

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era Industri 4.0 telah membawa perubahan besar dalam dunia bisnis dan ketenagakerjaan secara global. Perpaduan antara teknologi digital, otomatisasi, kecerdasan buatan, dan *Internet of Things* (IoT) mengubah cara organisasi beroperasi dan bersaing. Di Indonesia, transformasi ini juga terlihat jelas pada berbagai sektor, terutama pada bidang logistik dan layanan publik. Data dari Kementerian Komunikasi dan Digital (2025) menunjukkan bahwa lebih dari 78% perusahaan nasional telah mengadopsi teknologi digital dalam proses operasionalnya. Perkembangan tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi digital guna meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan.

Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, melainkan juga pada kompetensi karyawan dan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Karyawan dituntut untuk mampu berkembang, serta tetap mempertahankan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, transformasi digital, kompetensi karyawan, dan adaptabilitas di era industri 4.0 menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berikut merupakan data Perkembangan Digitalisasi pada Sektor Jasa Logistik Indonesia Tahun 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1
Perkembangan Digitalisasi pada Sektor Jasa Logistik Indonesia Tahun 2025

No	Aspek Transformasi Digital	Persentase Penggunaan (%)
1.	Sistem Pelacakan Pengiriman (<i>Tracking system</i>)	92%
2.	Aplikasi Mobile untuk Layanan logistik	88%
3.	Pembayaran Digital dan E-Payment	85%
4.	Customer Service Digital	79%
5.	Sistem Manajemen Gudang	76%
6.	Otomatisasi Administrasi dan Dokumen Digital	74%
7.	Sistem Manajemen Transportasi (TMS)	72%

Sumber: Laporan Industri Logistik (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Transformasi digital telah diterapkan pada berbagai aktivitas operasional perusahaan logistik di Indonesia. Penggunaan sistem pelacakan pengiriman menjadi aspek digitalisasi yang paling banyak digunakan dengan persentase sebesar 92%, sistem pembayaran digital sebesar 92%, diikuti aplikasi mobile sebesar 88% dan sistem pembayaran digital sebesar 85%. maka kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan logistik semakin bergantung pada teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

Namun, penerapan teknologi tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang memadai serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi tersebut.

Transformasi digital merupakan perubahan dalam organisasi melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Dalam era industri 4.0, penggunaan sistem digital dan otomatisasi membuat karyawan dapat bekerja lebih cepat, tepat, dan produktif. Hal ini juga menuntut karyawan untuk lebih adaptif serta memiliki kemampuan dalam menggunakan teknologi. Dengan demikian, transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mampu mendukung proses kerja yang lebih efisien dan optimal.

Perkembangan industri logistik di Indonesia yang semakin pesat telah mendorong meningkatnya persaingan di antara perusahaan penyedia jasa logistik. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk terus berinovasi melalui pemanfaatan teknologi digital, peningkatan kualitas pelayanan, serta pengembangan kompetensi karyawan agar mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang terus berkembang. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing dan memperoleh kepercayaan pelanggan dapat tercermin dari kekuatan merek yang dimilikinya. Salah satu ukuran yang umum digunakan untuk menilai posisi dan kekuatan merek suatu perusahaan adalah Top Brand Index. Melalui indikator tersebut, perusahaan dapat mengetahui tingkat pengakuan, preferensi, dan loyalitas konsumen terhadap mereknya, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dalam menyusun strategi peningkatan daya saing di tengah persaingan industri logistik yang semakin kompetitif.

Berikut ini merupakan data Top Brand pada jasa logistik pada tahun 2024 dapat dilihat pada Tabel 1.2:

Tabel 1.2
Top Brand Index Perusahaan Jasa Logistik Tahun 2025

No	Nama Perusahaan	Top Brand
1.	PT. Global Jet Express (J&T)	33,30%
2.	PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)	29,10%
3.	PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI)	10,60%
4.	PT. Pos Indonesia Persero	7,30%

Sumber: <https://www.topbrand-award.com/>

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa perusahaan jasa kurir swasta menempati posisi unggul dalam *Top Brand Index* tahun 2025, dengan J&T, JNE, dan TIKI berada pada peringkat teratas. Sementara itu, PT Pos Indonesia (Persero) berada pada peringkat terendah, yang menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas operasional yang telah dicapai belum sepenuhnya berkontribusi terhadap penguatan daya saing dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan jasa kurir swasta.

Berikut ini merupakan data jumlah kantor Pos Indonesia di Jawa Barat Tahun 2023 - 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.3:

Tabel 1.3
Data Jumlah Kantor Pos Unit layanan Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat Tahun 2023-2025

Kabupaten /Kota	Jumlah Kantor Pos (Unit)		
	2023	2024	2025
Kota Bandung	44	56	56
Tasikmalaya	29	29	29
Cirebon	27	27	27
Garut	24	24	24

Kabupaten /Kota	Jumlah Kantor Pos (Unit)		
	2023	2024	2025
Kota Bekasi	24	24	24
Bogor	29	23	23
Sukabumi	21	21	21
Cianjur	21	21	21
Karawang	21	21	21
Subang	20	20	20
Bandung	17	16	16
Kuningan	16	16	16
Majalengka	16	16	16
Indramayu	16	16	16
Purwakarta	14	16	16
Sumedang	14	14	14
Bekasi	17	14	14
Ciamis	12	12	12
Bandung Barat	11	12	12
Kota Depok	12	11	11
Pengandaran	9	9	9
Kota Bogor	8	9	9
Kota Banjar	8	8	8
Kota Cirebon	5	5	5
Kota Cimahi	6	5	5
Kota Sukabumi	1	1	1
Kota Tasikmalaya	1	1	1
Total	433	447	447

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3, terlihat bahwa Kota Bandung memiliki jumlah unit kantor pos terbanyak di Provinsi Jawa Barat dengan jumlah 56 unit pada tahun 2025

dan 2024, meningkat dari 44 unit pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa kota Bandung merupakan pusat aktivitas pos yang signifikan di wilayah Jawa Barat. Pertumbuhan jumlah unit kantor pos di Kota Bandung ini mencerminkan tingginya permintaan dan kebutuhan layanan pos di Kota ini dari tahun 2023 hingga 2025 menunjukkan stabilitas dalam pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia di wilayah ini.

Sebagai perbandingan, kota-kota lain seperti Tasikmalaya, Cirebon, dan Garut memiliki jumlah kantor pos yang relatif tetap dari tahun 2023 hingga 2025, masing-masing dengan 29, 27, 24 unit. Stabilitas ini menunjukkan bahwa meskipun ada kebutuhan layanan pos, tingkat pertumbuhannya tidak sepesat di Kota Bandung. Beberapa wilayah seperti Bogor dan Bekasi mengalami penurunan jumlah kantor pos dari tahun 2023 ke 2025, yang bisa jadi disebabkan oleh berbagai faktor seperti restrukturisasi internal atau penyesuaian operasional untuk efisiensi. Perbedaan jumlah kantor pos ini mencerminkan variasi kebutuhan dan dinamika layanan pos di berbagai daerah di Jawa Barat.

Penelitian di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung dipilih karena cabang ini berada di pusat aktivitas pos terbesar di Jawa Barat. Fokus pada cabang ini memberikan kesempatan untuk memahami pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Karyawan terhadap Adaptabilitas di Era Industri 4.0 serta dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan (Survei pada karyawan bidang logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika) dalam konteks operasional yang kompleks dan dinamis.

Berikut ini merupakan penilaian kinerja karyawan kantor Pos Indonesia di Jawa Barat Tahun 2023 - 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.4:

Tabel 1.4
Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia di Kota Bandung Tahun 2023-2025

No	Kantor Cabang	Kinerja Karyawan		
		2023	2024	2025
1.	Banda	79	80	80
2.	Sadang Serang	78	80	85
3.	Supratman	78	80	84
4.	Sarijadi	74	73	71
5.	Cilaki	72	72	70
6.	Cicaheum	71	72	70
7.	Cipaganti	73	71	69
8.	Antapani	72	71	69
9.	Cicendo	71	70	68
10.	Dago	71	70	68
11.	Cikutra	70	69	66
12.	Asia Afrika	61	60	59

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.4, terlihat bahwa kantor cabang Asia Afrika memiliki penilaian kinerja karyawan yang paling rendah di antara semua kantor cabang PT. Pos Indonesia di Kota Bandung dari tahun 2023 hingga 2025. Pada tahun 2023, penilaian Kinerja di kantor cabang Asia Afrika adalah 61, yang merupakan nilai terendah dibandingkan cabang lainnya. Nilai ini kemudian menurun menjadi 60 pada tahun 2024 dan 59 pada tahun 2025.

Kantor cabang lainnya menunjukkan stabilitas atau peningkatan dalam penilaian kinerja. Misalnya, kantor cabang Banda tetap stabil dengan nilai 79 pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 80 pada tahun 2024 dan 2025. Kantor cabang Sadang Serang dan Supratman bahkan menunjukkan peningkatan yang signifikan. Sadang Serang meningkat dari 78 pada tahun 2023 menjadi 80 pada tahun 2024, dan mencapai 85 pada tahun 2025. Demikian juga, Supratman meningkat dari 78 pada tahun 2023 menjadi 80 pada tahun 2024, dan mencapai 84 pada tahun 2025. Peningkatan ini mencerminkan adanya upaya dan strategi yang berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan di kedua kantor cabang tersebut.

Penurunan penilaian kinerja yang terjadi di Kantor Cabang Asia Afrika menunjukkan pentingnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam, terutama dalam menghadapi dinamika Industri 4.0 yang menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Sejalan dengan hal tersebut, Kinerja karyawan di cabang ini menjadi sangat penting untuk mengidentifikasi akar masalah dan mencari solusi yang tepat. Dengan mengkaji faktor-faktor tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di kantor cabang Asia Afrika serta memberikan wawasan bagi cabang-cabang lain yang menghadapi tantangan serupa. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Pos Indonesia dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Berikut ini merupakan penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Tahun 2023 - 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.5:

Tabel 1.5
Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang
Asia Afrika Bandung Tahun 2023-2025

No	Tahun	Nilai	Kategori
1.	2023	61	Kurang
2.	2024	60	Kurang
3.	2025	59	Kurang

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan penilaian Kinerja Karyawan selama tiga tahun terakhir. Ditunjukkan dalam tabel tersebut, pada tahun 2023, karyawan mendapatkan nilai 61 dengan kategori “Kurang”. Nilai ini mengalami penurunan pada tahun 2024 menjadi 60, dan terus menurun pada tahun 2025 menjadi 59, dan masih dalam kategori ‘Kurang’. Penurunan nilai kinerja ini menunjukkan adanya permasalahan yang signifikan dalam Kinerja karyawan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Tabel 1.6
Sistem Manajemen Kinerja Karyawan Paada PT. Pos Indonesia (Persero)
Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2023-2025

Klasifikasi	Rentang Nilai
A = Baik Sekali	100
B + = Baik +	>97,5 - 100
B = Baik	>92,5 - 97,5
B- = Baik -	>85 - 92,5
C = Cukup	>70 - 85
D = Kurang	>55 - 70
E = Nihil	<55

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Data yang ditunjukkan jelas dalam tabel 1.6 menggambarkan klasifikasi penilaian kinerja, yang secara tegas menunjukkan bahwa karyawan masih berada dalam kategori kinerja “kurang”, dengan klasifikasi D. Fakta ini menjadi cerminan bahwa, meskipun upaya telah dilakukan, kinerja karyawan masih belum mencapai tingkat optimal yang diharapkan. Perlu adanya perhatian lebih lanjut serta upaya yang lebih intensif untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka dan memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan produktif. Hal ini mengindikasikan perlunya intervensi dan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Kondisi tersebut menjadi semakin penting untuk dikaji mengingat PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, telah menerapkan berbagai bentuk transformasi digital pada beberapa unit/bagian. Meskipun transformasi digital tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja, penurunan nilai kinerja karyawan yang terjadi menunjukkan bahwa implementasi teknologi belum sepenuhnya diimbangi dengan kompetensi dan kemampuan adaptasi karyawan, khususnya pada bidang logistik yang merupakan bagian dengan tingkat intensitas digitalisasi tertinggi. Berikut ini merupakan jumlah unit dalam penggunaan teknologi digital PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Tahun 2024 - 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.7:

Tabel 1.7
Jumlah unit dalam Penggunaan Teknologi Digital di PT. Pos Indonesia
(Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

No	Unit / Bagian	Penggunaan Teknologi Digital	
		2024	2025
1.	Teknologi Informasi (IT & System)	85%	90%
2.	Layanan Keuangan Digital (Pospay)	80%	88%
3.	Bisnis Digital / POSDIGI	75%	85%
4.	Inovasi & Pengembangan	70%	82%
5.	Operasional & Proses Bisnis	68%	78%
6.	Infrastruktur & Jaringan	65%	75%
7.	SDM & Organisasi	60%	70%
8.	Logistik & Kurir (Core Business)	58%	72%

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung telah menerapkan transformasi digital pada berbagai unit kerja selama periode 2024 hingga 2025 dengan menunjukkan tren peningkatan yang konsisten di setiap tahunnya. Unit logistik sebagai *Core Business* memiliki tingkat penggunaan teknologi digital tertinggi dibandingkan unit lainnya, yang menunjukkan bahwa digitalisasi difokuskan pada aktivitas utama perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan. Selain itu, unit lain seperti teknologi informasi, layanan keuangan digital, bisnis digital, operasional, hingga infrastruktur juga mengalami perkembangan yang signifikan, sehingga mencerminkan komitmen perusahaan dalam mengoptimalkan pemanfaatan

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata- Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey 2026

Berdasarkan Tabel 1.8 Menunjukkan bahwa hasil kuesioner penelitian mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan pada bidang logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika memperoleh skor rata-rata 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa belum sepenuhnya karyawan memiliki kepuasan kerja yang optimal. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu dimensi atas pekerjaan itu sendiri dengan nilai 2,93. Hal ini mencerminkan bahwa harapan karyawan terhadap pekerjaan yang diinginkan masih rendah. Selain itu, dimensi atas rekan kerja juga masih dinilai masih rendah dengan skor 3,23. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini, sebagian karyawan belum memberikan dukungan dan nasihat kepada karyawan lainnya sebagai upaya pengembangan diri, sehingga sebagian karyawan cenderung menyelesaikan masalahnya sendiri.

Berdasarkan informasi tersebut, peneliti melakukan analisis terhadap beberapa variabel yang diduga mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan bidang logistik PT.Pos Indonesia. Adapun menurut penelitian yang dilakukan oleh Putri et al., (2022) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat berupa Transformasi digital dan Motivasi Kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hair et al., (2022) menyatakan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah Pengembangan karier dan kompetensi.

Penelitian oleh Lestari, (2021) menjelaskan bahwa adaptabilitas dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Umar, (2023) mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *soft skill*. Berikut hasil kuesioner pra-survey yang diperoleh peneliti mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja di PT.Pos Indonesia Asia Afrika.

Tabel 1.9
Faktor-Faktor Yang Diduga Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan
pada Bidang Logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika

[illegible]

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Motivasi	Kebutuhan akan Prestasi	7	11	6	5	1	108	3,60
	Kebutuhan akan afiliasi	6	15	7	2	0	115	3,83
	Kebutuhan akan Kekuasaan	8	11	6	5	0	112	3,43
Skor Rata-Rata								3,62
Adaptabilitas	Kepedulian	4	14	10	2	0	110	3,70
	Pengendalian	4	12	11	3	0	107	3,57
	Rasa ingin tahu	2	5	13	8	2	87	2,90
	Kayakinan diri	3	2	12	10	3	82	2,74
Skor Rata-Rata								3,23
Soft Skill	Kesadaran diri	3	11	15	1	0	106	3,53
	Manajemen diri	6	17	5	1	1	116	3,87
	Motivasi diri	4	18	4	1	2	108	3,60
	Empati	5	16	7	2	0	114	3,80
	Keterampilan sosial	5	17	5	1	2	112	3,74
Skor Rata-Rata								3,71
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey 2026

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan bahwa variabel Transformasi digital dan Kompetensi memperoleh skor yang paling rendah, dimana variabel Transformasi digital memperoleh skor rata-rata sebesar 3,16. Sementara itu, variabel kompetensi memiliki skor rata-rata sebesar 3,03. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut diduga bermasalah pada peningkatan kepuasan kerja karyawan bidang logistik dan termasuk ke dalam kategori kurang baik. Selanjutnya, faktor lain yang diduga memengaruhi kepuasan kerja bidang logistik yaitu variabel adaptabilitas yang memperoleh skor terendah yaitu sebesar 3,23, yang menunjukkan sebagian karyawan belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja.

Transformasi digital merupakan perubahan mendasar dalam cara organisasi menjalankan dan mengembangkan bisnisnya dengan menjadikan teknologi digital sebagai dasar utama. Penerapan integrasi teknologi *internet of things* (IoT) dan Big Data dalam logistik internasional dapat meningkatkan efisiensi rantai pasok melalui pengambilan keputusan berbasis data dan optimalisasi operasi logistik (Lei Zhou 2023).

Penelitian melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan bidang logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika sebagai sampel untuk mengetahui dan mengukur Transformasi digital. Hasil pra-survey dapat dilihat pada Tabel 1.10 berikut:

Tabel 1.10
Hasil Pra-Survey Transformasi Digital Karyawan Bidang Logistik PT Pos
Indonesia Asia Afrika

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata- Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Transformasi Digital	Bisnis	5	11	10	4	0	107	3,57
	Teknologi	3	5	10	12	0	89	2,97
	Operasi	1	9	8	11	1	88	2,93
Skor Rata-Rata Transformasi Digital								3,16
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey 2026

Berdasarkan Tabel 1.10 variabel transformasi digital merupakan variabel bebas utama yang diduga bermasalah dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan bidang logistik berada kategori kurang baik dengan memperoleh nilai skor dibawah rata-rata yaitu 3,16. Dimensi teknologi memperoleh skor rata-rata sebesar 2,97 yang merupakan skor terendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Dimensi Operasi memperoleh skor sebesar 2,93 menunjukkan bahwa karyawan bidang logistik masih belum optimal dalam menyesuaikan proses kerja dengan sistem digital yang diterapkan. Hal ini diperkuat belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam mendukung kelancaran proses operasional.

Menurut Lestari (2023) Transformasi digital tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi lebih dirasakan sebagai tuntutan sistem kerja dari pada faktor peningkatan kenyamanan kerja. Pegawai mampu meningkatkan kinerja melalui sistem digital, tetapi tidak selalu diikuti peningkatan kepuasan.

Faktor lainnya yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu faktor kompetensi. Penelitian Price et al., (2023) menyatakan bahwa kompetensi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka. Kompetensi yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik kompetensi yang dimiliki, semakin positif pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berikut merupakan hasil pra-survey mengenai kompetensi yang diperoleh peneliti dari 30 karyawan bidang logistik sebagai sampel untuk mengukur bagaimana kompetensi karyawan bidang logistik. Hasil pra-survey dapat dilihat pada Tabel 1.11 berikut:

Tabel 1.11
Hasil Pra-Survey Kompetensi Pada Karyawan Bidang Logistik PT Pos
Indonesia Asia Afrika

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata- Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kompetensi	Characters	3	12	9	6	0	102	3,40
	Self contect	5	8	6	11	0	97	3,24

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
	Knowledge	1	4	12	10	3	80	2,67
	Thinking	2	5	12	7	4	84	2,80
Skor Rata-Rata Kompetensi								3,03
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey 2026

Berdasarkan Tabel 1.11 menunjukkan hasil kuesioner pra-survey mengenai kompetensi yang dilakukan di PT.Pos Indonesia Asia Afrika. Variabel kompetensi merupakan variabel bebas kedua yang diduga bermasalah terhadap kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai dibawah rata-rata yaitu 3,03. Dimensi knowledge memperoleh skor rata-rata yang rendah sebesar 2,67 yang merupakan skor terendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Dimensi thinking memperoleh skor sebesar 2,80 menunjukkan bahwa karyawan bidang logistik masih belum optimal dalam kemampuan berpikir analitis dan pemecahan masalah dalam pekerjaan. Hal ini mengindikasikan adanya kesulitan dalam pengambilan keputusan serta penyesuaian strategi kerja sesuai tuntutan operasional, sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa adanya tekanan dan mengurangi rasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel kompetensi merupakan variabel intervening atau variabel yang berada diantara variabel bebas dan terikat, sehingga dapat dipahami bahwa variabel bebas tidak langsung memengaruhi timbulnya variabel terikat. Berdasarkan skor

diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan salah satu permasalahan yang memengaruhi puas atau tidaknya karyawan bidang logistik di PT. Pos Indonesia Asia Afrika. Penelitian dari Aminah et al., (2024) bahwa kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan tugas, tetapi juga mencerminkan tingkat kepuasan dalam bekerja.

Selanjutnya faktor yang diduga memengaruhi belum optimalnya kepuasan kerja karyawan adalah adaptabilitas. Adaptabilitas merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, baik dari segi teknologi, lingkungan kerja, maupun tuntutan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat adaptabilitas rendah cenderung mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan sehingga berdampak pada menurunnya kenyamanan dan kepuasan kerja. Sebaliknya, karyawan dengan adaptabilitas yang baik mampu merespons perubahan secara positif, bekerja lebih fleksibel, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Berikut terdapat hasil pra-survey yang diperoleh peneliti terkait adaptabilitas dari 30 karyawan PT. Pos Indonesia Asia Afrika, untuk mengukur bagaimana tingkat adaptabilitas karyawan. Hasil pra-survey disajikan dalam Tabel 1.12 berikut:

Tabel 1.12
Hasil Pra-Survey Adaptabilitas Pada Karyawan PT Pos Indonesia Asia
Afrika

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Adaptabilitas	Kepedulian	4	14	10	2	0	110	3,70
	Pengendalian	4	12	11	3	0	107	3,57
	Rasa ingin tahu	2	5	13	8	2	87	2,90
	Keyakinan diri	3	2	12	10	3	82	2,74
Skor Rata-Rata Adaptabilitas								3,23
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey 2026

Berdasarkan Tabel 1.12 menunjukkan hasil kuesioner pra-survey mengenai variabel adaptabilitas pada karyawan bidang logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika. Variabel adaptabilitas memperoleh skor rata-rata sebesar 3,23 yang menunjukkan kategori kurang baik. Dimensi rasa ingin tahu memperoleh skor sebesar 2,90 yang merupakan skor terendah dibandingkan variabel lainnya. Dimensi keyakinan diri memperoleh skor terendah 2,74. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih belum optimal dalam keinginan untuk mempelajari hal baru serta belum memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam menghadapi perubahan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mengalami masih mengalami keraguan dalam

menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, sehingga dapat berdampak pada kurang optimalnya adaptabilitas dalam mendukung kinerja dan kepuasan kerja.

Variabel adaptabilitas merupakan variabel intervening atau variabel yang berada diantara variabel bebas dan terikat, sehingga dapat dipahami bahwa variabel bebas tidak langsung memengaruhi timbulnya variabel terikat. Berdasarkan skor diatas, dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas merupakan salah satu permasalahan yang memengaruhi puas atau tidaknya karyawan bidang logistik di PT. Pos Indonesia Asia Afrika. Penelitian Dewi Lestari (2021) bahwa adaptabilitas memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan, serta perkembangan organisasi cenderung lebih mampu mengelola tekanan dan menjalankan tugas secara efektif.

Setelah peneliti menelaah peneliti sebelumnya, penelitian mengenai Transformasi digital, kompetensi karyawan dan adaptabilitas sebagian besar dilakukan pada sektor jasa dan instansi BUMN. Penelitian ini dilakukan untuk menguji transformasi digital dan kompetensi karyawan terhadap adaptabilitas serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan bidang logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika Kota Bandung.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis jabarkan dari setiap variabel, dapat disimpulkan bahwa karyawan bidang logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika diduga memiliki permasalahan pada transformasi digital, kompetensi serta adaptabilitas menjadi faktor yang dapat memengaruhi belum optimalnya kepuasan kerja. Selain itu, setelah menelaah penelitian sebelumnya terdapat *research gap*

dengan topik penelitian yang relevan, menunjukkan ketidak konsistenan pada hasil penelitian. Oleh karena itu penting untuk melakukan penelitian lebih dalam terhadap judul **“PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP ADAPTABILITAS DI ERA INDUSTRI 4.0 SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Survei Pada Karyawan Bagian Logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah untuk melakukan penelitian mengenai Teknologi Digital dan Kompetensi Karyawan terhadap Adaptabilitas di Era Industri 4.0 serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan. Identifikasi masalah tersebut diperoleh dari latar belakang penelitian, dan rumusan masalah menggambarkan adanya permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini, di mana nantinya akan dijawab dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan penulis, maka dapat diidentifikasi masalah yang muncul di PT. Pos Indonesia Asia Afrika adalah sebagai berikut:

1. Transformasi Digital

- a. Karyawan masih mengalami kesulitan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi yang semakin cepat.

- b. Penggunaan teknologi digital dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan masih belum optimal.

2. Kompetensi

- a. Pengetahuan dan penerapan nilai-nilai kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan masih belum optimal.
- b. Kemampuan karyawan dalam menganalisis, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan masih belum optimal.

3. Adaptabilitas

- a. Karyawan masih belum sepenuhnya siap dalam menghadapi perubahan tugas dan transisi kerja serta merencanakan perkembangan karier.
- b. Keyakinan dan tanggung jawab karyawan dalam menghadapi permasalahan dan perkembangan karier masih belum optimal.

4. Kepuasan Kerja

- a. Kesempatan karyawan untuk belajar dan memperoleh pengembangan karier masih belum optimal.
- b. Gaya kepemimpinan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan bidang logistik mengenai penerapan Transformasi Digital pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.

2. Bagaimana tanggapan karyawan bidang logistik mengenai Kompetensi Karyawan pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
3. Bagaimana tanggapan karyawan bidang logistik mengenai Adaptabilitas di Era Industri 4.0 pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
4. Bagaimana tanggapan karyawan bidang logistik tentang Kepuasan Kerja di PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
5. Seberapa besar pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi karyawan bidang logistik terhadap Adaptabilitas di Era Industri 4.0 pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika
6. Seberapa besar pengaruh Adaptabilitas terhadap Kepuasan Kerja bidang logistik pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggapan karyawan bidang logistik tentang penerapan Transformasi Digital Pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
2. Tanggapan karyawan bidang logistik tentang Kompetensi Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
3. Tanggapan karyawan bidang logistik tentang Adaptabilitas di Era Industri 4.0 pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
4. Tanggapan karyawan bidang logistik tentang Kepuasan Kerja pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.

5. Besarnya pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Karyawan bidang logistik terhadap Adaptabilitas di Era Industri 4.0 pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.
6. Besarnya pengaruh Adaptabilitas di Era Industri 4.0 terhadap Kepuasan Kerja karyawan bidang logistik pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika.

1.4 Kegunaan Peneliti

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka kegunaan penelitian dapat dilihat dari dua sisi yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Pembahasan mengenai kegunaan teoritis dan praktis dapat dilihat lebih rinci di bawah ini:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Serta memberikan informasi tambahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Manajemen yang berkaitan dengan penerapan Transformasi Digital, Kompetensi dan Adaptabilitas di Era Industri 4.0 serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan (Survei pada karyawan Bidang Logistik PT. Pos Indonesia Asia Afrika).

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan Praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak antara lain:

1. Bagi Peneliti

- a. Mengetahui penerapan transformasi digital pada bidang logistik PT Pos Indonesia Asia Afrika Kota Bandung.
- b. Dapat mengetahui dan memahami tingkat kompetensi karyawan, adaptabilitas di era Industri 4.0, dan kepuasan kerja karyawan pada bidang logistik PT Pos Indonesia Asia Afrika Kota Bandung.
- c. Menganalisis keterkaitan antara transformasi digital, kompetensi karyawan, adaptabilitas di era Industri 4.0, dan kepuasan kerja karyawan berdasarkan hasil penelitian.

2. Bagi Perusahaan

- a. Memberikan informasi mengenai pengaruh transformasi digital dan kompetensi karyawan terhadap adaptabilitas di era Industri 4.0 serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan di Bidang Logistik PT Pos Indonesia Asia Afrika Kota Bandung.
- b. Membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan penerapan transformasi digital, pengembangan kompetensi karyawan, dan peningkatan adaptabilitas guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- c. Sebagai bahan pertimbangan yang dapat digunakan perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi adaptabilitas dan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan wawasan bagi pembaca mengenai pengaruh transformasi digital dan kompetensi karyawan terhadap adaptabilitas di era industri 4.0 serta dampaknya terhadap adaptabilitas di era industri 4.0 serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan referensi bagi mahasiswa, akademis, maupun praktis yang memiliki ketertarikan pada bidang manajemen sumber daya manusia, transformasi digital, dan adaptabilitas kerja.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan atau melakukan penelitian terkait transformasi digital, kompetensi karyawan, adaptabilitas, dan kepuasan kerja.