

Pengaruh Digitalisasi Perbankan Melalui Efektivitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank BRI Bo Ruteng

Selvianus Sendo^{1*}, Nurdin Latif², Andi Irfan³

^{1*} Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIM-LPI Makassar; sendoselvianus@gmail.com

² Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIM-LPI Makassar; nurdin@stim-lpi.ac.id

³ Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIM-LPI Makassar; m-lpi.ac.idandiirfan@stimp

* Penulis Korespondensi; sendoselvianus@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh digitalisasi perbankan dan efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Bank BRI BO Ruteng yang berada di bawah Regional Office Denpasar. Tujuan khusus penelitian ini meliputi: (1) menganalisis pengaruh langsung digitalisasi perbankan terhadap produktivitas kerja pegawai, (2) menganalisis pengaruh langsung efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja pegawai, (3) menganalisis pengaruh langsung digitalisasi perbankan terhadap efektivitas kerja, dan (4) menganalisis pengaruh tidak langsung digitalisasi perbankan terhadap produktivitas kerja melalui efektivitas kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 122 pegawai dari 12 unit kerja yang dipilih melalui teknik proportional sampling. Analisis data dilakukan dengan analisis jalur (path analysis) dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan empat temuan utama. Pertama, digitalisasi perbankan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ($\beta = 0,365$, $p < 0,001$). Kedua, efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ($\beta = 0,341$, $p < 0,001$). Ketiga, digitalisasi perbankan secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja ($\beta = 0,615$, $p < 0,001$). Keempat, digitalisasi perbankan berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui efektivitas kerja sebagai variabel mediasi ($\beta = 0,209$, $p < 0,001$). Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital di sektor perbankan meningkatkan produktivitas kerja baik secara langsung maupun melalui penguatan efektivitas kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi literatur manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan serta implikasi praktis untuk peningkatan mutu pelayanan dan kinerja organisasi.

Kata kunci: digitalisasi perbankan; efektivitas kerja; produktivitas kerja; efek mediasi; Bank BRI

Abstract

This study aims to examine the effect of banking digitalization and work effectiveness on employee productivity at Bank BRI BO Ruteng under the Regional Office Denpasar. The specific objectives are to analyze: (1) the direct effect of banking digitalization on employee productivity, (2) the direct effect of work effectiveness on employee productivity, (3) the direct effect of banking digitalization on work effectiveness, and (4) the indirect effect of banking digitalization on employee productivity mediated by work effectiveness. The research employed a quantitative approach with a sample of 122 employees from 12 work units, selected through proportional sampling. Data analysis was conducted using path analysis with the Sobel test to assess mediation. The findings reveal four main results. First, banking digitalization has a positive and significant direct effect on employee productivity ($\beta = 0.365$, $p < 0.001$). Second, work effectiveness positively and significantly influences employee productivity ($\beta = 0.341$, $p < 0.001$). Third, banking digitalization significantly enhances work effectiveness ($\beta = 0.615$, $p < 0.001$). Fourth, banking digitalization indirectly affects employee productivity through work effectiveness as a mediating variable ($\beta = 0.209$, $p < 0.001$). These results highlight that

digital transformation in banking improves employee productivity both directly and indirectly through strengthened work effectiveness. The study contributes to the literature on human resource management in the banking sector and provides practical implications for enhancing service quality and organizational performance.

Keywords: *banking digitalization; work effectiveness; employee productivity; mediation effect; BRI Bank.*

PENDAHULUAN

Dalam masyarakat modern saat ini, pembahasan tema produktivitas masih sangat relevan, terutama dalam kaitannya dengan daya saing yang menunjang eksistensi dan keberlanjutan organisasi. Banyak organisasi saat ini tidak hanya mengandalkan pekerjaan manual rutin, melainkan semakin banyak melibatkan pekerjaan berbasis pengetahuan (*knowledge work*), serta lebih fokus pada penyediaan layanan daripada memproduksi barang fisik dalam jumlah tertentu. Dalam konteks ini, kinerja organisasi tidak hanya dapat diukur dari seberapa besar input (misalnya jumlah tenaga kerja) dan output (misalnya jumlah produk atau layanan) yang dihasilkan. Aspek kualitas menjadi sama pentingnya, baik dari sisi input maupun output. Di sisi lain, kepuasan dan apresiasi pelanggan terhadap layanan yang diberikan bisa memberikan nilai tambah yang lebih besar daripada hanya sekedar menghitung berapa banyak layanan yang disediakan (Oeij *et al.*, 2011). Oleh karena itu, dalam organisasi yang bergantung pada pengetahuan dan layanan, konsep produktivitas yang bermakna mencakup aspek kualitas maupun kuantitas, baik dalam hal input maupun output. Industri perbankan di Indonesia saat ini menghadapi berbagai tantangan tidak hanya berupa persaingan sesama perbankan namun adanya arus digitalisasi perbankan. Seiring pesatnya perkembangan teknologi informasi (TI) yang memberi pengaruh pada pola dan perilaku masyarakat, ternyata memberikan dampak terhadap industri perbankan, yaitu adanya tuntutan untuk mengembangkan produk dan layanan perbankan digital.

Digitalisasi di sektor perbankan terbukti mampu mengurangi beban kerja bila dibandingkan dengan sistem manual dan membantu dalam memberikan layanan yang lebih akurat kepada pelanggan, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Selain itu, secara umum, para karyawan merasakan bahwa aplikasi atau sistem digital dalam perbankan memiliki kegunaan yang signifikan dalam menunjang tugas-tugas mereka. Namun demikian, interaksi yang berulang dengan aplikasi digital kerap menimbulkan rasa frustrasi, terutama ketika sistem tidak berjalan sebagaimana mestinya atau ketika pengguna tidak memiliki kapasitas teknis yang memadai.

Digitalisasi perbankan menuntut adanya penyesuaian tidak hanya pada produk atau layanan perbankan baik yang baru maupun yang sudah ada, namun masyarakat sebagai pengguna jasa layanan perbankan harus mampu mengubah pola dan perilaku. Selain itu, yang dinilai tidak kalah penting adalah adanya kesiapan dari sisi sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam industri perbankan. Kompetensi digital menggambarkan SDM dengan tingkat percaya diri yang baik serta kritis dalam bekerja, belajar, mengembangkan diri serta berpartisipasi termasuk dalam pekerjaan (Makhafola *et al.*, 2025). Efektivitas organisasi sangat bergantung pada seberapa cocok dan siap para pegawainya untuk menjalankan peran sesuai arah yang diinginkan (Najar, 2020). Efektivitas kerja yang baik tentunya akan mengarah pada tingkat produktivitas kerja yang baik pula (Sidorenkov & Borokhovski, 2023).

. Idealnya, semakin tinggi efektivitas kerja seseorang, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dapat dicapai, karena tugas-tugas dapat diselesaikan dengan kualitas dan kuantitas yang baik (Basri & Arsal, 2022). Efektivitas kerja dan produktivitas kerja adalah dua hal yang sangat berkaitan erat dan tidak bisa dipisahkan dalam dunia kerja. Secara sederhana,

efektivitas kerja menggambarkan sejauh mana seseorang atau sebuah tim mampu menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan dengan cara yang paling tepat, efisien, dan sesuai dengan harapan.

Hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja dapat diidentifikasi dari bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu memengaruhi semangat, arah, dan kualitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan tepat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Febrian & Ekowati, 2023).

TINJAUAN LITERATUR

Dalam era Revolusi Industri 4.0, digitalisasi perbankan telah menjadi pendorong utama menuju masyarakat nontunai, seiring dengan meningkatnya adopsi teknologi finansial (*fintech*) di berbagai negara. Layanan perbankan digital seperti ATM, internet banking, mobile banking, kartu kredit, debit, *charge*, dan uang elektronik memainkan peran krusial dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja institusi perbankan. Bousrih, (2023) dalam studi yang dilakukan pada periode 2012–2019 di sejumlah negara menunjukkan bahwa meningkatnya volume transaksi nontunai, penggunaan kartu uang elektronik, serta tingginya tingkat kepemilikan rekening dan langganan telepon seluler memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Return on Assets (ROA)* bank.

Hakikat Digitalisasi Perbankan

Layanan perbankan digital adalah layanan atau kegiatan perbankan dengan menggunakan sarana elektronik atau digital milik Bank, melalui media digital milik calon nasabah dan/atau nasabah Bank, yang dilakukan secara mandiri. Digitalisasi perbankan mengacu pada penerapan teknologi informasi dalam layanan perbankan yang bertujuan untuk mempermudah transaksi keuangan, mempercepat proses, dan meningkatkan kenyamanan bagi nasabah (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Layanan Digital Oleh Bank Umum, 2023).

Shidqi *et al.*, (2023) mendefinisikan digitalisasi sebagai proses integratif yang menggabungkan sumber daya manusia (termasuk pengetahuan, keterampilan, dan teknik) dengan pemanfaatan bahan dasar serta peralatan seperti mesin dan komputer, yang digunakan oleh tenaga kerja untuk mengubah bahan mentah menjadi produk akhir. Kompetensi digital merupakan seperangkat keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan individu untuk secara efektif, kritis, dan aman menggunakan teknologi digital. Konsep ini mencakup kemampuan dalam komunikasi digital, kolaborasi, kepemimpinan, pemecahan masalah, hingga penciptaan konten digital, yang semuanya memerlukan pemahaman yang baik terhadap penggunaan dan evaluasi teknologi secara kritis.

Hakikat Efektivitas Kerja

Efektivitas organisasi merupakan konsep yang kompleks, multidimensional, dan sarat makna, sebagaimana dijelaskan oleh Oghojafor *et al.* (2012), karena tidak terdapat kesepakatan universal mengenai definisi maupun ukuran tunggal yang dapat diterima secara umum. efektivitas tidak hanya menjadi indikator keberhasilan jangka pendek, tetapi juga menjadi prasyarat bagi kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang (Oghojafor *et al.*, 2012).

Efektivitas kerja menurut Wulandari dan Simon (2019), merupakan kemampuan individu atau kelompok dalam menetapkan tujuan yang jelas dan menyelesaikan tugas secara tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Efektivitas ini dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas (tepat waktu), pencapaian hasil kerja sesuai dengan tujuan yang direncanakan (tepat sasaran), serta penggunaan biaya yang selaras dengan anggaran atau perencanaan awal (tepat guna) (Wulandari & Simon, 2019). Menurut Najar (2020), efektivitas organisasi merujuk pada sejauh mana suatu organisasi mampu mencapai

tujuannya secara efisien dalam lingkungan internal maupun eksternalnya, yang berarti organisasi tersebut dapat menghasilkan hasil yang diinginkan secara produktif tanpa pemborosan.

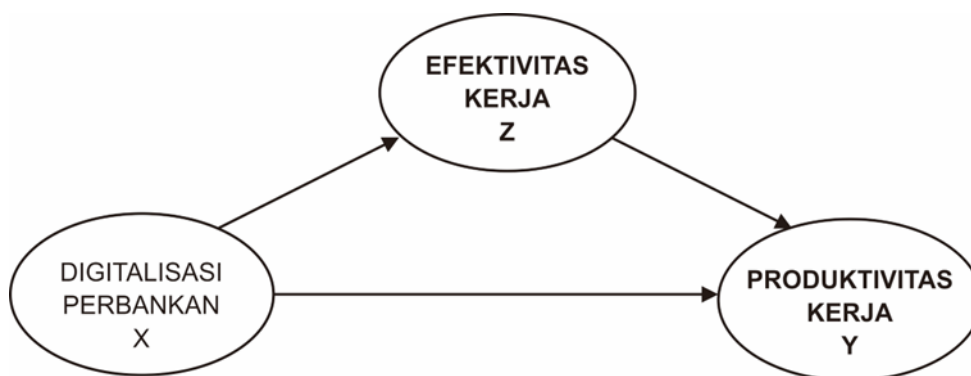
efektivitas kerja adalah kemampuan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien, adaptif, dan berkelanjutan, dengan indikator pengukurannya adalah: ketepatan waktu penyelesaian tugas, pencapaian hasil sesuai target, ketepatan biaya sesuai rencana, kejelasan tugas, dan pelaksanaan kerja sesuai standar.

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat dianalisis melalui dimensi kuantitas dan kualitas baik dari sisi output maupun input. Dimensi kuantitas output mencakup volume layanan yang diberikan (*service volume*), ragam atau variasi layanan (*assortment*), pangsa pasar (*market share*), serta keberagaman segmen pelanggan (*customer segments*). Sementara itu, dimensi kuantitas input merujuk pada sumber daya yang digunakan dalam proses pelayanan, seperti tenaga kerja (*labour*), jumlah tenaga kerja (*amount of labour*), proses perekrutan (*recruitment*), rotasi pekerjaan (*job rotations*), uraian tugas (*job descriptions*), hingga rekayasa ulang proses layanan (*service process re-engineering*). Selain itu, upaya menghindari kesalahan (*error avoidance*), penggunaan lembur (*overtime*), modal (*capital*), teknologi informasi (*information technology*), saluran elektronik seperti aplikasi dan website (*electronic channels*), mesin layanan mandiri (*self-service policy machines*), jaringan kantor pusat dan cabang (*headquarter and office network*), serta fasilitas kerja jarak jauh (*telework facilities*) juga termasuk dalam kategori ini (Oeij *et al.*, 2011).

Menurut (Rosento RST *et al.*, 2021), produktivitas kerja menggambarkan kemampuan seseorang dalam menghasilkan output yang sesuai dengan harapan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja adalah kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan output yang optimal sesuai dengan target dan harapan, melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas, dengan indikator pengukurannya adalah: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, pemanfaatan sumber daya, dan kondisi kerja

Model Konseptual



Gambar 1: Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank BRI BO Ruteng yang berada di wilayah *Regional Office Denpasar*. Terdapat 12 unit kerja yaitu: KC Ruteng, KCP Borong, Teras Pasar, Unit Ahmad Yani,

Unit Borong, Unit Mano, Unit Motang Rua, Unit Pota, Unit Reo, Unit Slamet Riyadi, Unit Tangge, Unit W. Belang.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan pengembangan dari metode regresi linier berganda yang memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan yang lebih kompleks antar variabel. Metode ini digunakan untuk melihat hubungan sebab-akibat, di mana variabel bebas dapat memengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005: 90). Total populasi yang digunakan adalah 175 pegawai yang tersebar pada 12 unit kerja.

Teknik penetapan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Anggota Populasi

e : Tingkat Kesalahan (0,05)

Berdasarkan formula untuk memperoleh sampel di atas maka hasil sampel dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{175}{1 + 175 (0.0025)} = 121,7$$

n = 122 (dibulatkan)

Jumlah sampel dari perhitungan rumus adalah sebanyak 121,7 yang dibulatkan menjadi 122 pegawai.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian korelasi dilakukan dengan instrumen (angket) untuk memperoleh data secara langsung dari semua responden yang telah dipilih sebagai sampel penelitian. Penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional ini menggunakan empat instrumen penelitian.

Metode Analisis Data

Analisis Prasyarat

Pengujian prasyarat analisis bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian memenuhi asumsi-asumsi statistik yang diperlukan. Data penelitian mencakup variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Langkah-langkah pengujian prasyarat dalam penelitian ini meliputi.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Perhitungan normalitas galat baku taksiran ($Y - \hat{Y}$) dilakukan dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Kriteria normalitas galat baku taksiran dinyatakan normal jika probabilitas (Asymp. Sig.) lebih besar atau sama dengan (\geq) $\alpha = 0,05$.

Uji Homogenitas

Uji homogenitas bertujuan untuk memastikan kesamaan varians antar kelompok data yang dianalisis. Uji homogenitas varians kelompok data dilakukan untuk mengetahui bahwa kelompok data sampel yang digunakan berasal dari populasi yang memiliki varians sama (homogen). Uji



homogenitas varians kelompok data variabel diuji dengan uji levene. Persyaratan kelompok data homogen yaitu apabila nilai signifikansi lebih besar atau sama dengan nilai α ($\text{Sig} \geq \alpha = 0,05$).

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk memeriksa hubungan linier antara variabel independen dan dependen. Uji linearitas diuji adalah *deviation from linearity* (penyimpangan dari keadaan linear). Regresi linier signifikan jika diperoleh nilai probabilitas (sig.) pada *deviation from linearity* lebih dari nilai α (0,05 dan 0,01) yang berarti penyimpangan dari keadaan linier non-signifikan, yang artinya regresi antara kedua variabel dinyatakan linier.

Analisis Jalur

Setelah data dinyatakan homogen dan terdistribusi normal, analisis jalur dilakukan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Model ini mencakup analisis pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi.

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung dianalisis untuk mengetahui hubungan langsung antara variabel eksogen dan endogen melalui:

Substruktur 1: Memuat satu variabel endogen (Produktivitas Kerja) dan dua variabel eksogen (Digitalisasi Perbankan X dan Efektivitas Kerja Z serta satu variabel residu (ϵ_y)).

Substruktur 2: Memuat satu variabel endogen (Efektivitas Kerja Z) dan satu variabel eksogen lainnya (Digitalisasi Perbankan X)

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung melibatkan analisis peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel eksogen dan endogen.

Untuk menentukan signifikansi hubungan ini, digunakan Uji Sobel. Rumus perhitungan Uji Sobel adalah:

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{(b^2 \cdot Se_a^2) + (a^2 \cdot Se_b^2)}}$$

Keterangan:

a: koefisien regresi variabel bebas terhadap variabel mediasi (intervening)

b: koefisien regresi variabel terikat terhadap variabel mediasi (intervening)

Sea : standard error of estimation dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel mediasi (intervening)

Seb : standard error of estimation dari pengaruh variabel mediasi (intervening) terhadap variabel terikat

Kriteria keputusan Uji Sobel:

- Jika $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ (nilai $Z_{tabel} = 1,96$ pada taraf signifikansi 0,05), maka H_0 diterima, artinya tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap Y melalui variabel mediasi.
- Jika $Z_{hitung} \geq Z_{tabel}$ (nilai $Z_{tabel} = 1,96$ pada taraf signifikansi 0,05) maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel X terhadap Y melalui mediasi.

TEMUAN EMPIRIS

Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data. Proses pengolahan data mencakup perhitungan statistik deskriptif, seperti nilai rata-rata (mean), skor tengah (median), nilai yang paling sering muncul (modus),

simpangan baku (standar deviasi), distribusi frekuensi, nilai minimum dan maksimum, rentang (range), serta varians sebagai ukuran keragaman data. Selain itu, total skor, jumlah kelas, dan rentang kelas juga dihitung, yang selanjutnya divisualisasikan dalam bentuk grafik histogram yang menggambarkan skor teoritis dan empiris. Hasil analisis dari masing-masing variabel disajikan secara berurutan sebagai berikut

Table-1: Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

No	Kriteria	Nilai
1	Rat-Rata	52,8
2	Nilai Tengah	53
3	Nilai yang Sering Muncul	56
4	Standar Deviasi	4,6
5	Varian	21,3
6	Derajat Keruncingan	-0,7
7	Derajat Kemiringan	-0,1
8	RentangNilai	22
9	Nilai Terendah	42
10	Nilai Tertinggi	64
	Jumlah	6452
	Banyaknya Data	122

(Sumber: Data diolah, 2025)

Mencermati tabel 4.1 memberi gambaran bahwa data penelitian variabel Y memiliki sebaran data yang simetris (hampir normal). Perbedaan ketiga ukuran pemusatan data ini relatif kecil. Nilai mean dan median hampir sama (selisih 0,11), menunjukkan bahwa distribusi data cenderung simetris. Namun, karena modus berada sedikit lebih tinggi (56), dapat disimpulkan bahwa sebagian besar data cenderung berkumpul di sekitar nilai 56, meskipun rata-rata keseluruhan berada sedikit di bawahnya. Dengan demikian, distribusi data dapat dikatakan mendekati normal tetapi agak condong ke kiri (*negatively skewed*), karena modus lebih tinggi dibandingkan mean.

Table-2: Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja

No.	Interval Kelas	f absolut	f relatif (%)
1	42-44	4	3,3
2	45-47	13	10,7
3	48-50	22	18,0
4	51-53	26	21,3
5	54-56	26	21,3
6	57-59	24	19,7
Total		122	100%

(Sumber: Data diolah, 2025)

Dari tabel distribusi frekuensi dapat dijelaskan bahwa 57 pegawai (46,7%) dikelompokkan ke dalam kategori produktivitas kerja yang tinggi, yaitu pada rentang nilai 54-65, sebanyak 26 pegawai (21,3%) dikelompokkan sebagai produktivitas kerja sedang yaitu dalam rentang nilai 51-53, dan sebanyak 39 (32%) karyawan dikelompokkan dengan kategori produktivitas kerja rendah yaitu pada rentang nilai 42-50. Dari paparan data tersebut dapat dijelaskan bahwa jumlah persentase pegawai yang memiliki produktivitas kerja rendah dan sedang masih cukup tinggi yakni sebesar 53,3%.

Table-3: Deskripsi Variabel Digitalisasi Perbankan

No	Kriteria	Nilai
1.	Rata-rata	59,1
2.	Nilai Tengah	58,5
3.	Nilai Yang Sering Muncul	57
4.	Standar Deviasi	5,3
5.	Varian	28,3
6.	Derajat Keruncingan	-0,2
7.	Derajat Kemiringan	0,03
8.	Rentang Nilai	27
9.	Nilai Terendah	45
10.	Nilai Tertinggi	72
11.	Jumlah	7222
12.	Banyaknya Data	122

(Sumber: Data diolah, 2025)

Table-4: Distribusi Frekuensi Variabel Digitalisasi Perbankan

No.	Interval Kelas	f absolut	f relatif (%)
1	45-48	2	1,6
2	49-52	8	6,6
3	53-56	30	24,6
4	57-60	34	27,9
5	61-64	27	22,1
6	65-68	16	13,1
7	69-72	5	4,1
Total		122	100%

(Sumber: Data diolah, 2025)

Dari tabel distribusi frekuensi dapat dijelaskan bahwa 48 pegawai (39,3%) dikelompokkan ke dalam kategori menilai digitalisasi perbankan tinggi, yaitu pada rentang nilai 61-72, sebanyak 34 pegawai (27,9%) dikelompokkan sebagai kategori menilai digitalisasi perbankan sedang yaitu dalam rentang nilai 57-60, dan sebanyak 40 (32,8%) pegawai dikelompokkan dengan kategori menilai digitalisasi perbankan rendah yaitu pada rentang nilai 45-56. Dari paparan data tersebut dapat dijelaskan bahwa jumlah persentase pegawai yang menilai digitalisasi perbankan rendah dan sedang masih cukup tinggi yakni sebesar 60,6%.

Table-5: Deskripsi Variabel Efektivitas Kerja Karyawan

No	Kriteria	Nilai
1	Rata-rata	57,1
2	Nilai Tengah	57
3	Nilai Yang Sering Muncul	63

4	Standar Deviasi	4,87
5	Varian	23,7
6	Derajat Keruncingan	-0,64
7	Derajat Kemiringan	-0,14
8	Rentang Nilai	21
9	Nilai Terendah	47
10	Nilai Tertinggi	68
11	Banyaknya Data	122

(Sumber: Data diolah, 2025)

Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa nilai tertinggi empirik adalah 68 dan nilai empirik terendah adalah 47. Perolehan rata-rata empirik adalah 57,1, rentang empirik adalah 21, nilai tengah empirik adalah 57, nilai empirik yang sering muncul adalah 63, nilai varian empirik adalah 23,7 dan nilai empirik simpangan baku adalah 4,8.

Table-6: Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Karyawan

No.	Interval Kelas	f absolut	f relatif (%)
1	47-49	8	6,6
2	50-52	15	12,4
3	53-55	21	17,4
4	56-58	29	24,0
5	59-61	24	19,8
6	62-64	18	14,9
7	65-67	6	5,0
8	68-70	1	0,8
Total		122	100%

(Sumber: Data diolah, 2025)

Dari tabel distribusi frekuensi dapat dijelaskan bahwa 49 pegawai (40,5%) dikelompokkan ke dalam kategori efektivitas kerja karyawan yang tinggi, yaitu pada rentang nilai 59-70, sebanyak 29 pegawai (24%) dikelompokkan sebagai kategori efektivitas kerja karyawan sedang yaitu dalam rentang nilai 56-58, dan sebanyak 44 (36,4%) pegawai dikelompokkan dengan kategori efektivitas kerja karyawan rendah yaitu pada rentang nilai 47-55.

Evaluasi Prasyarat

Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Variabel Produktivitas Kerja Karyawan atas varibel Digitalisasi Perbankan

Table-7: Normalitas Galat Baku Taksiran Produktivitas Kerja Karyawan atas Varibel Digitalisasi Perbankan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized
Residual

N		122
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.46092987
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.050
	Negative	-.067
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.205
	99% Confidence Interval	
	Lower Bound	.195
	Upper Bound	.215

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Dari hasil output spss di bawah ini menunjukkan nilai probabilitas (*asympt Sig.*) adalah 0.200. Nilai ini dinyatakan lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$. Hal ini bermakna bahwa galat baku taksiran antara produktivitas kerja karyawan atas variabel digitalisasi perbankan terdistribusi normal.

Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Variabel Produktivitas Kerja Karyawan atas Variable Efektivitas Kerja

Dari hasil output spss di bawah ini menunjukkan nilai probabilitas (*asympt Sig.*) adalah 0.200. Nilai ini dinyatakan lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$. Hal ini bermakna bahwa galat baku taksiran antara produktivitas kerja karyawan atas variabel efektivitas kerja karyawan terdistribusi normal. Hasil perhitungan spss ini dapat terlihat pada tabel berikut ini.

Table-1: Normalitas Galat Baku Taksiran Produktivitas Kerja Karyawan atas variabel Efektivitas Kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		122	
Normal Parameters ^{a,b}	.0000000	.0000000	
	3.54044250	4.41415869	
Most Extreme Differences	.063	.078	
	.036	.061	
	-.063	-.078	
Test Statistic		.063	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	.273	.064	
	.262	Lower Bound	.058
		Upper Bound	.070

Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Variabel Efektivitas Kerja Karyawan atas Variabel Digitalisasi Pebankan

Dari hasil output spss di bawah ini menunjukkan nilai probabilitas (*asympt Sig.*) adalah 0.200. Nilai ini dinyatakan lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$. Hal ini bermakna bahwa galat baku taksiran antara efektivitas kerja karyawan atas variabel digitalisasi perbankan terdistribusi normal. Hasil perhitungan spss ini dapat terlihat pada tabel berikut in.

Table-2: Normalitas Galat Baku Taksiran Efektivitas Kerja Karyawan atas Varibel Digitalisasi Pebankan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		122	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	3.60506812	
Most Extreme Differences	Absolute	.052	
	Positive	.052	
	Negative	-.045	
Test Statistic		.052	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.576	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.563
		Upper Bound	.589

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

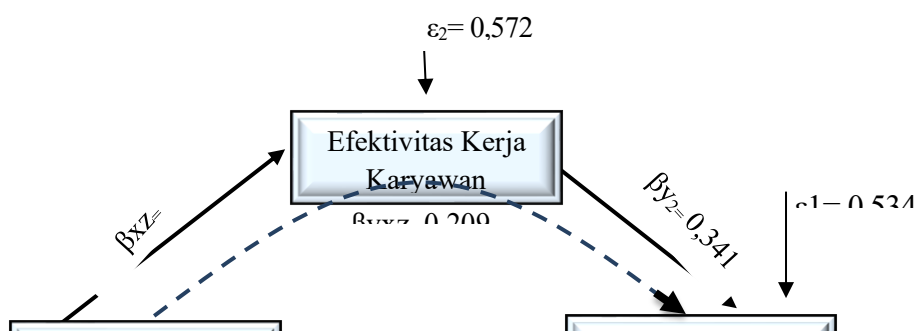
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Uji Hipotesis

Table-10: Rekap Hasil Uji Hipotesis Antarvariabel

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Sig.	Keputusan	Kesimpulan
1.	Digitalisasi perbankan (X) Terhadap Produktivitas kerja (Y)	β_{y_1} 0,365	< 0,001	H0 ditolak H1 diterima	Berpengaruh langsung positif
2.	Efektivitas kerja (Z) terhadap Produktivitas kerja (Y)	β_{y_2} 0,341	< 0,001	H0 ditolak H1 diterima	Berpengaruh langsung positif
3.	Digitalisasi perbankan (X) terhadap Efektivitas kerja (Z)	B_{xz} 0,615	< 0,001	H0 ditolak H1 diterima	Berpengaruh langsung positif
4.	Efektivitas kerja (Z) memediasi Digitalisasi perbankan (X) Terhadap Produktivitas kerja (Y)	$\beta_{y_{12}}$ 0,209	< 0,001	H0 ditolak H1 diterima	Berpengaruh tidak langsung positif

Hasil uji hipotesis di atas dengan menggabungkan hasil analisis setiap substruktur dapat ditampilkan dalam bentuk gambar sebagai berikut



Gambar 2: Diagram Hasil Analisis Jalur

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Positif Digitalisasi Perbankan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis jalur pada substruktural 1 menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai $\beta_{y1} = 0,365$ dan nilai signifikansi $< 0,001$. Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat penerapan digitalisasi perbankan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan. Signifikansi pengaruh yang ditunjukkan melalui uji statistik ini memperlihatkan bahwa peran digitalisasi bukan hanya sekadar sebagai fasilitas teknologi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja karyawan. Dengan kata lain, digitalisasi perbankan berfungsi sebagai faktor penentu yang mampu mengoptimalkan kinerja organisasi melalui peningkatan produktivitas sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Larasshati dan Priyastiwi (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa dengan meningkatnya kompetensi digital yang dimiliki oleh sumber daya manusia, produktivitas kerja dapat meningkat secara signifikan. Nilai signifikansi yang diperoleh, yakni $0,000 < 0,05$, memperkuat hipotesis bahwa penguasaan teknologi digital berperan penting dalam mendukung kinerja individu. Lebih lanjut, nilai R square sebesar 0,331 menunjukkan bahwa 33,1% variasi produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh kompetensi digital, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil penelitian Kitsios *et al.*, (2021) membuktikan bahwa mayoritas responden setuju bahwa digitalisasi memungkinkan mereka untuk menyelesaikan volume pekerjaan yang lebih besar dalam waktu yang lebih singkat dan dengan cara yang lebih mudah. Terkait dengan persepsi kemudahan penggunaan, persentase signifikan dari responden menilai bahwa keterbiasaan terhadap teknologi baru tidak memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus. Sebagaimana diduga, karyawan yang lebih muda dengan tingkat pendidikan lebih tinggi pada akhirnya sepakat bahwa penggunaan teknologi baru relatif mudah. Sementara itu, karyawan yang lebih tua dengan tingkat pendidikan lebih rendah menyatakan bahwa terdapat kesulitan besar dalam menggunakan sistem tersebut. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan sebelumnya tentang penggunaan aplikasi serupa dan yang memperoleh arahan lebih sedikit tampak memiliki persepsi efikasi diri yang tinggi. Terkait dengan niat untuk menggunakan, mayoritas responden memberikan tanggapan sangat positif karena dengan adanya integrasi teknologi baru dalam kehidupan sehari-hari, penggunaannya menjadi hampir bersifat wajib.

Keterhubungan antara temuan penelitian ini dengan studi sebelumnya memberikan gambaran yang konsisten mengenai peran digitalisasi dan kompetensi digital dalam meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa transformasi digital dalam sektor perbankan tidak dapat dilepaskan dari peningkatan kapasitas sumber daya manusia

yang mengoperasikannya. Penerapan teknologi digital tanpa diiringi dengan peningkatan kompetensi karyawan hanya akan menimbulkan kesenjangan pemanfaatan, sehingga integrasi keduanya menjadi sangat penting. Dengan demikian, penelitian ini menguatkan argumen bahwa strategi digitalisasi harus diiringi dengan penguatan kompetensi digital untuk menciptakan produktivitas kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Langsung Positif Efektivitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis jalur pada substruktural 1 memperlihatkan bahwa efektivitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai $\beta_2 = 0,341$ dan nilai signifikansi $< 0,001$. Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi efektivitas kerja karyawan, maka semakin meningkat pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas kerja merupakan salah satu faktor fundamental dalam pencapaian kinerja organisasi, karena melalui efektivitas kerja karyawan mampu mengelola waktu, sumber daya, serta menyelesaikan tugas sesuai target yang ditentukan.

Sejalan dengan hasil penelitian ini, Putri *et al.* (2024) dalam studinya yang berjudul *The Impact of Digital Competencies and Work Environment on Work Productivity: The Mediating Role of Work Effectiveness* juga menunjukkan bahwa efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai t sebesar 6,181 dengan nilai $p < 0,05$ menegaskan bahwa hipotesis mengenai pengaruh efektivitas kerja terhadap produktivitas dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja berperan sebagai penghubung penting dalam memperkuat keterkaitan antara kompetensi digital, lingkungan kerja, dan produktivitas karyawan. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Wau (2022) dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja dan Efektivitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Kualitas Kerja sebagai Variabel Intervening* juga mendukung temuan ini. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh langsung efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,633, di mana efektivitas kerja mampu memengaruhi produktivitas pegawai hingga 40,2%. Persentase yang cukup besar ini menandakan bahwa efektivitas kerja bukan hanya faktor tambahan, melainkan variabel yang esensial dalam meningkatkan hasil kerja. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan Muhammad Basri dan Rosfiah Arsal, (2022), memperlihatkan tingkat signifikansi variabel efektivitas kerja adalah sebesar 0,000 ($p < 0,005$), dengan nilai t hitung sebesar 6,432 lebih besar dari nilai t tabel 2,704 yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara efektivitas kerja terhadap kinerja organisasi

Dengan demikian, temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang konsisten memperlihatkan bahwa efektivitas kerja memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius pada strategi peningkatan efektivitas kerja, baik melalui pengelolaan sumber daya manusia, penerapan teknologi pendukung, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga produktivitas dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pengaruh Langsung Positif Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Kerja

Hasil analisis jalur pada substruktural 2 menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, dengan nilai $\beta_3 = 0,615$ dan tingkat signifikansi $< 0,001$ ($< \alpha 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan digitalisasi perbankan, maka semakin tinggi pula efektivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan teori bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam proses perbankan mampu mempercepat alur kerja, meningkatkan akurasi, serta meminimalisasi hambatan administratif yang biasanya muncul dalam sistem manual. Dengan demikian, penguatan digitalisasi perbankan dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai maupun organisasi perbankan secara keseluruhan.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian relevan yang dilakukan oleh Larasshati dan Priyastiwi (2024) yang menemukan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi digital yang dimiliki sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, di mana sebesar 28,5% variasi efektivitas kerja dapat dijelaskan oleh kompetensi digital. Dengan demikian, terdapat konsistensi antara hasil penelitian terdahulu dengan temuan dalam penelitian ini, bahwa aspek digitalisasi, baik dari sisi sistem maupun kompetensi SDM, berperan krusial dalam mendorong peningkatan efektivitas kerja.

Digitalisasi perbankan pada hakikatnya merupakan implementasi layanan berbasis teknologi digital yang memungkinkan nasabah untuk melakukan berbagai aktivitas perbankan secara mandiri, mulai dari registrasi, pembukaan rekening, transaksi keuangan, hingga memperoleh layanan tambahan seperti nasihat keuangan atau investasi (POJK No. 21 Tahun 2023). Perspektif ini sejalan dengan pandangan Farrel Shidqi *et al.* (2023) yang mendefinisikan digitalisasi sebagai proses integratif yang menggabungkan sumber daya manusia dengan teknologi, yang tidak hanya terbatas pada penggunaan perangkat, tetapi juga mencakup sikap, persepsi, dan perilaku pengguna terhadap teknologi. Artinya, digitalisasi tidak hanya berdampak pada aspek teknis semata, melainkan juga mencerminkan tingkat kesiapan dan adaptasi pegawai terhadap transformasi digital dalam organisasi.

Lebih lanjut, efektivitas kerja sebagai variabel dependen dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori Wulandari dan Simon (2019), yang menyatakan bahwa efektivitas kerja ditentukan oleh ketepatan waktu, ketepatan sasaran, dan ketepatan guna dalam pemanfaatan sumber daya. Penerapan digitalisasi perbankan berkontribusi pada ketiga indikator tersebut, misalnya dengan mempercepat penyelesaian tugas (tepat waktu), meningkatkan kualitas hasil kerja yang sesuai dengan tujuan (tepat sasaran), serta mengoptimalkan biaya operasional melalui otomatisasi sistem (tepat guna). Hal ini juga sejalan dengan Sidorenkov dan Borokhovski (2023) yang menekankan bahwa efektivitas kinerja tidak hanya mencakup hasil, tetapi juga proses, kualitas, dan efisiensi biaya. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi perbankan merupakan faktor strategis yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kualitas kerja secara menyeluruh.

Pengaruh Tidak Langsung Positif Digitalisasi Perbankan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Efektivitas Kerja

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan (X) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja (Y) melalui variabel efektivitas kerja (Z) dengan nilai $\beta_{y12} = 0,209$. Uji Sobel memberikan nilai one-tailed probability sebesar 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara digitalisasi perbankan dan produktivitas kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat efektivitas kerja karyawan, maka semakin kuat pula dampak digitalisasi perbankan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Temuan ini menekankan pentingnya penguatan efektivitas kerja sebagai prasyarat bagi keberhasilan implementasi digitalisasi di sektor perbankan.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Putri *et al.* (2024) yang menyoroti peran mediasi efektivitas kerja dalam kaitannya dengan kompetensi digital dan produktivitas kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja ($t = 5,540$; $p < 0,05$) dan pada gilirannya efektivitas kerja berdampak positif terhadap produktivitas ($t = 6,181$; $p < 0,05$). Dengan kata lain, penguasaan teknologi digital saja tidak cukup untuk meningkatkan produktivitas, melainkan harus disertai kemampuan individu untuk bekerja

secara efektif. Pola temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang tengah dibahas, di mana digitalisasi perbankan baru akan memberi kontribusi optimal pada produktivitas apabila efektivitas kerja karyawan diperkuat.

Dalam perspektif adopsi teknologi, Kitsios *et al.* (2021) menjelaskan bahwa persepsi kegunaan (*perceived usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) menjadi faktor penting dalam mendorong pemanfaatan sistem digital perbankan. Sistem yang dinilai mampu meningkatkan kualitas pekerjaan, menyederhanakan proses, dan meningkatkan efisiensi akan lebih mudah diterima oleh karyawan. Selanjutnya, efektivitas kerja dapat terwujud ketika pengguna merasa percaya diri (*self-efficacy*) dalam mengoperasikan teknologi tersebut, sehingga tercipta pengalaman kerja yang lebih efisien dan produktif. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi perbankan tidak hanya ditentukan oleh penyediaan teknologi, melainkan juga oleh kesiapan psikologis dan keterampilan karyawan dalam menggunakannya.

Lebih jauh, Tsindeliani *et al.* (2022) menekankan bahwa digitalisasi perbankan menawarkan berbagai manfaat sistemik, seperti efisiensi biaya, transparansi informasi, serta kemudahan pencatatan transaksi secara real-time. Seluruh manfaat tersebut pada dasarnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja yang kemudian berdampak pada produktivitas. Namun, sebagaimana ditunjukkan dalam hasil penelitian ini, manfaat digitalisasi tidak akan sepenuhnya terealisasi tanpa adanya dukungan berupa efektivitas kerja yang tinggi. Artinya, transformasi digital memerlukan keseimbangan antara inovasi teknologi dan pengelolaan sumber daya manusia agar manfaatnya dapat dioptimalkan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Sidorenkov dan Borokhovski (2023) yang menegaskan bahwa efektivitas kerja tidak hanya dilihat dari pencapaian tugas, tetapi juga dari aspek kualitas, efisiensi biaya, dan kelancaran proses kerja. Dengan demikian, ketika efektivitas kerja karyawan meningkat, maka produktivitas yang dihasilkan juga akan mengalami peningkatan signifikan. Hal ini memberi implikasi praktis bahwa bank tidak hanya perlu berinvestasi pada sistem digital, tetapi juga harus mengelola faktor-faktor pendukung efektivitas kerja, seperti kejelasan tugas, ketepatan waktu, dukungan pimpinan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa digitalisasi perbankan berperan sebagai instrumen strategis dalam mendorong produktivitas kerja, namun kontribusinya baru akan maksimal apabila dimediasi oleh efektivitas kerja. Efektivitas kerja menjadi jembatan yang memungkinkan teknologi digital benar-benar memberikan nilai tambah dalam konteks operasional perbankan. Oleh karena itu, strategi penguatan kapasitas karyawan, pengembangan keterampilan digital, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas perlu ditempatkan sebagai prioritas utama dalam agenda transformasi digital sektor perbankan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara digitalisasi perbankan dengan produktivitas kerja dengan nilai $\beta_{y1} = 0,365 > 0$ dengan nilai sig. $< 0,001 (< 0,05)$. Dengan demikian, penguatan terhadap digitalisasi perbankan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja dengan nilai $\beta_{y2} = 0,341 > 0$ dengan nilai sig. $<,001 (< \alpha 0,05)$. Dengan demikian, penekanan pada efektivitas kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara digitalisasi perbankan terhadap efektivitas kerja dengan nilai $\beta_{xz} = 0,615 > 0$ dengan nilai sig. $<,001 (< \alpha 0,05)$. Dengan demikian, penguatan terhadap digitalisasi perbankan dapat meningkatkan efektivitas kerja.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung positif digitalisasi perbankan (X) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui efektivitas kerja (Z) dengan $\beta_{y12} = 0,209$. Dari uji sobel diperoleh nilai one-tailed probability sebesar 0.000. Nilai ini kurang atau lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, penguatan efektivitas kerja karyawan dapat memperkuat pengaruh digitalisasi perbankan terhadap produktivitas kerja .

REFERENSI

- Asare, B. Y. A., Makate, M., Powell, D., Kwasnicka, D., & Robinson, S. (2022). Cost of Health-Related Work Productivity Loss among Fly-In Fly-Out Mining Workers in Australia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610056>
- Bousrih, J. (2023). The impact of digitalization on the banking sector: Evidence from fintech countries. *Asian Economic and Financial Review*, 13(4), 269–278. <https://doi.org/10.55493/5002.v13i4.4769>
- Bueno, L. A., Sigahi, T. F. A. C., Rampasso, I. S., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2024). Impacts of Digitization on Operational Efficiency in the Banking Sector: Thematic Analysis and Research Agenda Proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100230>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Fourth edi). McGraw-Hill Education.
- Douw, N. I., Maarif, M. S., & Baga, L. M. (2021). Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Development di Tambang Bawah Tanah DMLZ (Deep Mill Level Zone) PT Freeport Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 316–329. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.316>
- Farrel Shidqi, M., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (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), 1–8. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Febrian, R., & Ekowati, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Kimia Farma Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 4(1), 28–40. www.jurnal.umb.ac.id
- Hayatullah, E., Triatmanto, B., & Gatot Sumarsono, T. (2021). The Effect of Competence and Job Satisfaction on Employee Performance and Its Implications on Organizational Effectiveness. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 9(8), 17–23. www.questjournals.org
- Kadur, M. . P., & R, Dr. S. (2022). Digital Transformation and Banking sector workforce: An evaluation Study. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(05), 3555–3563. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i5.em11>

- Kim, Y. H., Choe, E. K., Lee, B., & Seo, J. (2019, May 2). Understanding personal productivity how knowledge workers define, evaluate, and reflect on their productivity. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300845>
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>
- Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>
- Koyuncuoğlu, D. (2022). Analysis of Digital and Technological Competencies of University Students. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 10(4), 971–988. <https://doi.org/10.46328/ijemst.2583>
- Kumar Saha, S. (2023). A Literature Review of Digitalization of the Banking Industry. In *International Journal of Research Publication and Reviews Journal homepage: www.ijrpr.com* (Vol. 4). www.ijrpr.com
- Larasshati, K., & Priyastiwi. (2024). Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiyaha*, 4(2), 514–527.
- Makhafola, L., van Deventer, M. J., Holmner, M. A., & van Wyk, B. (2025). A scoping review of digital literacy, digital competence, digital fluency and digital dexterity in academic libraries' context. *Journal of Academic Librarianship*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2025.103053>
- Muhammad Basri, & Rosfiah Aarsal. (2022). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Dinas Sosial Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1127–1138. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.52>
- Najar, B. W. (2020). The Effectiveness Management in Organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(4), p19. <https://doi.org/10.22158/jecs.v4n4p19>
- Oeij, P. R. A., de Looze, M. P., Have, K. Ten, van Rhijn, J. W., & Kuijt-Evers, L. F. M. (2011). Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 93–109. <https://doi.org/10.1108/17410401211187525>
- Oghojafor, B. E. A., Muo, F. I., & Aduloju, S. A. (2012). Organisational Effectiveness: Whom and What Do We Believe? *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 81–108.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Layanan Digital Oleh Bank Umum, 1 (2023). www.peraturan.go.id
- Prayogi, R. D., & Estetika, R. (2019). Kecakapan Abad 21: Kompetensi Digital Pendidik Masa Depan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 144–151. www.p21.org
- Puteri, F., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Teamwork Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Intervening (pada Perusahaan CV. Media Komunikasi). *JEKPEND: Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.26858/jekpend.v8i1.68249>
- Putri, R. A., Dayona Ismail, G., Abdul, D., Mubarak, A., Herlinawati, E., & Sudaryo, Y. (2024). Jurnal Mirai Management The Impact of Digital Competencies and Work Environment on Work Productivity: The Mediating Role of Work Effectiveness. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 2024–2949.
- Ramstedt Stadin, M., Asplund, S., Nyman, T., Svartengren, M., & Hellman, T. (2024). Digital competence is a must: Manager and safety representative perspectives on evolving job skills and balancing digital work environments in transportation, logistics, and home care. *Computers in Human Behavior Reports*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100486>

- Ricardianto, P., Ikhsan, R. B., Setiawati, R., & Gugat, R. M. D. (2020). How to improve ship crew's work effectiveness through the leadership style, work life balance and employee engagement in Indonesia national shipping. *Management Science Letters*, 10(2), 399-410. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.030>
- Rosento RST, Resti Yulistria, Eka Putri Handayani, & Stefany Nursanty. (2021). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Swabumi*, 9(2), 155-166.
- Sidorenkov, A. V., & Borokhovski, E. F. (2023). The Role of Cohesion and Productivity Norms in Performance and Social Effectiveness of Work Groups and Informal Subgroups. *Behavioral Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/bs13050361>
- Singh, S., & Chaudhary, N. (2022). Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review. *The Empirical Economics Letters*, 21(4), 183-204. <https://www.researchgate.net/publication/363919302>
- Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165-180. <https://doi.org/10.1108/JMLC-02-2021-0011>
- Wau, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 37-47. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.11>
- Wulandari, U., & Simon, H. J. (2019). Pengaruh Efektivitas Kerja Pegawai Terhadap Kualitas. *Jurnal Publik Reform UND HAR MEDAN*, 5, 1-8.
- Yadav, P., & Marwah, Col. S. (2015). The Concept of Productivity. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 3(5), 192-196. www.erpublication.org
- Zeina, N., Sari, M., Nurdin, R., & Sondari, T. (2024). Study Effectiveness of Management Information Systems and Organizational Culture on Productivity Work Accounting Department Employees. *Ilomata International Journal of Management*, 5(2), 733-741. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i3.1375>