiensi; perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, masukan dan keluaran merupakan akses produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.2. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2018). Sandewa (2018) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai

oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Sinaga (2020) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017), menyebutkan indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan; seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja; seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas

4. Tanggung Jawab; kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
5. Kerjasama; kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

2.3. Penerapan Teknologi Digital

Teknologi digital merupakan sebuah proses modernisasi dan pembaruan dalam penggunaan teknologi. Hal ini sering dikaitkan dengan kemunculan internet dan teknologi informasi yang semakin canggih. Teknologi digital memungkinkan segala sesuatu menjadi lebih mudah dan terjangkau bagi pengguna, melalui perangkat-perangkat elektronik yang semakin maju dan fungsional. Digitalisasi telah mengubah cara manusia berinteraksi, bekerja, dan menjalani aktivitas sehari-hari, dengan menyediakan solusi yang efisien dan praktis (Wibowo et al., 2023). Penerapan teknologi digital oleh Goodhue & Thompson (2015) diartikan sebagai tindakan mengaplikasikan teknologi digital dalam penyelesaian tugas-tugas mencakup keputusan individu untuk menggunakan atau tidak menggunakan teknologi yang relevan, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong atau menghambat individu dalam memanfaatkan teknologi tersebut. Machmury et al., (2021) mendefinisikan penerapan teknologi digital merupakan tindakan serta sikap karyawan dalam menggunakan teknologi digital guna menyelesaikan tugas dan meningkatkan

kinerja kerja. Penerapan teknologi digital memberi kontribusi agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik (Atho'illah, 2018).

Menurut Davis (2016) penerapan teknologi digital diukur melalui indikator – indikator berikut:

1. *Perceived usefulness* (persepsi kebermanfaatan) mengukur sejauh mana penggunaan sebuah teknologi mampu memenuhi kebutuhan para penggunanya
2. *Perceived ease of use* (persepsi kemudahan) untuk mengukur sejauh mana teknologi mudah untuk digunakan
3. *Attitude toward using* (sikap terhadap penggunaan) merupakan indikator yang digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap perilaku yang akan dihasilkan, baik perilaku positif maupun negatif. Dengan kata lain *attitude toward using* mencakup mengenai sikap pengguna terhadap penerimaan atau penolakan terhadap teknologi yang digunakan
4. *Actual usage* (penggunaan sesungguhnya), pengukuran *actual system use* ini dapat berupa konteks frekuensi dan durasi waktu dalam penggunaan teknologi. Semakin tinggi frekuensi dan durasi yang dilakukan pengguna terhadap teknologi, maka semakin besar juga tingkat penerimaan pengguna terhadap teknologi tersebut.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Penerapan Teknologi Digital Terhadap Kinerja SDM

Penerapan teknologi digital dalam sistem perusahaan mengalami perkembangan yang pesat, adanya digitalisasi sistem ini diharapkan akan memudahkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan kinerja karyawan (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, 2023). Okkonen (2019) mengatakan pemanfaatan digitalisasi harus dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Sistem operasional digitalisasi merujuk pada penerapan teknologi digital dalam proses operasional sehari-hari yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kecepatan dalam pengelolaan data dan informasi. Digitalisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari automasi proses bisnis, pengintegrasian sistem berbasis cloud, hingga penggunaan aplikasi dan perangkat lunak yang mendukung tugas-tugas administratif maupun operasional (Siregar & Pradesyah, 2023). Penggunaan sistem digital ini memungkinkan organisasi untuk menyederhanakan alur kerja, mengurangi kesalahan manusia, dan memberikan akses informasi yang lebih cepat dan akurat. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja SDM (Hamidah & Putra, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H₁ : Penerapan teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.4.2 Pengaruh Penerapan Teknologi Digital Terhadap Produktifitas SDM

Salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah penerapan teknologi digital. Seorang pegawai ketika bekerja dapat

menggunakan teknologi digital sebagai alat untuk mempercepat proses dan koordinasi serta komunikasi tentu akan menghasilkan produk yang berkualitas tingkat kecepatannya lebih maksimal yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penerapan teknologi digital dalam perusahaan dapat memberi dampak positif pada produktivitas kerja. Penerapan teknologi digital yang tepat akan meningkatkan produktivitas pegawai terhadap tugas yang harus diselesaikan (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, 2023). Penerapan teknologi digital merupakan metode kerja yang diciptakan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja, dengan kemampuan yang memadai untuk menjalankan aktivitas kerja berbasis digital maka dalam proses kerja yang mereka jalani menjadi efektif dari segi material maupun non material. Semakin tinggi tingkat produktivitas yang dihasilkan menunjukkan semakin tinggi efektivitas pegawai dalam bekerja (Choirinisa & Ikhwan, 2022) Teknologi yang tepat akan sangat membantu mempertahankan tingkat produktivitas kerja (Amalya et al, 2021). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H₂ : Penerapan teknologi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM

2.4.3 Pengaruh Kinerja SDM Terhadap Produktifitas SDM

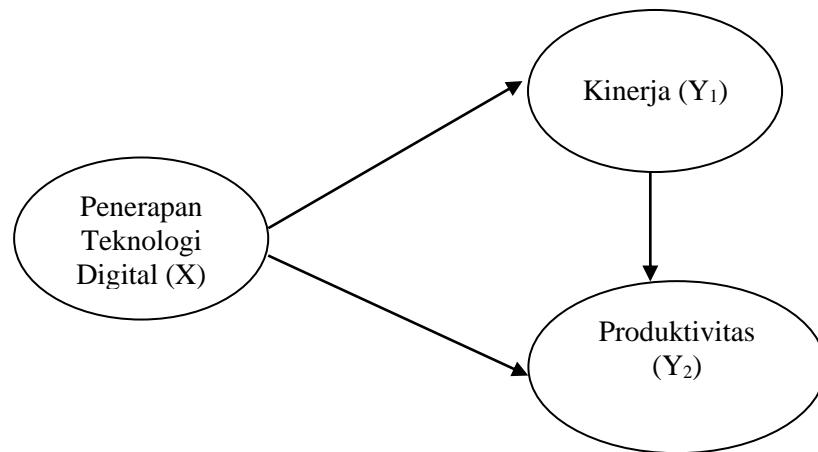
Peningkatan kinerja adalah salah satu cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan karena dengan itu bisa mengevaluasi kinerja individu dengan tujuan pengembangan dan arahan terhadap individu sehingga bisa dapat memperbaiki kinerjanya (Lusiana, 2018). Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan mendorong kinerja sumber daya

manusia secara keseluruhan, yang bisa meningkatkan produktivitas (Ismail, 2022). Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feedback* yang tepat, dan melalui *feedback* yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku kearah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan (Fitriana, 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H₃ : Kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM

2.5. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Disebut dengan penelitian kuantitatif karena data-data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis statistic (Sugiyono, 2018). Berdasarkan tujuan penelitian, maka jenis penelitian ini adalah *exploratory research* yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau di pengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Umar, 2019). Tujuan dari *exploratory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja dan produktivitas sumber daya manusia Bank Indonesia.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai frontliner Bank Indonesia sebanyak 526 pegawai.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan (Suryani & Hendryadi, 2019). Ukuran sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus (Hair *et al.*, 2019):

$$5 - 10 \times \text{Indikator}$$

Diketahui bahwa indikator dalam penelitian ini berjumlah 13, sehingga $(10 \times 13 = 130)$. Jadi melalui perhitungan berdasarkan rumusan tersebut, didapat jumlah sampel penelitian ini adalah 130 pegawai frontliner Bank Indonesia.

3.3. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Penerapan teknologi digital	Tindakan serta sikap pegawai dalam menggunakan teknologi digital guna menyelesaikan tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived usefulness</i> 2. <i>Perceived ease of use</i> 3. <i>Attitude toward using</i> 4. <i>Actual usage</i> <p>(Davis, 2016)</p>
2	Kinerja SDM	Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Tanggung Jawab 5. Kerjasama <p>(Mangkunegara, 2017)</p>
3	Produktivitas SDM	Keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menigkatkan hasil yang dicapai 2. Semangat kerja 3. Pengembangan diri 4. Efisiensi (Sutresno, 2019)

3.4. Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa angka dari jawaban responden terhadap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Sumber data dalam penelitian ini meliputi:

1. Sumber data primer yang diperoleh dan digunakan berupa informan melalui angket/kuesioner untuk mengetahui pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja dan produktivitas sumber daya manusia Bank Indonesia yang disebar melalui *google form*.
2. Data sekunder yang peneliti gunakan yaitu data yang berasal dari instansi berupa laporan jumlah pegawai, dan jurnal/artikel dengan tema yang sama.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan kuesioner untuk mengetahui pengaruh penerapan teknologi digital pada pengelolaan uang terhadap kinerja dan produktivitas sumber daya manusia Bank Indonesia. Kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan berupa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diisi sesuai dengan petunjuk. Pertanyaan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner dalam bentuk tertutup. Pengukuran variabel yang digunakan oleh peneliti adalah skala Likert. Dalam skala likert, responden menentukan tingkat persetujuan terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang telah disediakan. Penilaian yang dilakukan lewat kuesioner/angket dihitung berdasarkan skor dengan kriteria sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

3.6.Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan

pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2014). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendeskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel

dapat diketahui dengan cara perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi

3.6.2. Structural Equation Model (SEM)

Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.0. PLS merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (Outer Model) dan pengujian model struktural (Inner Model) (Ghozali & Latan, 2015). Sesuai dengan teori tersebut, maka proses analisis PLS-SEM terbagi menjadi beberapa tahapan yaitu:

1. Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

Analisa outer model atau analisis pengukuran bertujuan untuk memastikan bahwa ukuran (measurement) yang digunakan layak dijadikan pengukur atau validitas dan reliabel, dengan menspesifikasikan bagaimana hubungan antar variabel manifes yang berupa indikator dengan variabel latennya. Menurut Ghozali dan Latan (2015), evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori dapat dilakukan dengan pendekatan MTMM (Multi Trait-Multi Method) dengan menguji convergent validity dan discriminant validity. Sementara uji reliabilitas dilakukan dengan cronbach's alpha dan composite reliability.

a. Uji Validitas

1) *Convergent Validity*

Convergent validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan hubungan antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Jika ukuran reflektif individual berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur, maka dapat dikatakan tinggi. Akan tetapi, apabila nilai outer loading 0,50-0,60 masih bisa diterima (Ghozali & Latan, 2015).

Convergent validity juga dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan nilai AVE yaitu pembebanan luar indikator dan rata-rata varians yang diekstraksi. Jika nilai AVE (square of Average Variance Extracted) $> 0,50$, maka dapat dikatakan model mempunyai convergent validity yang cukup baik yang menandakan juga bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan cross loading pengukuran antara indikator dengan konstruk. Jika ingin mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, yaitu dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dengan nilai yang lain

(Ghozali & Latan, 2015).

Discriminant validity juga dapat dinilai dengan membandingkan akar kuadrat AVE. Jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, atau yang biasa dikenal dengan kriteria Fornell dan Locker, maka model dikatakan memiliki discriminant validity yang baik (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

b. *Uji Reliabilitas*

1) *Composite Reliability*

Composite reliability bertujuan untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent *variable coefficients*. Apabila nilai *composite reliability* $> 0,7$ maka mempunyai reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2015).

2) *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha bertujuan untuk memperkuat hasil dari composite reliability. Nilai cronbach's alpha yang diharapkan adalah $>0,7$ (Ghozali & Latan, 2015).

2. *Analisis Inner Model* (Model Struktural)

Analisa inner model atau analisis struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas (sebab akibat) antar variabel laten. Uji model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan:

a. R-Square

Nilai R-Square bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Klasifikasi kriteria, yaitu

nilai R-Square sebesar 0,67 (kuat); 0,33 (moderat); dan 0,19 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

b. *F-Square*

F-Square adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai F-Square atau effect size juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Besar pengaruh relative dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. F-square 0,02 (kecil); 0,15 (sedang); 0,35 (besar) (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Goodness of Fit (GoF)*

Uji kriteria Goodness of Fit dilakukan untuk memvalidasi kinerja model secara keseluruhan. GoF merupakan ukuran tunggal untuk mengevaluasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural atau antara inner model dan outer model (Ghozali & Latan, 2015)

Tabel 3.2. *Rule of Thumb* Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

d. Pengujian Hipotesis

1) Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis menggunakan analisis bootstrapping full

model structural equation modelling dengan smartpls. Dalam full model ini, selain mengkonfirmasi teori juga menunjukan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai probabilitas (PValue) < 0,05. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t statistik dan membandingkannya dengan t-tabel, dalam penelitian ini digunakan alpha 5%, angka nilai t-tabelnya adalah 1,96, jika nilai t-statistik > t-tabel (1,96) maka pengaruhnya adalah signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

2) Pengaruh tidak langsung

Indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) dilihat dari nilai P-Values. Terdapat kriteria dalam analisis indirect effect yaitu; Jika nilai P-Values < 0,05, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Jika nilai P-Values > 0,05, maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel intervening “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (Ghozali & Latan, 2015).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai frontliner Bank Indonesia. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebarluaskan secara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 1 – 30 Agustus 2025 didapatkan responden sebanyak 130 pegawai dengan karakteristik berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	21 – 30 tahun	43	33,1%
	31 – 40 tahun	61	46,9%
	41 – 50 tahun	20	15,4%
	>50 tahun	6	4,6%
	Total	130	100
Pekerjaan	SMA sederajat	1	0,8
	Diploma (I/II/III)	25	19,2
	S1/DIV	88	67,7
	S2	16	12,3
	Total	130	100
Masa kerja	1 – 5 tahun	19	14,6
	6 – 10 tahun	81	62,3
	>10 tahun	30	23,1
	Total	130	100

Berdasarkan karakteristik dari 130 pegawai frontliner Bank Indonesia, diketahui sebanyak 46,9% pegawai berusia 31-40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. pegawai pada masa usia ini lebih memiliki pengalaman kerja yang lebih luas dan mendalam serta memiliki kematangan emosi, sehingga lebih memahami dinamika pekerjaan dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih efektif.

Karakteristik pendidikan menunjukkan sebanyak 67,7% pegawai frontliner Bank Indonesia memiliki jenjang pendidikan S1/DIV, ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi lebih memiliki kepercayaan diri, keterampilan pemecahan masalah, dan kemampuan analitis, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Karakteristik masa kerja menunjukkan sebanyak 62,3% pegawai telah bekerja selama 6 - 10 tahun di Bank Indonesia. Pegawai dengan masa kerja 6 - 10 tahun memiliki pengalaman yang lebih mendalam dalam operasional dan tantangan di frontliner Bank Indonesia. Mereka lebih familiar dengan prosedur, sistem, dan jaringan yang ada sehingga dapat berkontribusi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel yaitu penerapan teknologi digital, kinerja SDM dan produktivitas SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS : \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan:

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS : \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

Tanggapan 130 pegawai frontliner Bank Indonesia mengenai penerapan teknologi digital, kinerja SDM dan produktivitas SDM dapat dijelaskan berikut:

4.2.1. Deskripsi Variabel Penerapan Teknologi Digital

Tabel 4.2 Deksripsi Variabel Penerapan Teknologi Digital

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
PTD1	<i>Perceived usefulness</i>	2	4	11	64	49	4,18	Tinggi
PTD2	<i>Perceived ease of use</i>	2	3	15	69	41	4,11	Tinggi
PTD3	<i>Attitude toward using</i>	2	2	14	62	50	4,20	Tinggi
PTD4	<i>Actual usage</i>	4	3	16	56	51	4,13	Tinggi
Rata-rata							4,16	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai penerapan teknologi digital memiliki nilai rata-rata 4,16 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa frontliner Bank Indonesia

menerapkan teknologi digital yang baik. Tanggapan responden terkait *attitude toward using* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,20 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai frontliner Bank Indonesia merasa bahwa bekerja dengan teknologi akan lebih efektif dan efisien. Kemudian tanggapan mengenai *perceived ease of use* memperoleh nilai rata-rata 4,11 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini, sehingga perusahaan dapat meningkatkan pelatihan kepada karyawan tentang penggunaan teknologi digital yang ada, sehingga pegawai dapat memahami dan menggunakan teknologi tersebut dengan lebih mudah.

4.2.2. Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Tabel 4.3 Dekripsi Variabel Kinerja SDM

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KSDM1	Kualitas pekerjaan	0	12	17	52	49	4,06	Tinggi
KSDM2	Kuantitas kerja	2	8	18	52	50	4,08	Tinggi
KSDM3	Ketepatan waktu	2	2	18	55	53	4,19	Tinggi
KSDM4	Tanggung jawab	2	8	24	56	40	3,95	Tinggi
KSDM5	Kerjasama	4	5	19	50	52	4,08	Tinggi
Rata-rata							4,07	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja SDM memiliki nilai rata-rata 4,07 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa frontliner Bank Indonesia memiliki kinerja SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait ketepatan waktu menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,19 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai frontliner Bank Indonesia berusaha menyelesaikan tugas kantor sesuai dengan jadwal. Kemudian tanggapan mengenai tanggung jawab memperoleh nilai

mean 3,95 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini sehingga perusahaan dapat meningkatkan definisi tugas dan tanggung jawab karyawan, sehingga mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka.

4.2.3. Deskripsi Variabel Produktivitas SDM

Tabel 4.4 Dekripsi Variabel Produktivitas SDM

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
PSDM1	Meningkatkan hasil yang dicapai	2	4	5	57	62	4,33	Tinggi
PSDM2	Semangat kerja	2	8	9	62	49	4,14	Tinggi
PSDM3	Pengembangan diri	0	7	7	63	53	4,25	Tinggi
PSDM4	Efisiensi	4	4	14	52	56	4,17	Tinggi
Rata-rata						4,22	Tinggi	

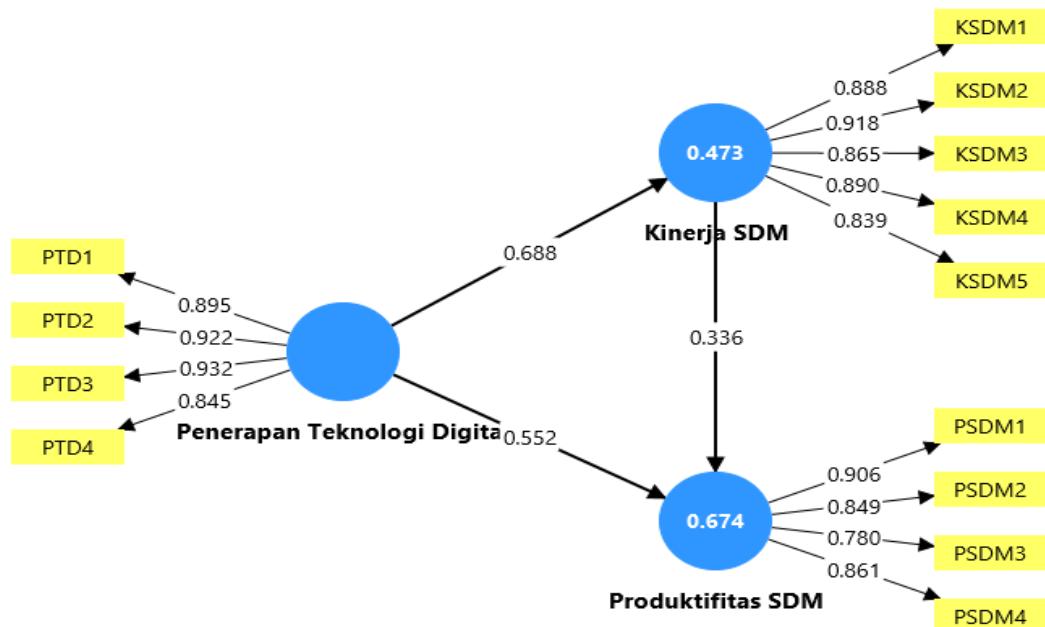
Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai produktivitas SDM memiliki nilai rata-rata 4,22 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa frontliner Bank Indonesia memiliki produktivitas SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait meningkatkan hasil yang dicapai menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,33 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai frontliner Bank Indonesia merasa hasil pekerjaannya meningkat setiap harinya. Kemudian tanggapan mengenai semangat kerja memperoleh nilai *mean* 4,14 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini, sehingga perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan insentif, bonus, atau penghargaan atas kinerja yang baik dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

4.3. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

4.3.1. Evaluasi Outer Model

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifesnya (*measurement model*).

Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1. *Outer Model (Measurement Model)*

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil validitas dan reliabilitas yang telah diproses melalui PLS-SEM algoritma:

1. Convergen Validity

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai outer loading sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loadingnya* $\geq 0,7$, menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Berikut adalah hasil yang diperoleh:

Tabel 4.5 Evaluasi Loading Factor

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kinerja SDM	KSDM1	0.888	0.889	0.023	38.220	0.000
	KSDM2	0.918	0.917	0.020	45.327	0.000
	KSDM3	0.865	0.861	0.041	21.063	0.000
	KSDM4	0.890	0.886	0.035	25.488	0.000
	KSDM5	0.839	0.838	0.043	19.320	0.000
Produktivitas SDM	PSDM1	0.906	0.905	0.024	37.345	0.000
	PSDM2	0.849	0.844	0.044	19.279	0.000
	PSDM3	0.780	0.774	0.078	10.004	0.000
	PSDM4	0.861	0.861	0.035	24.680	0.000
Penerapan Teknologi Digital	PTD1	0.895	0.890	0.039	23.175	0.000
	PTD2	0.922	0.919	0.022	42.083	0.000
	PTD3	0.932	0.929	0.020	46.727	0.000
	PTD4	0.845	0.846	0.045	18.865	0.000

Tabel diatas menunjukan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

2. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya.

Tabel 4.6 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel		
	Kinerja SDM	Penerapan Teknologi Digital	Produktivitas SDM
KSDM1	0.888	0.558	0.652
KSDM2	0.918	0.640	0.634
KSDM3	0.865	0.631	0.618
KSDM4	0.890	0.576	0.592
KSDM5	0.839	0.615	0.652
PSDM1	0.669	0.760	0.906
PSDM2	0.653	0.611	0.849

Indikator	Variabel		
	Kinerja SDM	Penerapan Teknologi Digital	Produktivitas SDM
PSDM3	0.481	0.578	0.780
PSDM4	0.615	0.699	0.861
PTD1	0.582	0.895	0.655
PTD2	0.603	0.922	0.712
PTD3	0.648	0.932	0.706
PTD4	0.633	0.845	0.737

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.7 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kinerja SDM	0.775	Valid
2	Penerapan Teknologi Digital	0.808	Valid
3	Produktivitas SDM	0.723	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel kinerja SDM (0,775), penerapan teknologi digital (0,808) dan produktivitas SDM (0,723) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.8 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	Kinerja SDM	Penerapan Teknologi Digital	Produktivitas SDM
Kinerja SDM	0.880		
Penerapan Teknologi Digital	0.688	0.899	
Produktivitas SDM	0.716	0.784	0.850

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu kinerja SDM (0,880), penerapan teknologi digital (0,899), dan produktivitas SDM (0,850) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

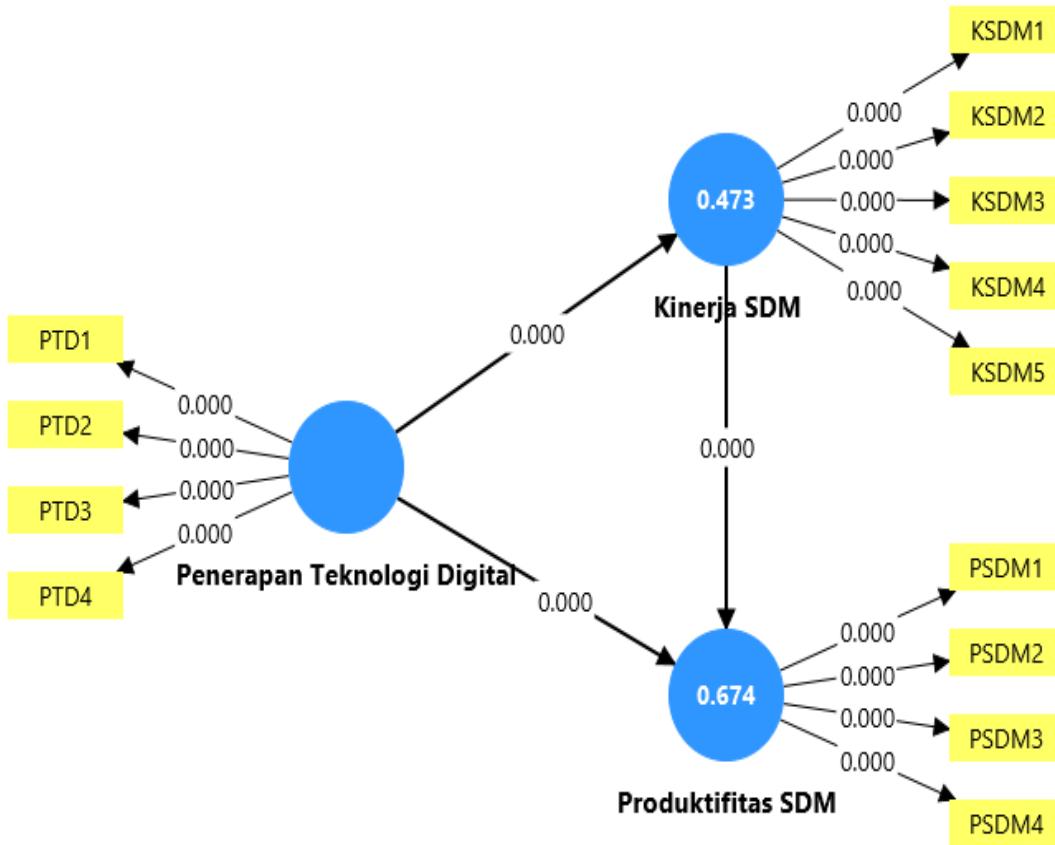
Tabel 4.9 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja SDM	0.928	0.927	Reliabel
Penerapan Teknologi Digital	0.921	0.921	Reliabel
Produktivitas SDM	0.883	0.872	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.3.2. Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk menilai hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten dalam suatu model penelitian. hasil evaluasi inner model dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient, indirect effect, R-square (R²), f-square (F²), uji goodness of fit*.

1. Pengaruh Langsung

Path coefficient dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.10. Pengaruh Langsung (*Path Coeffisient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Penerapan Teknologi Digital -> Kinerja SDM	0.688	0.681	0.080	8.563	0.000	H ₁ diterima
Penerapan Teknologi Digital -> Produktivitas SDM	0.552	0.545	0.085	6.495	0.000	H ₂ diterima
Kinerja SDM -> Produktivitas SDM	0.336	0.337	0.087	3.880	0.000	H ₃ diterima

4.4. Pembahasan

Berdasarkan sajian data pada Tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pengaruh Penerapan Teknologi Digital Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh penerapan teknologi digital terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(8,563) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,688 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti H₁ diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi teknologi digital maka kinerja SDM dapat meningkat karena proses kerja menjadi lebih efisien, efektif, dan akurat.

Berdasarkan Shandler (2024) menyatakan bahwa teknologi digital

bertujuan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan secara signifikan, baik dalam hal efisiensi kerja maupun hasil akhir, sehingga manfaatnya benar-benar terasa dalam operasional perusahaan. Pemanfaatan digitalisasi harus dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Digitalisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari automasi proses bisnis, pengintegrasian sistem berbasis cloud, hingga penggunaan aplikasi dan perangkat lunak yang mendukung tugas-tugas administratif maupun operasional (Siregar & Pradesyah, 2023). Penggunaan sistem digital ini memungkinkan organisasi untuk menyederhanakan alur kerja, mengurangi kesalahan manusia, dan memberikan akses informasi yang lebih cepat dan akurat. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja SDM (Hamidah & Putra, 2024). Dengan adanya digitalisasi sistem ini diharapkan akan memudahkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan kinerja karyawan (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, 2023).

Penelitian Wike dan Fika (2018) dalam hasil penelitian yang menunjukkan hubungan digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh Wiranda et al., (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh sistem informasi manajemen terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya oleh Karlinda & Sari (2022), yang menyimpulkan bahwa penerapan teknologi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Penerapan teknologi baru memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan akurat, sehingga mendukung pencapaian target perusahaan secara keseluruhan. Teknologi digital secara nyata memberikan

dampak baik dan meningkatkan hasil kerja sumber daya manusia karena proses menjadi lebih efisien, pengambilan keputusan lebih baik, dan karyawan memiliki keahlian serta motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Penerapan teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui otomatisasi dan akses informasi yang lebih cepat, meningkatkan inovasi dengan menciptakan produk dan layanan baru, serta memperluas jangkauan akses terhadap informasi dan peluang bagi individu maupun organisasi. Dengan penerapan teknologi digital dalam suatu pekerjaan diharapkan akan membantu karyawan dapat menyelesaikan pekerjaanya lebih cepat serta lebih akurat (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, 2023). Sistem operasional digitalisasi merujuk pada penerapan teknologi digital dalam proses operasional sehari-hari yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kecepatan dalam pengelolaan data dan informasi (Okkonen, 2019).

2. Pengaruh Penerapan Teknologi Digital Terhadap Produktivitas SDM

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh penerapan teknologi digital terhadap produktivitas SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(6,495) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,552 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Hasil ini mendukung hipotesis kedua yang berarti H_2 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, artinya semakin tinggi teknologi digital maka semakin tinggi produktivitas SDM.

Teknologi memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Penerapan teknologi digital merupakan metode kerja yang diciptakan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja, dengan kemampuan yang memadai untuk menjalankan aktivitas kerja berbasis digital maka dalam proses kerja yang mereka jalani menjadi efektif dari segi material maupun non material (Hidayati et al, 2019). Teknologi dapat membantu tenaga kerja untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Teknologi juga dapat mempengaruhi penyerapan tenaga kerja, dikarenakan semakin tinggi teknologi yang digunakan maka semakin rendah pula waktu produksinya, sehingga penyerapan tenaga kerjanya menjadi lebih rendah (Ningsih, 2024).

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ningsih (2024), bahwa terdapat pengaruh teknologi digital terhadap produktivitas tenaga kerja di Indonesia. Penggunaan teknologi digital yang tepat sangat berperan dalam peningkatan produktivitas pekerja, adapun keunggulan dari penggunaan teknologi yang tepat ialah penyelesaian proses produksi yang tepat waktu, jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu. Sejalan dengan penelitian Laura et al (2024), menunjukkan bahwa keterampilan teknologi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai negeri sipil di Divisi Evaluasi dan Pengembangan SDM. Teknologi digital dapat membantu mengotomatisasi tugas-tugas yang berulang, sehingga SDM dapat

fokus pada tugas-tugas yang lebih penting dan meningkatkan efisiensi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, Ali dan Hendayana (2024), menunjukkan bahwa peningkatan penggunaan teknologi dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Penerapan teknologi digital dalam perusahaan dapat memberi dampak positif pada produktivitas kerja. Penerapan teknologi digital yang tepat akan meningkatkan produktivitas pegawai terhadap tugas yang harus diselesaikan (Shidqi, Darmastuti & Wicaksono, 2023). Teknologi yang tepat akan sangat membantu mempertahankan tingkat produktivitas kerja (Amalya et al, 2021). Seorang pegawai ketika bekerja dapat menggunakan teknologi digital sebagai alat untuk mempercepat proses dan koordinasi serta komunikasi tentu akan menghasilkan produk yang berkualitas tingkat kecepatannya lebih maksimal yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Semakin tinggi tingkat produktivitas yang dihasilkan menunjukkan semakin tinggi efektivitas pegawai dalam bekerja (Choirinisa & Ikhwan, 2022).

Dengan mengintegrasikan teknologi digital, perusahaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan produktif (Wulandari, Ali & Hendayana, 2024). Penggunaan teknologi yang canggih memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih cepat dan akurat, sehingga meningkatkan output dan kualitas kerja. Teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas, seperti yang ada pada beberapa penelitian terdahulu, Malikah et al (2023), dan Yani et al (2021) memberikan hasil penelitian yang menunjukkan semakin tinggi perusahaan melakukan

transformasi dalam bidang teknologi akan berdampak pada produktivitas karyawan yang ada di perusahaan.

3. Pengaruh Kinerja SDM Terhadap Produktivitas SDM

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kinerja SDM terhadap produktivitas SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,880) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,336 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang berarti H_3 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Artinya, semakin baik kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), maka produktivitas SDM juga akan meningkat, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, lebih efisien, dan lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, karena kinerja tinggi menghasilkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang lebih besar bagi organisasi. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui berbagai upaya manajemen sumber daya manusia (MSDM) seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, lingkungan kerja yang nyaman, evaluasi berkala, dan sistem penghargaan yang efektif, yang semuanya berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Kinerja yang dimaksud adalah hasil kerja yang berkualitas dan kuantitatif, sedangkan produktivitas mengacu pada efisiensi penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan mampu menghasilkan output kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Peningkatan kinerja adalah salah satu cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan karena dengan itu bisa mengevaluasi kinerja individu dengan tujuan pengembangan dan arahan terhadap individu sehingga bisa dapat memperbaiki kinerjanya (Lusiana, 2018). Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang bisa meningkatkan produktivitas (Ismail, 2022). Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan feedback yang tepat, dan melalui feedback yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku kearah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan (Fitriana, 2022). Kinerja SDM yang baik dapat meningkatkan output dan hasil kerja, sehingga produktivitas SDM juga meningkat.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari, Handayani dan Veronika (2021), bahwa kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Ketika ada peningkatan kinerja, maka akan terjadi peningkatan pada produktivitas. Misalnya, jika seorang karyawan menjadi lebih terampil dan efisien (meningkatkan kinerjanya), maka ia akan menghasilkan lebih banyak atau lebih baik dalam waktu yang sama, sehingga produktivitasnya meningkat. Kinerja yang tinggi secara langsung berdampak pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja dalam sebuah organisasi. Ini

berarti, pekerjaan diselesaikan dengan lebih baik, sumber daya digunakan secara optimal, dan tujuan perusahaan tercapai dengan maksimal. Dengan demikian, kinerja SDM yang baik merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas SDM. Hal ini terjadi karena jika kinerja SDM meningkat, maka produktivitas SDM juga akan meningkat.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Indirect effect dalam PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dimediasi oleh variabel lain. *Indirect effect* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh tidak langsung tersebut diangap signifikan secara statistik.

Tabel 4.11. Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Penerapan Teknologi Digital -> Kinerja SDM -> Produktivitas SDM	0.231	0.231	0.070	3.301	0.000	Mampu memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai P-Values dari *specific indirect effect* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,301) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,231 (positif) hal ini berarti kinerja SDM dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan penerapan teknologi digital terhadap produktivitas SDM.

3. ***R-square (R²)***

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kinerja SDM	0.473	0.467
2	Produktivitas SDM	0.674	0.667

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai *Adjusted R-square* dari kinerja SDM sebesar 0,467, hal ini berarti 46,7% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh penerapan teknologi digital, sedangkan sisanya sebesar 53,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* produktivitas SDM sebesar 0,667 hal ini berarti 66,7% variasi atau perubahan produktivitas SDM dipengaruhi oleh penerapan teknologi digital dan kinerja SDM sisanya sebesar 33,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

4. ***F-Square (F²)***

Kriteria nilai F² ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiaman, 2023). Berikut hasil uji F *square* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	f Squares	Pengaruh substantif
Kinerja SDM -> Produktivitas SDM	0.183	Cukup
Penerapan Teknologi Digital-> Kinerja SDM	0.897	Besar
Penerapan Teknologi Digital-> Produktivitas SDM	0.493	Besar

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel penerapan teknologi digital terhadap kinerja SDM

(0,897) dan penerapan teknologi digital terhadap produktivitas SDM (0,493).

Sedangkan pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel kinerja SDM terhadap produktivitas SDM (0,183).

5. Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.14 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.061	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.337	Fit
3	d_G	> 0,05	0.292	Fit
4	Chi-Square (df = 127; $X^2_{tabel} = 154.3015$)	$> X^2_{tabel}$	164.354	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.861	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4.5. Pengaruh Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SDM dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan penerapan teknologi digital terhadap produktivitas SDM, artinya semakin tinggi penerapan teknologi digital, maka semakin baik kinerja SDM, dan kemudian semakin tinggi produktivitas SDM, hal ini karena

SDM yang kompeten dan beradaptasi dengan teknologi digital akan lebih efektif dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Teknologi digital memerlukan pegawai untuk memiliki keterampilan digital yang memadai. Kinerja SDM yang baik dalam hal pengembangan keterampilan ini akan memastikan pegawai mampu memanfaatkan teknologi secara optimal, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Dengan meningkatkan produktivitas, perusahaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien. Produktivitas yang lebih tinggi memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih cepat dan tepat, sehingga meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan. Mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas dapat memberikan informasi yang lebih relevan dan hasil yang lebih baik dalam setiap proses kerja. Melalui kinerja SDM yang terkelola dengan baik, penerapan teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai proses SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja (Kumbaladewi et al, 2021).

Teknologi digital mendukung peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, yang kemudian dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi. Apabila perusahaan mampu meningkatkan produktivitas individu, produktivitas tim, dan memberikan dukungan dan suasana lingkungan kerja yang kondusif, maka akan meningkatkan kinerja karyawan melalui 1) kuantitas kerja karyawan, yaitu waktu yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan setiap harinya lebih meningkat, 2) kualitas kerja karyawan,

yaitu hasil kerja karyawan yang diukur secara efektif dan efisien akan tercapai, dan 3) ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, yaitu batas waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan (Wulandari, Ali & Hendayana, 2024). Penelitian Febriani dan Hartini (2023) mengungkapkan bahwa teknologi digital mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi sehingga memainkan peran yang sangat penting dan signifikan dalam meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi. Ketika karyawan mampu bekerja dengan efisien dan efektif, kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan menjadi lebih besar, yang pada gilirannya berdampak positif pada keseluruhan kinerja perusahaan (Budi, 2022).

Kinerja SDM berperan sebagai jembatan antara penerapan teknologi digital dan peningkatan produktivitas. Tanpa kinerja SDM yang adaptif dan kompeten, dampak positif teknologi digital mungkin tidak sepenuhnya terwujud. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan kompetensi digital dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung pemanfaatan teknologi untuk mencapai produktivitas yang optimal. Dengan demikian, kinerja SDM berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan penerapan teknologi digital dengan peningkatan produktivitas SDM, memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan teknologi secara strategis dalam mencapai tujuan bisnisnya.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan penelitian yang berjudul “Peran Teknologi Digital Pada Pengelolaan Uang Terhadap Kinerja Dan Produktivitas Sumber Daya Manusia Bank Indonesia” dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi teknologi digital maka kinerja SDM dapat meningkat karena proses kerja menjadi lebih efisien, efektif, dan akurat
2. Penerapan teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, artinya semakin tinggi teknologi digital maka semakin tinggi produktivitas SDM.
3. Kinerja SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Artinya, semakin baik kinerja sumber daya manusia (SDM), maka produktivitas SDM juga akan meningkat, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, lebih efisien, dan lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Kinerja SDM dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan penerapan teknologi digital terhadap produktivitas SDM, artinya semakin tinggi penerapan teknologi digital, maka semakin baik kinerja SDM, dan kemudian semakin tinggi produktivitas SDM.

5.2. Implikasi manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan penerapan teknologi digital, kinerja dan produktifitas sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Penerapan teknologi digital

Indikator terendah dalam variabel ini adalah *perceived ease of use*, sehingga bank Indonesia dapat meningkatkan upaya untuk menyederhanakan sistem atau aplikasi yang digunakan, memberikan pelatihan yang lebih baik kepada pengguna, serta menyederhanakan antarmuka agar lebih intuitif dan ramah pengguna, sehingga meningkatkan kepercayaan dan kenyamanan masyarakat dalam menggunakan layanan keuangan digital.

2. Kinerja SDM

Indikator terendah dalam variabel ini adalah tanggung jawab, sehingga bank Indonesia dapat meningkatkan kinerja tersebut melalui pemberian pelatihan dan pengembangan yang fokus pada pemahaman tanggung jawab, memperjelas tugas dan deskripsi pekerjaan, memperkuat budaya kerja yang mendorong akuntabilitas, serta melakukan evaluasi dan umpan balik kinerja yang konsisten untuk mendorong karyawan mengambil tanggung jawab secara lebih penuh.

3. Produktifitas SDM

Indikator terendah dalam variabel ini adalah semangat kerja, sehingga bank Indonesia dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan motivasi kerja, misalnya dengan memberikan tugas yang sesuai keahlian, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, membangun komunikasi yang

efektif, memberikan pelatihan dan pengembangan diri, serta menerapkan sistem penghargaan yang jelas untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas SDM.

5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan dan agenda penelitian mendatang, diantaranya:

1. Cakupan penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu Bank Indonesia dan sampel dalam penelitian ini hanya pegawai frontliner sehingga dimungkinkan kurang representatif, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dengan mengambil sampel yang lebih luas lagi yaitu seluruh pegawai Bank Indonesia, atau pada industri lain.
2. Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sehingga penelitian selanjutnya dapat menambahkan pertanyaan terbuka pada kuesioner agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalya, S.R., Basalamah, M.S.A., Kamidin, M., Murfat, M.Z., & Taufan, R.R. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Studi PT . PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan. *Center of Economic Student Journal*, 4(1).
- Choirinnisa, A.A., & Ikhwan, K. (2022). Pengaruh Penggunaan Aplikasi Digital Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. *TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 2(5).
<https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika>
- Fariyah, M., Sari, K., & Sumriyah. (2023). Pengaruh Penerapan Teknologi Digital Terhadap Penggunaan Bilyet Giro dalam Bisnis Perdagangan. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora (JURRISH)*, 2(2), 45-57.
<https://doi.org/10.55606/jurri.v2i2.1256>
- Fitriana, H. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. The current issue and full text archive of this journal, 1(2), 112-115. <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ecobil>
- Febriani, N., & Hartini, H. (2023). Peran Lingkungan Kerja dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dua Kelinci. Larisa Ekonomi, 1(1), 12-25.
- Ferdinand, Augusty. (2020). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F. et. al. 2019. Partial Least Squares Structural Equation Modeling-Based Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer.
- Hamidah, M.N., & Putra, P. (2024). Pengaruh Penerapan Sistem Operasional Digitalisasi Perbankan Syariah Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Peningkatan Kualitas SDM. *At-Tamwil : Islamic Economic and Finance Journal*, 3(2), 135 – 147.
- Ismail, H.A. (2022). Pengaruh Pengembangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 742-756.
- Isnaeny, A., Mursalim, M., & Selong, A. (2024). Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Implementasi Sistem Akuntansi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 6004–6018.
<https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8552>.

- Lusiana, H. (2018). Analisis Kinerja Karyawan Terhadap Produktifitas Kerja. *At – Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 1-11.
- Pratama, G.D., Utami, V.N., Indrayani, L., & Bahagia, F.Z.S. (2024). Tranformasi Kinerja Karyawan : Menguak Dampak Kepuasan Kerja Di Era Digital Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 681-689.
- Puspitadewi, I. (2019). Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 247-258.
- Shandler, D. (2024). Reengineering the Training Function: How to Align Training with The New Corporate Agenda. St. Lucie Press.
- Suryani, & Hendryadi. (2019). Metode riset kuantitatif teori dan aplikasi pada penelitian bidang Manajemen dan Ekonomi Islam. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatig, dan R&D, penerbit. Alfabeta,Bandung.
- Shidqi, M.F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B.S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 12(1). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Siregar, S., & Pradesyah, R. (2023). Pengaruh Digitalisasi Perbankan Melalui Self Service Technology Terhadap Kepuasan Nasabah Penggunaan Layanan Digital Bank Syariah Pada Bank Syariah Indonesia. *Al-Sharf Al-Sharf Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 114–128.
- Santoso, Singgih. (2017). Menguasai statistik dengan SPSS 24. Jakarta: PT. Elexmedia. Komputindo.
- Umar, Husein 2019. Metode Riset Manajemen Perusahaan. Jakarta: PT Gramedia. Pustaka Utama.
- Wulandari, Ali dan Hendayana (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Adopsi Teknologi Terhadap Produktivitas dan Kinerja Karyawan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Infromasi*. Vol. 6, No. 2, DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2>.

Lampiran 1

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Responden
Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis untuk memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Magister Manajemen (S2) Universitas Sultan Agung Semarang, saya:

Nama : Arief Kurniawan
NIM : 20402400113

Bersama ini saya menyampaikan permohonan kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi daftar pernyataan berikut secara sukarela, jujur dan benar. Adapun pernyataan ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kinerja selama ini di perusahaan bapak ibu.

Penelitian ini hanya untuk kepentingan ilmiah dan tidak akan dipublikasikan, sehingga saya akan menjamin kerahasiaan dari semua pendapat/opini atau komentar yang Bapak/Ibu/Saudara berikan. Oleh karena itu besar harapan saya Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi semua pernyataan dalam kuesioner ini.

Demikian surat permohonan ini saya sampaikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya

Arief Kurniawan

Lampiran 2

KUESIONER

PERAN TEKNOLOGI DIGITAL PADA PENGELOLAAN UANG TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA BANK INDONESIA

Nama :

Usia :

Pendidikan :

Lama Bekerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang pada salah satu jawaban yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan :

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) Bobot 5
2. Jawaban Setuju (S) Bobot 4
3. Jawaban Cukup Setuju (CS) Bobot 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) Bobot 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) Bobot 1

Penerapan Teknologi Digital

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Selama ini teknologi yang ada di Bank Indonesia dapat mengatasi kesulitan kerja menjadi lebih mudah.					
2	Sistem teknologi di Bank Indonesia mudah digunakan untuk operasional kerja.					
3	Saya merasa bahwa bekerja dengan teknologi akan lebih efektif dan efisien.					

4	Saya memakai komputer dan koneksi internet setiap hari di kantor					
---	--	--	--	--	--	--

Kinerja SDM

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saya berkerja mengedepankan kualitas pelayanan yang prima					
2	Saya berusaha produktif dan menghasilkan karya nyata untuk perusahaan dalam bekerja					
3	Saya berusaha menyelesaikan tugas kantor sesuai dengan jadwal					
4	Saya bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang ada.					
5	Saya mengedepankan kerjasama tim dalam mengelola pekerjaan					

Produktivitas

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Hasil pekerjaan saya meningkat setiap harinya.					
2	Saya memiliki semangat yang baik dalam bekerja					
3	Saya mengembangkan ketrampilan kerja dengan berlatih					
4	Saya bekerja mengedepankan prinsip efisiensi					

Lampiran 3

ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 tahun	43	33,1	33,1	33,1
	31 - 40 tahun	61	46,9	46,9	80,0
	41 - 50 tahun	20	15,4	15,4	95,4
	>50 tahun	6	4,6	4,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA sederajat	1	,8	,8	,8
	Diploma (I/II/III)	25	19,2	19,2	20,0
	S1/DIV	88	67,7	67,7	87,7
	S2	16	12,3	12,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	19	14,6	14,6	14,6
	6 - 10 tahun	81	62,3	62,3	76,9
	>10 tahun	30	23,1	23,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

PTD1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	4	3,1	3,1	4,6
	3	11	8,5	8,5	13,1
	4	64	49,2	49,2	62,3
	5	49	37,7	37,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

PTD2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	3	2,3	2,3	3,8
	3	15	11,5	11,5	15,4
	4	69	53,1	53,1	68,5
	5	41	31,5	31,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

PTD3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	2	1,5	1,5	3,1
	3	14	10,8	10,8	13,8
	4	62	47,7	47,7	61,5
	5	50	38,5	38,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

PTD4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,1	3,1	3,1
	2	3	2,3	2,3	5,4
	3	16	12,3	12,3	17,7
	4	56	43,1	43,1	60,8
	5	51	39,2	39,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

KSDM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	9,2	9,2	9,2
	3	17	13,1	13,1	22,3
	4	52	40,0	40,0	62,3
	5	49	37,7	37,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

KSDM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	8	6,2	6,2	7,7
	3	18	13,8	13,8	21,5
	4	52	40,0	40,0	61,5
	5	50	38,5	38,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

KSDM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	2	1,5	1,5	3,1
	3	18	13,8	13,8	16,9
	4	55	42,3	42,3	59,2
	5	53	40,8	40,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

KSDM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	8	6,2	6,2	7,7
	3	24	18,5	18,5	26,2
	4	56	43,1	43,1	69,2
	5	40	30,8	30,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

KSDM5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,1	3,1	3,1
	2	5	3,8	3,8	6,9
	3	19	14,6	14,6	21,5
	4	50	38,5	38,5	60,0
	5	52	40,0	40,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

PSDM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	4	3,1	3,1	4,6
	3	5	3,8	3,8	8,5
	4	57	43,8	43,8	52,3
	5	62	47,7	47,7	100,0
Total		130	100,0	100,0	

PSDM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	8	6,2	6,2	7,7
	3	9	6,9	6,9	14,6
	4	62	47,7	47,7	62,3
	5	49	37,7	37,7	100,0
Total		130	100,0	100,0	

PSDM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	5,4	5,4	5,4
	3	7	5,4	5,4	10,8
	4	63	48,5	48,5	59,2
	5	53	40,8	40,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

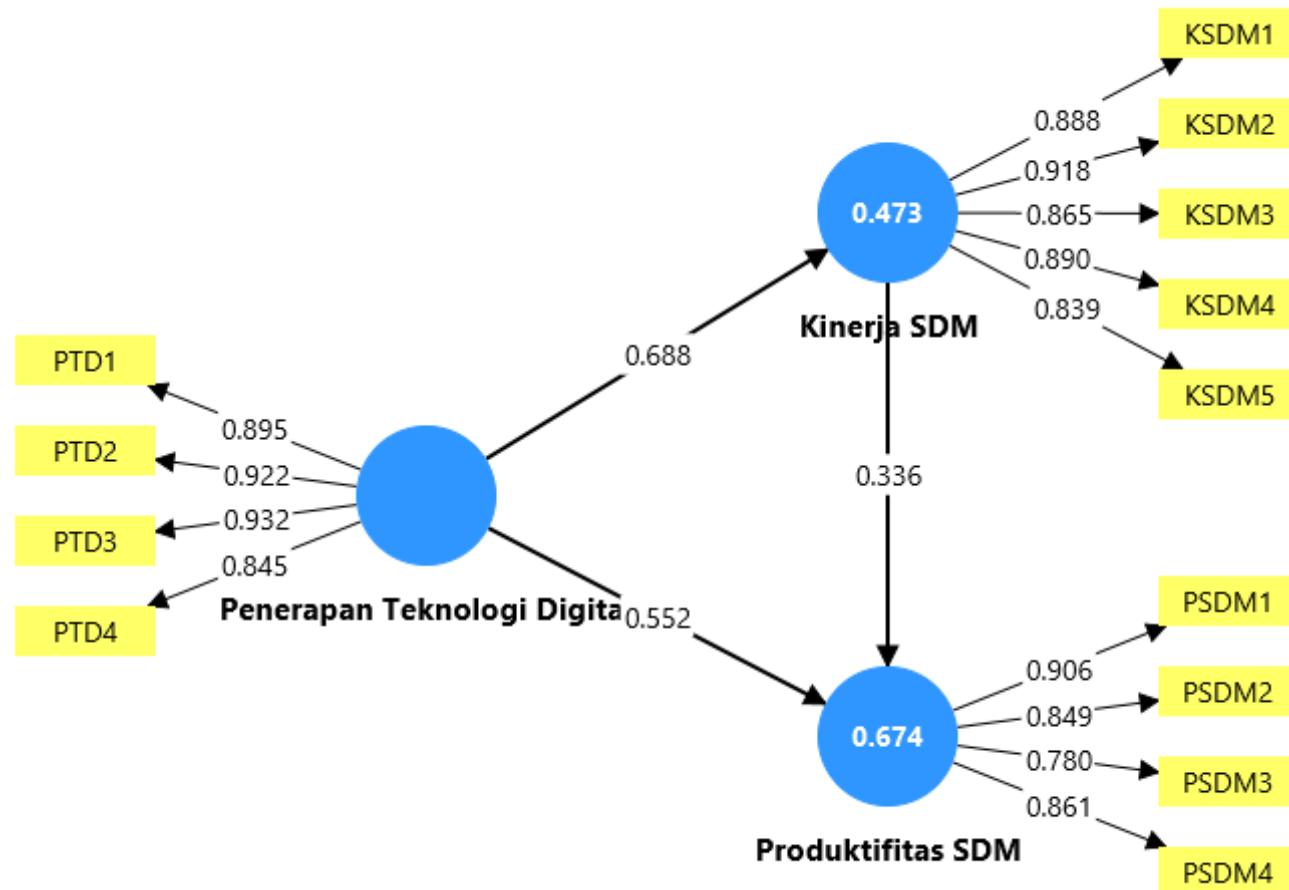
PSDM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,1	3,1	3,1
	2	4	3,1	3,1	6,2
	3	14	10,8	10,8	16,9
	4	52	40,0	40,0	56,9
	5	56	43,1	43,1	100,0
Total		130	100,0	100,0	

Lampiran 4

ANALISIS PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)

→ Outer Model



Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
KSDM1 <- Kinerja SDM	0.888	0.889	0.023	38.220	0.000		
KSDM2 <- Kinerja SDM	0.918	0.917	0.020	45.327	0.000		
KSDM3 <- Kinerja SDM	0.865	0.861	0.041	21.063	0.000		
KSDM4 <- Kinerja SDM	0.890	0.886	0.035	25.488	0.000		
KSDM5 <- Kinerja SDM	0.839	0.838	0.043	19.320	0.000		
PSDM1 <- Produktifitas SDM	0.906	0.905	0.024	37.345	0.000		
PSDM2 <- Produktifitas SDM	0.849	0.844	0.044	19.279	0.000		
PSDM3 <- Produktifitas SDM	0.780	0.774	0.078	10.004	0.000		
PSDM4 <- Produktifitas SDM	0.861	0.861	0.035	24.680	0.000		
PTD1 <- Penerapan Teknologi Digital	0.895	0.890	0.039	23.175	0.000		
PTD2 <- Penerapan Teknologi Digital	0.922	0.919	0.022	42.083	0.000		
PTD3 <- Penerapan Teknologi Digital	0.932	0.929	0.020	46.727	0.000		
PTD4 <- Penerapan Teknologi Digital	0.845	0.846	0.045	18.865	0.000		

Discriminant validity - Cross loadings

	Kinerja SDM	Penerapan Teknologi Di...	Produktifitas SDM
KSDM1	0.888	0.558	0.652
KSDM2	0.918	0.640	0.634
KSDM3	0.865	0.631	0.618
KSDM4	0.890	0.576	0.592
KSDM5	0.839	0.615	0.652
PSDM1	0.669	0.760	0.906
PSDM2	0.653	0.611	0.849
PSDM3	0.481	0.578	0.780
PSDM4	0.615	0.699	0.861
PTD1	0.582	0.895	0.655
PTD2	0.603	0.922	0.712
PTD3	0.648	0.932	0.706
PTD4	0.633	0.845	0.737

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	Kinerja SDM	Penerapan Teknologi Digital	Produktifitas SDM
Kinerja SDM	0.880		
Penerapan Teknologi Digital	0.688	0.899	
Produktifitas SDM	0.716	0.784	0.850

Construct reliability and validity - Overview

[Copy to Excel/Word](#)
[Copy to R](#)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rh...)	Composite reliability (rh...)	Average variance extrac...
Kinerja SDM	0.927	0.928	0.945	0.775
Penerapan Teknologi Digital	0.921	0.921	0.944	0.808
Produktifitas SDM	0.872	0.883	0.912	0.723

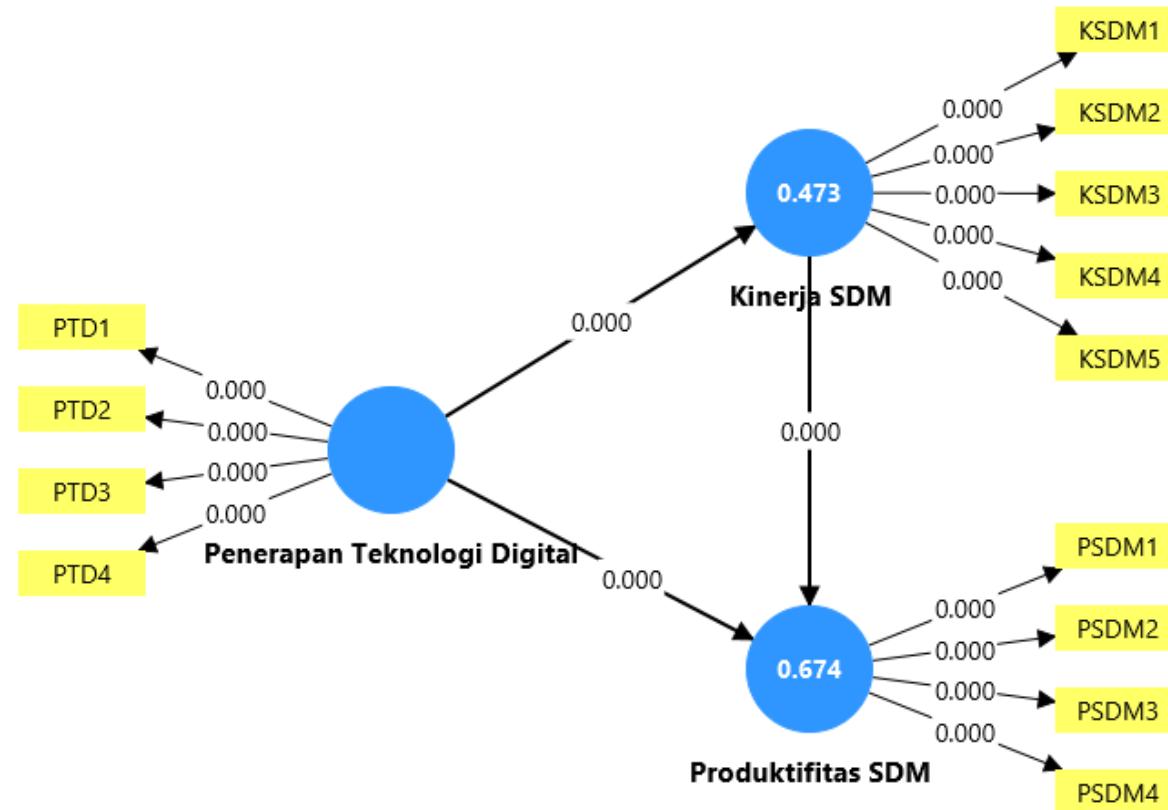
R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.473	0.467
Produktifitas SDM	0.674	0.667

f-square - Matrix			
	Kinerja SDM	Penerapan Teknologi Di...	Produktifitas SDM
Kinerja SDM			0.183
Penerapan Teknologi Dig...	0.897		0.493
Produktifitas SDM			

Model fit		
	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.061	0.061
d_ULS	0.337	0.337
d_G	0.292	0.292
Chi-square	164.354	164.354
NFI	0.861	0.861

→ *Inner Model*



Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
Kinerja SDM -> Produktifitas SDM	0.336	0.337	0.087	3.880	0.000		
Penerapan Teknologi Digital -> Kinerja SDM	0.688	0.681	0.080	8.563	0.000		
Penerapan Teknologi Digital -> Produktifitas SDM	0.552	0.545	0.085	6.495	0.000		

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
Penerapan Teknologi Digital -> Produktifitas SDM	0.231	0.231	0.070	3.301	0.000		

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
Penerapan Teknologi Digital -> Kinerja SDM -> Produktifitas SDM	0.231	0.231	0.070	3.301	0.000		

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
Kinerja SDM -> Produktifitas SDM	0.336	0.337	0.087	3.880	0.000		
Penerapan Teknologi Digital -> Kinerja SDM	0.688	0.681	0.080	8.563	0.000		
Penerapan Teknologi Digital -> Produktifitas SDM	0.784	0.776	0.059	13.272	0.000		