

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

. Dampak teknologi digital melalui internet membawa paradigma baru di semua industri. Pada era industri 4.0 yang merupakan era digital yang menitik beratkan pada penguasaan teknologi paling mutakhir serta globalisasi yang semakin menghilangkan batasan teritorial antar negara dan batasan-batasan ekonomi lainnya menuntut adanya kesiapan sumber daya suatu negara. Menurut Almeida et al, (2020) transformasi digital tidak hanya di organisasi swasta tetapi juga pada tingkat individu dan organisasi publik. Digitalisasi, dan transformasi digital akan memanfaatkan konsumsi produk teknologi dan menjadikan *work-from-home* sebagai alternatif terbaik untuk pengaturan kerja di organisasi.

Sedangkan menurut Mwita & Joanthan, (2019) kepemimpinan digital adalah sebuah kombinasi antara gaya kepemimpinan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mewujudkan transformasi digital. Seorang pemimpin digital harus memiliki karakteristik dan perilaku yang memungkinkannya mencapai tujuan transformasi digital. Pemanfaatan teknologi informasi di berbagai bidang tentunya sangat membantu organisasi untuk memperoleh tujuan yang diharapkan. Seiring dengan berkembangnya revolusi industri teknologi dan revolusi pemerintahan 4.0 menjadi dasar transformasi dalam pemerintahan untuk mengadopsi penggunaan teknologi. Era digital yang mengubah persepsi orang tentang kehidupan dan pekerjaan pada tingkat yang menyaingi pengaruh revolusi industri. Tahap sosial dari proses digitalisasi ditandai dengan tingkat konektivitas yang belum pernah terlihat sebelumnya, baik di tingkat pribadi maupun profesional.

Kinerja karyawan adalah mengukur sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuannya dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Nassazi, (2013) Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil atau kontribusi karyawan untuk membuat mereka mencapai tujuan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja karyawan yang berhasil dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus memberikan karyawan tugas sesuai minat dan kemampuan karyawan maka mereka menyenangi pekerjaannya dan akan menghasilkan *output* yang maksimal. Oleh sebab itu, perusahaan bisa memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan dan minat masing-masing pekerja. Cara ini dianggap cukup efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan di dalam organisasi.

Menurut Sunaryo, et al (2021) bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Menurut Rudito & Sinaga (2017), *digital leadership* sebagai kombinasi dari budaya dan kompetensi pemimpin dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya teknologi digital untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Kepemimpinan digital mempengaruhi kinerja karyawan dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam organisasi. Kepemimpinan digital dapat meningkatkan komunikasi yang lebih baik di antara anggota organisasi dan memfasilitasi kolaborasi. Menurut Stephen, (2017) kepemimpinan adalah ilmu yang terus berkembang dengan teori kontemporer dibangun diatas pondasi yang didirikan untuk menemukan cara baru seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi serta membimbing karyawan dan organisasi. Pemimpin di era digital harus

mampu mengubah mindset atau pola pikir tiap anggotanya yang ada di dalam organisasi untuk mendorong terwujudnya budaya digital organisasi. Seorang pemimpin digital memiliki kemampuan untuk menginspirasi anggotanya untuk selalu berinovasi dan menemukan serta mempertahankan ide-ide (Maryati & Siregar, 2022).

Hadirnya perkembangan teknologi informasi yang semakin maju sudah tidak dapat dicegah dan telah mengubah hampir setiap lini kehidupan, baik di dalam kehidupan masyarakat maupun dalam organisasi. Telah menjadi suatu keniscayaan bahwa organisasi yang maju adalah mereka yang mampu beradaptasi terhadap perubahan.

Menurut Sunaryo, et al (2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2007) budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama setiap komponen organisasi, unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, bekerjasama, dan berinteraksi dengan karyawannya. Budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan dan memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Beberapa faktor budaya yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi daya saing, daya kerja, daya adaptasi, dan daya sosial.

Budaya organisasi diartikan sebagai simbol atau nilai yang dimengerti dan dipatuhi bersama dan dimiliki oleh organisasi, kinerja karyawan secara budaya organisasi yang dilakukan oleh para karyawan dengan berbagai perubahan lingkungan yang terjadi baik dalam organisasi maupun diluar organisasi.

Selain itu, yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh rantauwati, et al (2022) Pengaruh

Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai terdapat pengaruh yang positif dari Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai, yang membuat kinerja meningkat dikarenakan termotivasi adanya promosi jabatan maupun jenjang karir yang disediakan organisasi dalam membentuk karakter pegawai menjadi lebih baik. Sedangkan menurut Dubrin dalam Mangkunegara (2013), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan dapat dikatakan sebuah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*) setiap organisasi harus mampu menentukan bagaimana karyawannya harus maju dengan baik dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya, dinaikkan pangkatnya dan jabatannya ke jenjang yang lebih tinggi atau dimutasiikan ke jenjang yang setara dengan posisi lamanya. Untuk melakukan proses pengembangan karyawan, manajemen organisasi harus memberikan peluang kepada setiap karyawannya untuk melakukan pengembangan karir sesuai dengan arah dan tujuan pengembangan karir yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Rivai (2006), mengawali abad ke-20 organisasi atau perusahaan mulai menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber daya utama dari suatu organisasi/perusahaan yang mengungkapkan perlunya perencanaan dan pengembangan karir karyawan, informasi karir dan konseling yang berhubungan dengan karir.

Perkembangan teknologi informasi dan transformasi digital telah membawa dampak signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia bisnis dan manajemen sumber daya manusia. PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) sebagai perusahaan yang bergerak dibidang

transportasi kereta api, turut merasakan dampak perubahan ini. Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memahami pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

PT Kereta Api (persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi pengangkutan penumpang dan barang, negosiasi dan peti kemas menggunakan Kereta Api sebagai sarana. Kereta Api itu sendiri untuk pertama kali di perkenalkan di Indonesia pada zaman penjajahan Belanda pada tahun 1864 dengan membangun lintas di Semarang (Kamijen), saat ini perusahaan Kereta Api (persero) sudah mulai berkembang dengan kantor pusat di Bandung. Pertama kali lokomotif ditemukan oleh George Stephenson (Inggris) tahun 1814 pada waktu itu masyarakat menamakannya dengan sebutan “Kuda Besi”. Penemuan tersebut membawa angin baru yang mekanis dan membawa sejarah bangsa-bangsa di dunia, terlebih pertumbuhan ekonomi khususnya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki banyak bisnis penunjang lain dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Diantaranya adalah Angkutan Penumpang, Angkutan Barang (hantaran paket, batu-bara, pertamina, pasir, air mineral, baja koil, semen dll), Restorasi, Parking, Wisata, Perhotelan, Properti, Jasa, dll. PT KAI sebagai induk perusahaan juga memiliki anak perusahaan diantaranya KAI Commuter, KAI *Service*, KAI Bandara, KAI Wisata, KAI Logistik dan KAI Properti. Selain itu PT KAI berkomitmen untuk melaksanakan transformasi secara menyeluruh dengan *core value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif)

PT KAI dalam meningkatkan kinerja karyawan, banyak upaya dilakukan saat ini berdasarkan hasil survey awal terhadap 30 orang karyawan di PT KAI di peroleh sebagai berikut:

Tabel 1.1 Pra-Survei Kinerja Karyawan Pada Pegawai Kantor

PT KAI Divre II Sumatera Barat

No	Pertanyaan	Alternatif	
		Iya	Tidak
Kinerja Karyawan			
11	Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan	100%	0%
12	Karyawan pernah mengalami masalah dalam menjalankan tugas yang dibebankan.	30%	70%
13	Karyawan pernah merasa lelah dalam pekerjaan?	23%	76%

Sumber: Hasil kuesioner, data olahan 2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa responden mengatakan perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan. Namun dari sebagian kecil responden (30%) mengalami masalah dalam menjalankan tugas, sementara mayoritas (70%) tidak menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang mengalami masalah dalam menjalankan tugas dapat mengindikasikan adanya tantangan atau hambatan di lingkungan kerja. Perusahaan perlu melakukan evaluasi lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebabnya, masalah yang terjadi pada pekerjaan dan mencari solusinya. Sebagian kecil responden (23%) merasa bahwa mereka pernah merasa lelah dalam pekerjaan, sementara 76% tidak merasa demikian. Walaupun mayoritas tidak mengalami kelelahan, perlu dicatat bahwa sebagian responden menghadapi kelelahan, yang dapat menjadi pertimbangan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan atau manajemen beban kerja.

Perusahaan mungkin ingin lebih memahami penyebab kelelahan yang dialami oleh sebagian karyawan dan mengevaluasi apakah ada aspek-aspek tertentu yang dapat diperbaiki untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, pemberian apresiasi yang baik dapat menjadi faktor positif dalam mempertahankan kinerja karyawan.

Selain itu dalam kepemimpinan digital di PT KAI, bahwa pemimpin sudah menggunakan digital, memimpin karyawan dan organisasi hal ini didukung oleh survey terhadap 30 responden yaitu pada tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2 Pra-Survei Pengaruh Kepemimpinan Digital Pada Pegawai Kantor
PT KAI Divre II Sumatera Barat**

No	Pertanyaan	Alternatif	
		Iya	Tidak
Kepemimpinan Digital			
1	Pemimpin di perusahaan ini memberikan dukungan yang memadai dalam mengembangkan keterampilan digital dan teknologi	100%	0%
2	Karyawan memiliki group diskusi online	100%	0%
3	Karyawan menerima intruksi pekerjaan digroup online	46%	54%

Sumber: Hasil Kuisioner, Olahan data 2023

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dari 30 responden bahwa seluruh responden (100%) menyatakan pemimpin di perusahaan ini memberikan dukungan yang memadai dalam mengembangkan keterampilan digital dan teknologi dan 100% karyawan memiliki group diskusi online sementara sebagian responden (46%) menerima instruksi pekerjaan melalui group online, dan yang lainnya (54%) tidak mengalami hal ini.

Selanjutnya, pada budaya organisasi dengan *core value* AKHLAK, mereka menyatakan bahwa budaya organisasi atau kebiasaan yang mereka lakukan sebelum bekerja adalah *brieffing* hal ini dapat dilihat dari survey pada tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3 Pra-Survei Pengaruh Budaya Organisasi Pada Pegawai Kantor

PT KAI Divre II Sumatera Barat

No	Pertanyaan	Alternatif	
		Iya	Tidak
Budaya Organisasi			
4	Keputusan kepala unit mempengaruhi semua orang yang ada di unit	60%	40%
5	kegiatan karyawan disusun berorientasikan pada tim	56%	43%
6	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	100%	0%

Sumber: Hasil Kuisioner olahan data 2023

Keputusan yang diambil oleh kepala unit memiliki dampak besar terhadap semua orang diunit tersebut dan kebiasaan karyawan selama bekerja. Meskipun tidak disebutkan secara rinci, proporsi 60% menunjukkan bahwa keputusan kepala unit mempengaruhi semua orang yang ada diunit. Meskipun tidak sepenuhnya dominan, orientasi tim tetap signifikan dengan persentase 56%. Namun, ada 43% yang mungkin berkaitan dengan aktivitas atau tanggung jawab individual. Menurut responden (100%) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh penuh terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa elemen budaya organisasi, seperti nilai-nilai, norma, dan sikap, sangat menentukan.

Kesimpulannya, kepemimpinan dan keputusan kepala unit memainkan peran krusial, orientasi kerja tim memiliki dampak yang cukup besar, dan budaya organisasi memiliki pengaruh penuh terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan pentingnya pengelolaan kepemimpinan, kolaborasi tim, dan pembentukan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan keseluruhan unit atau organisasi.

Selanjutnya survey tentang pengembangan karir juga menyatakan bahwa adanya program pengembangan karir di perusahaan hal ini didukung pada tabel 1.4 dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 1.4 Pra-Survei Pengaruh Pengembangan karir Pada Pegawai Kantor Kantor
PT KAI Divre II Sumatera Barat**

No	Pertanyaan	Alternatif	
		Iya	Tidak
Pengembangan karir			
7	Adanya program pengembangan karir yang diperusahaan	100%	0%
8	karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi	60%	36%
9	Karyawan puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan	70%	30%
10	pelatihan mendukung pekerjaan dan jenjang karir yang lebih tinggi.	90%	10%

Sumber: Hasil Kuisioner, Olahan data 2023

Perusahaan memiliki program pengembangan karir yang mencakup semua karyawan. Dengan persentase 100%, ini menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki akses atau keterlibatan dalam program pengembangan karir. Namun, informasi lebih lanjut mungkin dibutuhkan untuk memahami lebih rinci jenis program yang ada dan bagaimana program tersebut diimplementasikan. Meskipun sebagian besar karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi, terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara persentase 60% dan 36%. Ini mungkin menunjukkan adanya variasi atau ketidak setaraan dalam peluang promosi di antara karyawan. Perusahaan mungkin perlu mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan ini untuk mencapai kesetaraan yang lebih besar. Sebagian besar karyawan (70%) puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan. Namun, ada 30% yang mungkin tidak puas. Perusahaan dapat melakukan survei atau evaluasi lebih lanjut untuk memahami penyebab ketidakpuasan ini dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Sebagian besar karyawan (90%) percaya bahwa pelatihan yang mereka terima mendukung pekerjaan dan membantu mereka mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Hanya 10% yang mungkin merasa

sebaliknya. Fokus pada pelatihan yang bermanfaat dan relevan dapat menjadi strategi yang efektif untuk pengembangan karyawan.

Secara keseluruhan, perusahaan menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karir karyawan. Namun, terdapat area-area potensial untuk peningkatan, seperti menyelidiki ketidaksetaraan dalam kesempatan promosi, menanggapi tingkat kepuasan yang lebih rendah terhadap sistem promosi, dan memastikan bahwa pelatihan yang disediakan benar-benar mendukung perkembangan pekerjaan dan jenjang karir karyawan.

Berikut adalah data jumlah pegawai yang masuk dan keluar karena pensiun dan mutasi di PT KAI Divre II Sumatera Barat

Tabel 1.5 Daftar Masuk Dan Keluar Pegawai Kantor Kereta Api Indonesia Divre II Sumatera Barat Dalam Kurun Waktu duaTahun (2022 / 2023)

Tahun	Jumlah Karyawan masuk	jumlah Karyawan keluar
2022	18	38
2023	32	26
Total	50	64

Sumber: PT Kereta Api Indonesia Divre II Sumatra Barat, 2023

Pada tahun 2022, dari tabel 1.5 diatas bahwa terdapat (38) karyawan yang keluar sementara karyawan yang masuk berjumlah 18 karyawan, ini mengindikasikan adanya penurunan jumlah karyawan secara keseluruhan. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti pensiun, mutasi atau faktor lainnya. Dibandingkan Pada tahun 2023, terdapat peningkatan jumlah karyawan yang masuk sebanyak (32) karyawan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Selain itu, jumlah pegawai yang keluar juga mengalami penurunan. Kondisi ini dapat diinterpretasikan sebagai tanda perbaikan atau stabilitas dalam komposisi karyawan perusahaan.

Beberapa karyawan yang di mutasi dari jabatanya terjadi karena naik jabatannya dan dipindahkan didepartemen yang berbeda dengan posisi yang baru sehingga dalam hal ini pada PT KAI memperlihatkan bahwa adnya program pengembangan karir.

Menurut Do Rêgo et al., (2017) kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Giantari & Riana, (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Kakui (2016), Dan menurut rantauwati, et al (2022) bahwa pengaruh gaya kepemimpinan digital, dan budaya organisasi pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat

3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat
4. Bagaimana Pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan pengembangan karir secara sesimultan terhadap kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT KAI Divre II Sumatera Barat
4. Untuk mengetahui Pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman lebih dalam terkait pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT KAI.
2. Menyediakan informasi yang berguna bagi manajemen PT KAI dalam meningkatkan strategi kepemimpinan, memperkuat budaya organisasi, dan merancang program pengembangan karir yang lebih efektif.

3. Menjadi referensi bagi peneliti dan akademisi yang tertarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan transformasi digital

1.5 Batasan Masalah

Untuk menjaga agar penelitian ini tidak menyimpang dari permasalahan maka peneliti membatasi penelitian dan difokuskan pada:

1. Menggunakan penelitian kuantitatif, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh peran pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
2. Objek Penelitian, adalah peran pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
3. Subjek Penelitian, PT KAI Divre II Sumatera Barat
4. Waktu Penelitian, Tahun 2023.
5. Tempat Penelitian, PT KAI Divre II Sumatera Barat

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II Daftar Pustaka

Pada bab ini berisikan tujuan literatur, review penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini berisikan jenis penelitian, objek penelitian, definisi operasional variabel, jenis sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV Hasil Pembahasan

Pada bab ini hasil dan pembahasan berisikan gambaran umum perusahaan, profil responden, hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V Penutup

Pada bab ini berisikan kesimpulan, dan saran