

***HUMAN EXECUTION GAP* SEBAGAI MEKANISME SOSIO-TEKNIS
KEGAGALAN OPERASIONAL DALAM TRANSFORMASI DIGITAL
PADA PERUSAHAAN SERVICE MANUFACTURING**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen**



**Diajukan Oleh :
ILHAM SEFTI VIAN
22012010031/FEB/EM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR**

2026

**HUMAN EXECUTION GAP SEBAGAI MEKANISME SOSIO-TEKNIS
KEGAGALAN OPERASIONAL DALAM TRANSFORMASI DIGITAL
PADA PERUSAHAAN SERVICE MANUFACTURING**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen**



Diajukan Oleh :

ILHAM SEFTI VIAN

22012010031/FEB/EM

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

JAWA TIMUR

2026

SKRIPSI

**HUMAN EXECUTION GAP SEBAGAI MEKANISME SOSIO-TEKNIS
KEGAGALAN OPERASIONAL DALAM TRANSFORMASI DIGITAL
PADA PERUSAHAAN SERVICE MANUFACTURING**

Disusun Oleh:

ILHAM SEPTI VIAN

22012010031/FEB/EM

**Telah Dipertahankan Dihadapan
Dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi**

**Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur**

Pada Tanggal: 7 Agustus 2026

Dosen Pembimbing 1

Tim Penguji Ketua


Rizky Dermawan, S.E., M.M.
NIP. 197210042001121001


Dra. Ec. Nuruni Ika Kusuma Wardhani, M.M.
NIP. 196310091991032001

Dosen Pembimbing 2

Anggota


Raden Johnny Hadi Raharjo, S.E., M.M.
NIP. 1541762663131153


Sulastri Irbayuni, SE.MM.
NIP. 196206161989032001

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur**


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP.
NIP. 196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ilham Sefti Vian
NPM : 22012010031
Program : Sarjana (S1)
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 30 Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan



Ilham Sefti Vian

NPM. 22012010031

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, karunia, serta kemurahan hati - Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Human Execution Gap* Sebagai Mekanisme Sosio-Teknis Kegagalan Operasional Dalam Transformasi Digital Pada Perusahaan Service Manufacturing” dengan baik dan lancar. Proposal penelitian ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik dalam penyusunan Skripsi Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Selama penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan penuh rasa hormat dan terima kasih menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. H. Akhmad Fauzi, M.M.T., IPU., selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Prof. Dr. Wiwik Handayani, SE., MM., selaku Koordinator Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Rizky Dermawan, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing 1 Skripsi, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk

memberikan bimbingan, arahan, saran, serta motivasi kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan sistematis.

5. Raden Johnny Hadi Raharjo, S.E., M.M. Selaku Dosen Pembimbing 2 Skripsi, yang dengan penuh rasa perhatian sudah penulis anggap seperti orang tua kedua dikampus, selalu memberikan dukungan semangat baik secara materiil dan non materiil, mendampingi dengan tulus penulis hingga mengantarkan penulis ke tempat perusahaan secara langsung dari Surabaya ke Gresik dengan ditemani hujan yang tak kan terlupakan. Tidak hanya itu terimakasih kepada bapak johnny yang sudah mau menerima penulis yang banyak kurangnya ini sebagai anak role modelnya. Banyak pengalaman dan kemurahan hati bapak yang tidak akan mungkin terbalaskan oleh penulis. Terimakasih banyak saya sampaikan kepada bapak karena membuat penulis merasa hidup kembali ditengah keputusasaan.
6. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur terutama bapak Drs.Ec. H. Rahman Amrullah Suwaidi, M.S. yang mengajarkan ketaatan beribadah dan sering bertemu di masjid UPN, Ibu Ayundha Evanthy, S.E., M.S.M. yang penulis anggap seperti orang tua kedua dikampus dan memberikan dukungan moral kepada penulis selama kelas dan diluar kelas, kemudian Bapak Nurkholish Majid, S.E., M.M. yang bersedia menjadi dosen pendamping ketika ikut lomba musik, dosen pembimbing magang, dan kompetisi lainnya serta berjasa dalam perjalanan kegiatan luar kampus penulis, serta seluruh dosen dikampus yang telah memberikan ilmu

pengetahuan, wawasan, serta pengalaman berharga kepada penulis selama proses perkuliahan. sendiri yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman berharga kepada penulis selama proses perkuliahan 4 tahun berjalan.

7. Kedua orang tua dan keluarga yang penulis sayangi dan menjadi rumah paling hangat bagi penulis. Permohonan Maaf kepada ibu dan bapak apabila beberapa kali selama masa pendidikan sering mengecewakan, terkadang egois dalam mengambil keputusan, idealisnya sedikit besar, yang terkadang membuat bapak ibu menjadi sering bertengkar. Terkadang penulis sedikit bingung harus memihak siapa akan tetapi syukurlah semua kembali baik baik saja. Terimakasih kepada orang tua yang telah merawat, mendidik, dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang serta tiada kurang apapun selama ini. Terimakasih atas pengorbanan bapak dan ibu untuk menyongkong penulis, tidak menyangka penulis telah sangat merepotkan selama 4 tahun ini yang telah menjadi tempat pulang ketika lelah , tempat cerita ketika bersedih, serta tempat menangis penulis ketika kalah. Terimakasih juga kepada adik saya yang paling saya banggakan yang telah mendukung saya secara emosional dan materil baik dengan memberikan emasnya sebesar 2 gram dan bahkan terkadang memberikan uang saku ketika saya akan balik kesurabaya. Tentunya Pencapaian ini tidak akan pernah terwujud tanpa rida, pengorbanan, doa serta keringat ibu bapak dan adik.
8. Sahabat seperjuangan saya yang senantiasa membersamai langkah penulis dari semester awal hingga berada di titik akhir perkuliahan ini yaitu Rendy

Rahmatullah dan Ahmad Khumaeni Zhakaria. Terimakasih atas segala bentuk dukungan yang sangat sangat berjasa untuk penulis baik secara emosional dan finansial, yang selalu perhatian kepada penulis serta memastikan penulis sudah makan dan dalam keadaan baik baik saja , menjadi tempat menangis penulis baik terkait urusan percintaan, pendidikan atau permasalahan rumah. Teruntuk Ahmad Khumaeni Zhakaria terimakasih atas memori perjuangan bersama selama kuliah magang dan lomba, traktiran makannya, kehangatan keluarga kamu, serta moment moment spesial lainnya. Teruntuk Rendy Rahmatullah terimakasih atas support dalam menyelesaikan skripsi dan menyelesaikan permasalahan percintaan, dan terkadang menjadi tempat curhat penulis. kalian sangat bermakna bagi penulis sehingga penulis bisa sampai pada titik ini.

9. Sahabat sahabat terbaik saya yaitu Adib, Noro, Tama, Azel, Kania, Nila, dan Lintang. Terima kasih atas segala bentuk dukungan, kebersamaan yang hangat, memberikan warna baru diakhir akhir masa perkuliahan, penulis merasa hidup dan merasa mempunyai keluarga baru, terimakasih telah bersedia menerima penulis dengan segala sifatnya.
10. Sahabat sahabat lainnya yang sangat bermakna bagi penulis yaitu Gio, Haris, Ike, Tasya, Audrey, Sadrakh, Bayu, Wisnu, Adel, Yannira, Nindy, Aliya, Feby, Lea, serta teman teman saya ketika diorganisasi , ukm, dan di kelas yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terimakasih telah menjadi sahabat yang selalu hadir dimoment moment special penulis dan peduli dengan penulis.

11. Penulis sendiri yaitu Ilham Sefti Vian semoga sehat selalu dan semoga kamu sukses kedepannya ,Keep going! You've got this! , saya sudah tidak tahu mau menulis apa lagi , karena beneran capek banget hari ini , yah intinya buat vian jangan terlalu idealis , nggak selamanya idealis itu bagus , sadar diri dan realistis juga penting, dulu pengen jadi penyanyi , udah nyempatin waktu buat les , eh gagal , ikut lomba kalah terus , jurnal sinta 3 kacau balau , terkadang lu harus mikir gimana caranya biar balance dan ngelihat situasi secara rill , yang penting kelar dan jangan terlalu perfeksionis sama diri sendiri . ingat turunkan standar idealis dan perfeksionis .

Penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini masih memiliki keterbatasan, baik dalam aspek penyusunan maupun substansi penelitian. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan proposal ini. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian Human Execution Gap dalam bidang Manajemen Operasi, serta memberikan wawasan bagi organisasi dalam menyelaraskan aspek manusia, proses kerja, dan teknologi pada implementasi transformasi digital. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji Human Execution Gap, transformasi digital, dan Socio-Technical Systems Theory.

Surabaya, 06 Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH	7
1.3. TUJUAN PENELITIAN	7
1.4. MANFAAT PENELITIAN.....	8
1.4.1. Manfaat Teoritis	8
1.4.2. Manfaat Praktis.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. PENELITIAN TERDAHULU	10
2.2. TINJAUAN TEORI	18
2.2.1. Transformasi Digital	18
2.2.2. SAMR Model	21
2.2.3. Strategy Operation	24
2.2.4. Strategy Execution	27
2.2.5. Operation Behavoiur.....	31
2.2.6. Sosio Technical System.....	36
2.2.7. Sintetis Penelitian.....	41
2.2.8. Kerangka Konseptual.....	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	48
3.1. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL	48
3.2. PENDEKATAN PENELITIAN	51
3.3. OBJEK PENELITIAN.....	53
3.4. SUBJEK PENELITIAN	53
3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	54
3.5.1. Data Primer	54
3.5.2. Data Sekunder.....	55
3.5.3. Teknik Pemilihan Informan	56
3.6. TEKNIK ANALISIS DATA	57
3.6.1. Analisis Pola Operasional	57
3.6.2. Open Coding	57
3.6.3. Axial Coding.....	58
3.6.4. Selective Coding.....	58
3.6.5. Integrasi Sosio Technical System	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	61
4.1.1. Profil Perusahaan	61

4.1.2. Lokasi dan Jaringan Cabang.....	61
4.1.3. Bidang Usaha.....	62
4.1.4. Produk dan Layanan Perusahaan.....	62
4.1.5. Keunggulan Kompetitif Perusahaan.....	63
4.1.6. Perjalanan Transformasi Digital dan Ekosistem Sistem Digital.....	64
4.2. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN.....	65
4.2.1. Temuan Data Operasional.....	65
4.2.2. Open Coding.....	69
4.2.3. Axial Coding Terintegrasi.....	77
4.2.4. Selective Coding: Core Category & Storyline.....	81
4.2.5. Hasil Observasi dan temuan data tematik.....	82
4.3. ANALISIS/PEMBAHASAN.....	90
4.3.1. Pembahasan Rumusan Masalah 1: Mengapa Kematangan Teknis Teknologi Digital Tidak Menghasilkan Peningkatan Kinerja Operasional yang Sepadannya?.....	90
4.3.2. Pembahasan Rumusan Masalah 2: Bagaimana Fenomena, Bentuk, dan Dinamika Human–Technology Misalignment pada Level Eksekusi Operasional?.....	96
4.3.3. Keterkaitan Model dengan Teori Penelitian.....	112
4.3.4. Model Konseptual terhadap Teori.....	115
4.4. RANCANGAN AWAL MODEL KONSEPTUAL SOCIO-TECHNICAL STRATEGIC EXECUTION ALIGNMENT (STSEA FRAMEWORK).....	120
4.4.1. Pendahuluan Dan Latar Belakang Teoritis.....	120
4.4.2. Fondasi Teoritis Lima Pilar.....	122
4.4.3. Model Konseptual STSEA.....	128
4.4.4. Alat Identifikasi STSEA.....	131
4.4.5. Formulasi Penerapan Stsea dan Implementasi Lintas Sektor.....	138
4.4.6. Formulasi Intervensi Ketika Strategi Dan Teknologi Sudah Benar Namun Eksekusi Manusia Gagal.....	143
4.4.7. Ringkasan Dan Implikasi Manajerial.....	150
BAB V KESIMPULAN.....	152
5.1. KESIMPULAN.....	152
5.2. SARAN.....	153
DAFTAR PUSTAKA.....	155
LAMPIRAN.....	164

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2. 2 Perbandingan STS Klasik dan STS Transformasional.....	39
Tabel 4. 2 Data Item.....	65
Tabel 4. 4 Transaksi Masuk dan Keluar.....	67
Tabel 4. 5 Perbandingan Kelengkapan Pencatatan Kuantitas	67
Tabel 4. 6 Ketidak Konsistenan Pencatatan Item.....	68
Tabel 4. 7 Ketidak Konsistenan Pencatatan Nama.....	69
Tabel 4. 9 Analisis Data Awal (Open Coding, Axial Coding, Selective Coding).....	70
Tabel 4. 10 Pengelompokan Axial Coding ke Selective Coding.....	81
Tabel 4. 11 Analisis Tiap Konstruk dalam Model.....	109
Tabel 4. 12 Keterkaitan Model dengan Teori.....	112
Tabel 4. 14 The Hayes and Wheelwright Four-Stage Model	123
Tabel 4. 15 Strategy Execution Bossidy & Charan.....	124
Tabel 4. 16 Strategy Execution eight s Model Higgins.....	125
Tabel 4. 17 Proporsi Penekanan STSEA.....	128
Tabel 4. 18 Dimensi STSEA	129
Tabel 4. 19 Layer Mekanisme Alignment STSEA.....	130
Tabel 4. 20 Asumsi Diagnostik Missalignment dalam STSEA.....	131
Tabel 4. 21 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 1 Strategic Clarity Audit	132
Tabel 4. 22 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 2 Execution Architecture Scan.....	133
Tabel 4. 23 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 3 Socio Technical Balance Assessment	134
Tabel 4. 24 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 4 Technology Adoption Depth Mapping.....	135
Tabel 4. 25 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 5 Behavioral Alignment Profiling.....	136
Tabel 4. 26 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 6 Interdimensional Gap Matrix.....	137
Tabel 4. 27 Indikator Verifikasi Gap : Tahap 7 STSEA Alignment Score	137
Tabel 4. 28 Implementasi STSEA : Fase 1 Foundation & Diagnostic	139
Tabel 4. 29 Implementasi STSEA : Fase 2 Strategic Realignment	139
Tabel 4. 30 Implementasi STSEA : Fase 3 Socio Technical Balancing	140
Tabel 4. 31 Implementasi STSEA : Fase 4 Behaviour Engineering.....	141
Tabel 4. 32 Asumsi Human Execution Gap	143
Tabel 4. 33 Macam Akar Penyebab Human Execution Gap	144
Tabel 4. 34 Human Capacity Building Sesuai Root Cause Human Execution Gap	147

Tabel 4. 35 Penilaian Decesion Tree	149
Tabel 4. 36 Implikasi STSEA	150

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Sintetis Penelitian.....	42
Gambar 2. 2 Kerangka Alur Berpikir Penelitian.....	45
Gambar 4. 1 Kerangka Alur Konseptual.....	96
Gambar 4. 2 Kerangka Konseptual Secara Umum	116
Gambar 4. 3 Mekanisme STSEA	131
Gambar 4. 4 Penyebab Human Execution Gap.....	144

**HUMAN EXECUTION GAP SEBAGAI MEKANISME SOSIO-TEKNIS
KEGAGALAN OPERASIONAL DALAM TRANSFORMASI DIGITAL
PADA PERUSAHAAN SERVICE MANUFACTURING**

**Ilham Sefti Vian
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
22012010031@student.upnjatim.ac.id**

ABSTRAK

Transformasi digital kerap diposisikan sebagai strategi operasional yang tidak terelakkan, namun realisasinya menunjukkan bahwa kematangan teknis sistem digital tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja operasional yang sepadan. Fenomena ini mengindikasikan adanya *human-technology misalignment* pada level eksekusi, yaitu kondisi ketika kapasitas manusia dalam mendisiplinkan dan mengoperasikan teknologi tidak berkembang selaras dengan kompleksitas sistem digital yang diterapkan. Penelitian terdahulu umumnya memosisikan transformasi digital, eksekusi manusia, dan kinerja operasional sebagai variabel yang berdiri sendiri, tanpa menjelaskan mekanisme kegagalan (*mechanism of failure*) yang menghubungkan ketiganya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis penyebab kegagalan peningkatan kinerja operasional meskipun teknologi digital telah mencapai kematangan teknis, serta menjelaskan fenomena, bentuk, dan dinamika *human-technology misalignment* dari perspektif Socio-Technical System Theory.

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus instrumental tunggal (Yin, 2018) pada B21 Digital Printing, sebuah perusahaan *service-manufacturing* yang telah mengimplementasikan sistem digital namun belum menunjukkan kinerja operasional yang optimal. Data dianalisis melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* yang diadaptasi dari Corbin dan Strauss (2015) sebagai strategi *explanation building*, bukan sebagai *Grounded Theory* penuh. Informan dipilih secara purposive dan terdiri atas lima orang, yaitu pemilik perusahaan, staf *customer service*, dua operator produksi dengan rekam kinerja yang kontras, serta satu staf rantai pasok. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi non-partisipan, sedangkan data sekunder berupa dokumen organisasi, SOP, serta catatan transaksi dan inventori operasional digunakan untuk triangulasi.

Kredibilitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber data, *audit trail* pengodean, serta pencatatan reflektif untuk meningkatkan *confirmability*. Temuan penelitian diharapkan menghasilkan generalisasi analitis yang relevan bagi perusahaan *service-manufacturing* skala UMKM dengan sistem digital yang dikembangkan secara internal dan tingkat *turnover* tenaga kerja yang tinggi. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas Socio-Technical System Theory melalui integrasi dimensi mikro perilaku operasional manusia, sedangkan secara praktis penelitian ini diharapkan menjadi kerangka analitis bagi organisasi dalam menyelaraskan investasi teknologi digital dengan kesiapan eksekusi sumber daya manusia di tingkat operasional.

Kata Kunci: *Human Execution Gap, Socio-Technical System Theory, Human-Technology Misalignment, Transformasi Digital*