

Pengaruh Digital Transformation Terhadap Kinerja Operasional Melalui Operational Efficiency Pada Bank BJB Cabang Sumedang

Fadila Nurfauzia¹, Sukmayadi², Ai Sumiati³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis/Universitas Sebelas April

E-mail: fadila.feb@unsap.ac.id¹, sukmayadi@unsap.ac.id², ai.feb@unsap.ac.id³

Article History:

Received: 25 Juni 2026

Revised: 22 Agustus 2026

Accepted: 11 September 2026

Keywords:

Digital Transformation; Operational Efficiency; Operational Performance; SEM-PLS; Perbankan.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance melalui Operational Efficiency pada Bank BJB Cabang Sumedang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Bank BJB Cabang Sumedang dengan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Efficiency, Operational Efficiency berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance, serta Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance. Selain itu, Operational Efficiency terbukti mampu memediasi pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital yang didukung oleh peningkatan efisiensi operasional dapat meningkatkan kinerja operasional organisasi. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi faktor strategis yang perlu terus dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas operasional perusahaan.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah paradigma operasional industri perbankan dari sistem konvensional menuju sistem yang lebih terintegrasi, cepat, dan berbasis data. Transformasi digital tidak lagi hanya dipandang sebagai implementasi teknologi, tetapi telah menjadi strategi organisasi untuk meningkatkan efektivitas proses bisnis dan mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Digitalisasi melalui pemanfaatan *mobile banking*, *internet banking*, *artificial intelligence*, *big data analytics*, serta otomatisasi proses bisnis memungkinkan bank untuk memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan efisien kepada nasabah (Vial, 2019). Selain itu, transformasi digital juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi melalui penyederhanaan proses kerja

dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya.

Industri perbankan di Indonesia menghadapi persaingan yang semakin ketat akibat perubahan perilaku nasabah yang menghendaki layanan yang cepat, mudah, dan dapat diakses kapan saja. Kondisi tersebut mendorong bank untuk melakukan transformasi digital secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja operasional. Kinerja operasional merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam menghasilkan layanan yang berkualitas, meningkatkan produktivitas, serta mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Heizer et al., 2023). Dalam konteks perbankan, kinerja operasional tercermin dari kecepatan pelayanan, ketepatan transaksi, produktivitas karyawan, dan kemampuan merespons kebutuhan nasabah.

Meskipun demikian, implementasi transformasi digital tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung. Investasi teknologi yang besar, kesiapan sumber daya manusia, serta perubahan budaya organisasi menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam mengoptimalkan manfaat transformasi digital. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh transformasi digital terhadap kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasionalnya. Dengan demikian, efisiensi operasional menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara transformasi digital dan peningkatan kinerja operasional.

Efisiensi operasional merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output yang maksimal dengan biaya dan waktu yang minimal (Slack et al., 2022). Penerapan teknologi digital memungkinkan organisasi untuk menyederhanakan proses bisnis, mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah, mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan produktivitas kerja. Optimalisasi proses bisnis melalui integrasi teknologi berbasis kecerdasan buatan dan *big data* terbukti mampu menurunkan biaya operasional serta meningkatkan utilisasi sumber daya.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan antara transformasi digital dan kinerja perusahaan. He et al. (2025) menemukan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja operasional bank, dimana peningkatan efisiensi operasi menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian Nguyen et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan kualitas layanan, kecepatan operasional, serta efisiensi biaya pada perbankan komersial di Vietnam. Sementara itu, Lenggu et al. (2025) menyatakan bahwa penerapan digital banking memberikan pengaruh positif terhadap efisiensi operasional yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja dan keberlanjutan bank.

Di Indonesia, penelitian Akbary et al. (2025) menunjukkan bahwa pengaruh transformasi digital terhadap efisiensi perbankan tidak selalu bersifat linear dan dipengaruhi oleh ukuran bank serta kemampuan organisasi dalam mengelola investasi digital. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengubah teknologi tersebut menjadi efisiensi operasional yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, efisiensi operasional memiliki peran penting sebagai variabel intervening dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja operasional.

Walaupun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh transformasi digital terhadap kinerja perusahaan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada kinerja keuangan dan menggunakan data industri perbankan secara agregat. Penelitian yang secara khusus menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja operasional melalui efisiensi operasional pada tingkat cabang bank masih relatif terbatas. Padahal, cabang bank merupakan unit operasional

yang berhadapan langsung dengan nasabah sehingga keberhasilan implementasi transformasi digital sangat ditentukan oleh efektivitas operasional pada tingkat tersebut. Dengan demikian, masih terdapat *research gap* mengenai mekanisme pengaruh transformasi digital terhadap kinerja operasional melalui efisiensi operasional pada level organisasi yang lebih spesifik.

Bank BJB Cabang Sumedang sebagai salah satu institusi perbankan daerah yang terus melakukan transformasi digital menghadapi tuntutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas operasional agar mampu bersaing dalam industri perbankan yang semakin kompetitif. Implementasi berbagai layanan digital diharapkan tidak hanya meningkatkan kemudahan transaksi bagi nasabah, tetapi juga mampu menciptakan proses kerja yang lebih efisien sehingga berdampak pada peningkatan kinerja operasional organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap kinerja operasional melalui efisiensi operasional pada Bank BJB Cabang Sumedang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *digital transformation* terhadap *operational performance* melalui *operational efficiency* pada Bank BJB Cabang Sumedang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen operasional, khususnya terkait peran efisiensi operasional sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja operasional pada sektor perbankan.

LANDASAN TEORI

1. Transformasi Digital (*Digital Transformation*)

Transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai baru, meningkatkan proses bisnis, serta mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan. Menurut Vial (2019), transformasi digital adalah suatu proses yang bertujuan untuk memperbaiki entitas melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas sehingga menghasilkan perubahan yang signifikan dalam karakteristik organisasi. Sementara itu, Verhoef et al. (2021) menyatakan bahwa transformasi digital merupakan perubahan organisasi yang didorong oleh perkembangan teknologi digital yang memengaruhi model bisnis, struktur organisasi, proses operasional, serta hubungan dengan pelanggan.

Dalam sektor perbankan, transformasi digital diwujudkan melalui penerapan teknologi informasi, digitalisasi proses bisnis, integrasi sistem, inovasi layanan digital, serta peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi. Menurut Kane et al. (2015), transformasi digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi dan pengembangan kompetensi yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif. Westerman et al. (2014) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital akan memperoleh manfaat berupa peningkatan efisiensi, kualitas layanan, produktivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, transformasi digital dipandang sebagai salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas proses bisnis, kualitas layanan, dan daya saing perusahaan.

Indikator transformasi digital dalam penelitian ini mengacu pada Verhoef et al. (2021) dan Vial (2019), yaitu:

- 1) Digitalisasi proses bisnis.
- 2) Pemanfaatan teknologi informasi.
- 3) Integrasi sistem digital.
- 4) Inovasi layanan digital.

2. Efisiensi Operasional (*Operational Efficiency*)

Efisiensi operasional merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output maksimal dengan penggunaan input seminimal mungkin. Heizer et al. (2023) menyatakan bahwa efisiensi operasional berkaitan dengan kemampuan perusahaan menghasilkan produk atau jasa secara efektif dengan biaya, waktu, dan sumber daya yang lebih rendah. Sedangkan menurut Slack et al. (2022), efisiensi operasional merupakan kemampuan organisasi dalam menghilangkan pemborosan (*waste*), meningkatkan produktivitas, serta menciptakan proses kerja yang lebih sederhana dan bernilai tambah.

Dalam konteks manajemen operasional, efisiensi menjadi salah satu tujuan utama organisasi karena berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan biaya, waktu, tenaga kerja, dan teknologi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Stevenson (2021) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki tingkat efisiensi tinggi akan lebih mampu meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat proses operasional, dan memperkuat daya saing perusahaan.

Pada industri perbankan, efisiensi operasional dapat dicapai melalui penggunaan teknologi digital yang memungkinkan proses transaksi menjadi lebih cepat, akurat, dan hemat biaya. Dengan demikian, peningkatan efisiensi operasional dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, efisiensi operasional dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output yang maksimal melalui proses yang efektif dan minim pemborosan.

Indikator efisiensi operasional dalam penelitian ini mengacu pada Slack et al. (2022), yaitu:

- 1) Efisiensi waktu.
- 2) Efisiensi biaya.
- 3) Pemanfaatan sumber daya.
- 4) Penyederhanaan proses kerja.
- 5) Peningkatan produktivitas.

3. Kinerja Operasional (*Operational Performance*)

Kinerja operasional merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam melaksanakan aktivitas operasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Heizer et al. (2023), kinerja operasional mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dengan biaya yang efisien, waktu yang cepat, dan tingkat produktivitas yang tinggi. Sementara itu, Slack et al. (2022) mendefinisikan kinerja operasional sebagai hasil yang dicapai organisasi melalui pelaksanaan fungsi operasi yang meliputi kualitas, kecepatan, keandalan, fleksibilitas, dan biaya.

Stevenson (2021) menjelaskan bahwa kinerja operasional merupakan indikator penting dalam mengevaluasi efektivitas proses bisnis perusahaan. Organisasi dengan kinerja operasional yang baik akan mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pada sektor perbankan, kinerja operasional dapat diukur melalui kecepatan pelayanan,

ketepatan transaksi, produktivitas kerja, serta kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan nasabah secara efektif. Peningkatan kinerja operasional menjadi salah satu tujuan utama implementasi transformasi digital karena teknologi mampu mempercepat proses layanan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, kinerja operasional dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam mengelola aktivitas operasional secara efektif dan efisien untuk menghasilkan layanan yang berkualitas dan mencapai tujuan perusahaan.

Indikator kinerja operasional dalam penelitian ini mengacu pada Heizer et al. (2023), yaitu:

- 1) Kecepatan pelayanan.
- 2) Kualitas pelayanan.
- 3) Ketepatan proses operasional.
- 4) Produktivitas kerja.
- 5) Responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan.

4. Resource-Based View (RBV) Theory

Teori Resource-Based View (RBV) pertama kali dikemukakan oleh Barney (1991), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Dalam konteks transformasi digital, teknologi digital dan kapabilitas organisasi merupakan sumber daya strategis yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Wernerfelt (1984), sumber daya organisasi yang dikelola secara efektif akan menghasilkan kemampuan yang mendukung peningkatan efisiensi dan kinerja. Oleh karena itu, transformasi digital dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional dan pada akhirnya menghasilkan kinerja operasional yang lebih baik.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Kraus et al. (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital merupakan kemampuan strategis organisasi yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya berbasis teknologi untuk menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selanjutnya, Verhoef et al. (2021) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sumber daya teknologi, manusia, dan proses bisnis sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi.

Menurut Warner dan Wäger (2022), Resource-Based View dalam era digital menekankan bahwa kapabilitas digital merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi, efisiensi operasional, serta pencapaian kinerja yang lebih unggul. Sementara itu, Vial (2021) mengemukakan bahwa transformasi digital memungkinkan organisasi mengembangkan kombinasi sumber daya dan kapabilitas baru yang dapat menghasilkan peningkatan produktivitas, efektivitas, dan daya saing perusahaan. Lebih lanjut, Bresciani et al. (2023) menyatakan bahwa teknologi digital, kompetensi sumber daya manusia, dan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan merupakan sumber daya penting yang mampu meningkatkan efisiensi operasional serta mendorong pencapaian kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, teori Resource-Based View (RBV) menjadi landasan teoritis yang menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital sebagai sumber daya organisasi yang strategis dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mendorong peningkatan kinerja operasional perusahaan. Dalam penelitian ini, Digital Transformation dipandang sebagai sumber daya strategis yang mampu meningkatkan Operational Efficiency dan pada akhirnya berdampak pada

peningkatan Kinerja Operasional Bank BJB Cabang Sumedang.

5. Hubungan Transformasi Digital dengan Efisiensi Operasional

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aktivitas organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan nilai bisnis. Melalui transformasi digital, organisasi dapat mengotomatisasi proses kerja, meningkatkan integrasi sistem, mempercepat aliran informasi, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki.

Menurut Verhoef et al. (2021), penerapan teknologi digital memungkinkan organisasi meningkatkan efektivitas proses bisnis melalui pemanfaatan sistem yang terintegrasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta peningkatan kualitas layanan. Implementasi teknologi digital juga berkontribusi dalam pengurangan biaya operasional dan peningkatan produktivitas organisasi. Selanjutnya, Vial (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital mampu menciptakan perubahan mendasar pada proses bisnis melalui digitalisasi aktivitas operasional, sehingga organisasi dapat bekerja lebih cepat, akurat, dan efisien. Transformasi tersebut memungkinkan pengurangan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added activities*) dan meningkatkan pemanfaatan sumber daya organisasi.

Menurut Kraus et al. (2021), perusahaan yang berhasil mengimplementasikan transformasi digital cenderung memiliki tingkat efisiensi operasional yang lebih tinggi karena mampu memanfaatkan teknologi untuk menyederhanakan proses kerja, meningkatkan koordinasi antarunit, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan. Digitalisasi juga membantu organisasi mengurangi kesalahan operasional yang disebabkan oleh proses manual. Lebih lanjut, Bresciani et al. (2023) menyatakan bahwa transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses, pemanfaatan analitik data, dan integrasi teknologi yang mendukung optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi. Organisasi yang memiliki tingkat kematangan digital yang tinggi cenderung mampu mencapai efisiensi operasional yang lebih baik dibandingkan organisasi yang masih menggunakan sistem konvensional.

Dalam konteks perbankan, transformasi digital memungkinkan penyederhanaan proses layanan, percepatan transaksi, peningkatan akurasi data, serta pengurangan biaya operasional. Implementasi berbagai teknologi digital seperti *mobile banking*, *internet banking*, *customer relationship management* (CRM), dan sistem informasi terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi operasional bank melalui pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memiliki hubungan positif dengan efisiensi operasional. Semakin tinggi tingkat transformasi digital yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula efisiensi operasional yang dapat dicapai melalui peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, percepatan proses kerja, dan optimalisasi penggunaan sumber daya.

6. Hubungan Efisiensi Operasional dengan Kinerja Operasional

Efisiensi operasional mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk menghasilkan output yang maksimal dengan penggunaan biaya, waktu, dan tenaga yang seminimal mungkin. Tingkat efisiensi operasional yang tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas, mempercepat proses kerja, serta menghasilkan layanan yang lebih berkualitas sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Slack et al. (2022), peningkatan efisiensi operasional merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan kinerja operasional organisasi. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas, memenuhi kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Selanjutnya, Heizer, Render, dan Munson (2020) menyatakan bahwa efisiensi operasional yang tinggi memungkinkan perusahaan mengurangi pemborosan, mempercepat waktu penyelesaian proses, serta meningkatkan kualitas output yang dihasilkan. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan.

Menurut Stevenson (2021), kinerja operasional yang unggul dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien dan pengelolaan proses bisnis yang efektif. Organisasi yang memiliki tingkat efisiensi operasional yang tinggi cenderung mampu meningkatkan produktivitas, ketepatan waktu, kualitas layanan, dan pencapaian target operasional.

Lebih lanjut, Reid dan Sanders (2022) menjelaskan bahwa efisiensi operasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui pengurangan biaya operasional, optimalisasi penggunaan sumber daya, serta peningkatan kecepatan dan kualitas pelayanan. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mencapai efisiensi operasional yang tinggi akan memiliki kinerja operasional yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang kurang efisien dalam mengelola aktivitas operasionalnya.

Dalam konteks industri perbankan, efisiensi operasional memungkinkan bank memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan berkualitas kepada nasabah. Optimalisasi penggunaan teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis dapat meningkatkan produktivitas serta mendukung pencapaian target operasional bank secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa efisiensi operasional memiliki hubungan positif dengan kinerja operasional. Semakin tinggi tingkat efisiensi operasional yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja operasional yang dapat dicapai melalui peningkatan produktivitas, kualitas layanan, kecepatan proses, dan optimalisasi penggunaan sumber daya.

7. Hubungan Transformasi Digital dengan Kinerja Operasional

Transformasi digital merupakan upaya organisasi dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas, kualitas layanan, dan penciptaan nilai bagi pelanggan. Implementasi transformasi digital memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan proses operasional, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Menurut Vial (2021), transformasi digital mampu menciptakan perubahan mendasar dalam organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital yang menghasilkan peningkatan produktivitas, efektivitas proses, dan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Penerapan teknologi digital secara efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui perbaikan proses operasional dan pengembangan kapabilitas perusahaan. Selanjutnya, Verhoef et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja melalui integrasi teknologi, data, proses bisnis, dan sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi digital yang tepat dapat meningkatkan kualitas layanan, kecepatan proses, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Kraus et al. (2021), transformasi digital memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi karena memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas, mempercepat

proses bisnis, serta meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas operasional. Organisasi yang memiliki tingkat kematangan digital yang tinggi cenderung mampu mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang masih mengandalkan sistem konvensional. Lebih lanjut, Bresciani et al. (2023) menyatakan bahwa transformasi digital berperan sebagai faktor strategis yang mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui optimalisasi proses bisnis, peningkatan efisiensi, serta pemanfaatan teknologi dan informasi secara lebih efektif. Implementasi transformasi digital yang berhasil akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kualitas layanan organisasi.

Dalam konteks industri perbankan, transformasi digital memungkinkan peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah, percepatan transaksi, pengelolaan informasi yang lebih akurat, serta peningkatan produktivitas kerja. Penerapan berbagai layanan digital dan sistem informasi terintegrasi dapat membantu bank mencapai kinerja operasional yang lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memiliki hubungan positif dengan kinerja operasional. Semakin tinggi tingkat transformasi digital yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja operasional yang dapat dicapai melalui peningkatan produktivitas, kualitas layanan, kecepatan proses, dan efektivitas operasional.

8. Peran Mediasi Efisiensi Operasional

Transformasi digital tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja operasional organisasi. Keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan proses bisnis dan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Penerapan teknologi digital memungkinkan organisasi melakukan otomatisasi proses, meningkatkan integrasi sistem, serta mempercepat aliran informasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efisiensi operasional.

Menurut Vial (2021), transformasi digital menghasilkan perubahan pada proses bisnis dan struktur organisasi yang memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas dan menciptakan nilai tambah. Dampak transformasi digital terhadap kinerja organisasi sering kali terjadi melalui perbaikan proses internal dan peningkatan efisiensi operasional sebagai mekanisme perantara. Selanjutnya, Verhoef et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya berdampak secara langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi juga melalui berbagai kapabilitas organisasi yang mendukung efektivitas dan efisiensi proses bisnis. Pemanfaatan teknologi digital yang efektif memungkinkan organisasi mengoptimalkan sumber daya sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas operasional.

Menurut Warner dan Wäger (2022), kapabilitas digital yang dimiliki organisasi akan menghasilkan peningkatan kinerja apabila mampu diterjemahkan ke dalam perbaikan proses operasional dan peningkatan efisiensi organisasi. Dengan demikian, efisiensi operasional menjadi mekanisme penting yang menghubungkan transformasi digital dengan pencapaian kinerja yang lebih unggul. Lebih lanjut, Bresciani et al. (2023) menyatakan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui optimalisasi proses bisnis, pengurangan biaya operasional, serta peningkatan produktivitas. Perbaikan efisiensi operasional tersebut menjadi salah satu jalur utama yang menjelaskan bagaimana teknologi digital mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

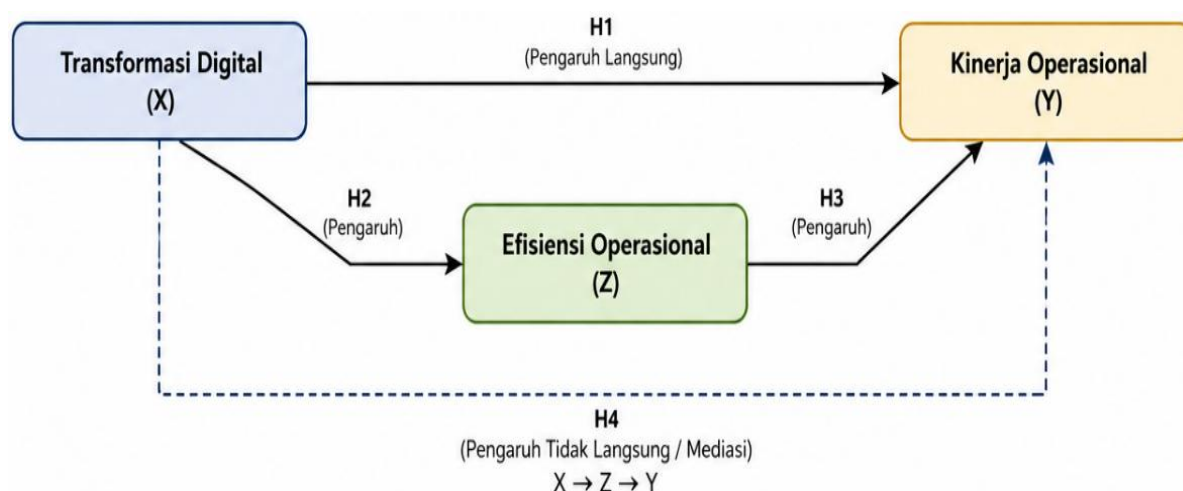
Dalam konteks industri perbankan, implementasi transformasi digital memungkinkan penyederhanaan prosedur kerja, percepatan transaksi, pengurangan biaya operasional, serta peningkatan produktivitas karyawan. Peningkatan efisiensi operasional tersebut selanjutnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional bank secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa transformasi digital terlebih dahulu meningkatkan efisiensi operasional melalui pengurangan biaya, penyederhanaan prosedur, dan peningkatan produktivitas. Efisiensi operasional yang meningkat kemudian mendorong peningkatan kinerja operasional organisasi. Dengan demikian, efisiensi operasional berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja operasional.

9. Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, transformasi digital merupakan salah satu sumber daya strategis organisasi yang mampu meningkatkan efisiensi operasional melalui pemanfaatan teknologi digital, integrasi sistem, serta penyederhanaan proses bisnis. Peningkatan efisiensi operasional tersebut pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja operasional organisasi. Selain itu, transformasi digital juga dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja operasional melalui peningkatan kualitas pelayanan, produktivitas, dan kecepatan proses operasional.

Dengan demikian, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

10. Pengembangan Hipotesis

1) Pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Efficiency

Transformasi digital memungkinkan organisasi meningkatkan efektivitas proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi informasi, integrasi sistem, serta otomatisasi aktivitas operasional. Menurut Verhoef et al. (2021), transformasi digital dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui optimalisasi penggunaan sumber daya dan penyederhanaan proses kerja. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Lenggu et al. (2025) yang menunjukkan bahwa penerapan digital banking berpengaruh positif terhadap efisiensi operasional perusahaan perbankan.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁: Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Efficiency pada Bank BJB Cabang Sumedang.

2) Pengaruh Operational Efficiency terhadap Operational Performance

Efisiensi operasional yang tinggi memungkinkan organisasi memanfaatkan sumber daya secara optimal sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas,

dan kecepatan proses kerja. Slack et al. (2022) menyatakan bahwa efisiensi operasional merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan kinerja operasi organisasi. Semakin tinggi tingkat efisiensi operasional, maka semakin baik pula kinerja operasional yang dihasilkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Operational Efficiency berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance pada Bank BJB Cabang Sumedang.

3) Pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance

Transformasi digital memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan, produktivitas, serta kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan pelanggan secara lebih cepat dan akurat. Vial (2019) menjelaskan bahwa implementasi teknologi digital mampu menciptakan nilai tambah yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian He et al. (2025) juga menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃: Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance pada Bank BJB Cabang Sumedang.

4) Peran Mediasi Operational Efficiency dalam Hubungan antara Digital Transformation dan Operational Performance

Berdasarkan teori Resource-Based View (RBV), kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya digital akan menghasilkan kapabilitas yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Barney, 1991). Transformasi digital yang diterapkan organisasi akan meningkatkan efisiensi operasional melalui pengurangan biaya, percepatan proses kerja, dan optimalisasi sumber daya. Efisiensi operasional tersebut kemudian akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional organisasi.

Dengan demikian, efisiensi operasional berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh transformasi digital terhadap kinerja operasional. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Nguyen et al. (2025) yang menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi operasional merupakan jalur penting yang menghubungkan transformasi digital dengan peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Operational Efficiency memediasi pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance pada Bank BJB Cabang Sumedang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh digital transformation terhadap operational performance melalui operational efficiency pada Bank BJB Cabang Sumedang. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Bank BJB Cabang Sumedang yang terlibat dalam aktivitas operasional dan penggunaan teknologi digital. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden yaitu pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun, menggunakan teknologi digital dalam pelaksanaan pekerjaan, serta memahami proses operasional di unit kerjanya. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat

setuju).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas Digital Transformation sebagai variabel independen, Operational Efficiency sebagai variabel mediasi, dan Operational Performance sebagai variabel dependen. Indikator Digital Transformation mengacu pada Verhoef et al. (2021), indikator Operational Efficiency mengacu pada Slack et al. (2022), sedangkan indikator Operational Performance mengacu pada Heizer et al. (2023).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model yang meliputi validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model yang meliputi koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Pengaruh mediasi Operational Efficiency dianalisis melalui pengujian indirect effect pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Efficiency

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SEM-PLS, diperoleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,756, dengan nilai *t-statistic* sebesar 12,841 dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Efficiency. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan digitalisasi proses bisnis, pemanfaatan teknologi informasi, integrasi sistem digital, serta inovasi layanan digital mampu meningkatkan efisiensi operasional pada Bank BJB Cabang Sumedang. Implementasi transformasi digital memungkinkan organisasi mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mempercepat proses kerja, serta mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Verhoef et al. (2021), Vial (2021), dan Bresciani et al. (2023) yang menyatakan bahwa transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional organisasi.

2. Pengaruh Operational Efficiency terhadap Operational Performance

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Operational Efficiency memiliki koefisien jalur sebesar 0,468, nilai *t-statistic* sebesar 5,672, dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat efisiensi operasional, maka semakin baik pula kinerja operasional yang dicapai Bank BJB Cabang Sumedang. Peningkatan efisiensi waktu, biaya, pemanfaatan sumber daya, serta produktivitas terbukti mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas proses operasional perusahaan.

Temuan ini mendukung pendapat Slack et al. (2022) dan Heizer et al. (2023) yang menyatakan bahwa efisiensi operasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja operasional organisasi.

3. Pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Digital Transformation memiliki koefisien jalur sebesar 0,381, dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,914 dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital yang diterapkan oleh Bank BJB Cabang Sumedang mampu meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat proses operasional,

dan meningkatkan produktivitas kerja. Semakin tinggi tingkat penerapan teknologi digital, semakin baik pula kinerja operasional organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Vial (2021), Verhoef et al. (2021), serta He et al. (2025) yang menemukan bahwa transformasi digital memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan.

4. Peran Mediasi Operational Efficiency dalam Hubungan antara Digital Transformation dan Operational Performance

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa Digital Transformation terhadap Operational Performance melalui Operational Efficiency memiliki koefisien sebesar 0,354, dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,982 dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis keempat (H₄) diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Operational Efficiency mampu memediasi pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance. Artinya, keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan kinerja operasional tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan efisiensi operasional organisasi.

Temuan ini mendukung teori Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991), yang menjelaskan bahwa sumber daya strategis organisasi dapat menghasilkan kapabilitas yang meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Warner dan Wager (2022), Verhoef et al. (2021), dan Bresciani et al. (2023) yang menyatakan bahwa efisiensi operasional merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh digital transformation terhadap operational performance melalui operational efficiency pada Bank BJB Cabang Sumedang, dapat disimpulkan bahwa:

1. Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Efficiency pada Bank BJB Cabang Sumedang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan digitalisasi proses bisnis, pemanfaatan teknologi informasi, integrasi sistem digital, dan inovasi layanan digital mampu meningkatkan efisiensi operasional organisasi.
2. Operational Efficiency berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance pada Bank BJB Cabang Sumedang. Semakin tinggi tingkat efisiensi operasional yang dicapai, semakin baik pula kinerja operasional organisasi yang ditunjukkan melalui peningkatan kualitas layanan, produktivitas, dan kecepatan proses operasional.
3. Digital Transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance pada Bank BJB Cabang Sumedang. Implementasi transformasi digital yang efektif mampu meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat proses bisnis, serta meningkatkan produktivitas organisasi.
4. Operational Efficiency mampu memediasi pengaruh Digital Transformation terhadap Operational Performance pada Bank BJB Cabang Sumedang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja operasional tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh transformasi digital, tetapi juga melalui peningkatan efisiensi operasional sebagai mekanisme perantara.

Dengan demikian, transformasi digital merupakan salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja operasional organisasi, baik secara langsung maupun melalui peningkatan efisiensi operasional.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Bank BJB Cabang Sumedang, perlu terus meningkatkan implementasi transformasi digital melalui pengembangan sistem informasi yang terintegrasi, optimalisasi layanan digital, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar efisiensi operasional dan kinerja operasional dapat terus meningkat.
2. Bagi manajemen perusahaan, peningkatan efisiensi operasional perlu menjadi perhatian utama melalui penyederhanaan proses kerja, optimalisasi pemanfaatan teknologi, serta pengelolaan sumber daya yang lebih efektif untuk mendukung pencapaian kinerja operasional yang lebih baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti organizational agility, innovation capability, service quality, employee performance, atau customer satisfaction, serta memperluas objek penelitian pada industri perbankan maupun sektor jasa lainnya sehingga diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2023). Digital Transformation as a Driver of Organizational Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 161, 113847.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (14th ed.). Pearson.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2022). *Operations Management: An Integrated Approach* (8th ed.). Wiley.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2022). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 55(3), 102110.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.