BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi, baik swasta maupun milik negara didirikan dengan tujuan yang telah ditetapkan dan pencapaian tujuan tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran Sumber Daya Manusia (SDM). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Kasmir (2019) menyatakan bahwa karyawan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi apabila mereka memiliki kemampuan yang tinggi, dan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Di sisi lain, penurunan kinerja karyawan secara langsung akan berdampak pada kinerja organisasi.

Dalam koteks organisasi modern, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari *output* individu, tetapi juga dari sejauh mana kontribusi tersebut mendukung produktivitas dan daya saing organisasi. Hal ini menjadikan pengelolaan kinerja karyawan sebagai sesuatu yang tidak dapat diabaikan, khususnya bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di bawah tekanan persaingan pasar sekaligus tuntutan akuntabilitas publik. Pemerintah melalui Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 yang menuntut standarisasi sistem berbasis teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam setiap proses bisnis.

Kinerja karyawan menjadi cerminan langsung dari efektivitas suatu organisasi dalam mengelola sumber dayanya, sekaligus menjadi indikator utama untuk menilai sejauh mana visi dan misi perusahaan dapat diwujudkan dalam praktik sehari-hari. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah disepakati bersama (Kasmir, 2019). Jika kinerja karyawan tidak optimal maka dampaknya tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi merambat pada penurunan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan menjadi semakin krusial pada organisasi yang bergerak di sektor jasa, di mana kualitas layanan sangat bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Pada sektor jasa seperti pengiriman dan logistik, ketepatan waktu, keakuratan, serta sikap kerja karyawan menjadi penentu utama kepuasan pelanggan. Kinerja karyawan yang rendah dalam konteks in.i dapat berakibat langsung pada keterlambatan layanan, kesalahan operasional, hingga kerugian finansial bagi perusahaan, menjadikan kinerja karyawan sebagai faktor yang berdampak langsung terhadap keberlangsungan bisnis dan reputasi organisasi di mata publik.

Topik kinerja karyawan menjadi lebih kompleks ketika dikaitkan dengan BUMN, yang mengemban fungsi ganda sebagai entitas bisnis yang harus tetap kompetitif secara komersial, sekaligus sebagai instrumen negara dalam menyediakan pelayanan publik yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Tuntutan ganda ini menjadikan kinerja karyawan BUMN sangat penting dibandingkan perusahaan swasta pada umumnya, karena kegagalan dalam

mencapai kinerja optimal tidak hanya merugikan perusahaan secara finansial, tetapi juga berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap negara dalam mengelola aset dan pelayanan publik yang menjadi tanggung jawabnya.

Kondisi di atas sangat relevan dengan situasi yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia perusahaan BUMN tertua di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1746 dan kini sedang menjalani proses transformasi digital secara menyeluruh melalui program Pos Indonesia 4.0. PT Pos Indonesia, sebagai salah satu BUMN tertua di Indonesia yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan keuangan, tidak terlepas dari tantangan tersebut. Kinerja karyawan menjadi elemen penting yang menentukan mampu atau tidaknya perusahaan mempertahankan eksistensinya. Dengan demikian, transformasi digital yang efektif tidak hanya tentang penggunaan teknologi atau pembaruan sistem, tetapi juga kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan.

Sumber: *https://ulbi.ac.id/pos-indonesia-4-0-transformasi-digital-sang-legenda-menuju-masa-depan/*

Meskipun telah melakukan berbagai Upaya transformasi, PT Pos masih menghadapi permasalahan kinerja. Berbagai fenomena yang terjadi belakangan ini justru mengindikasikan adanya masalah pada kinerja karyawan di PT Pos Indonesia, mulai dari sisi ketepatan waktu penyelesaian layanan, produktivitas kerja, hingga integritas dalam menjalankan tanggung jawab administratif, yang secara langsung berdampak pada kualitas pelayanan perusahaan kepada masyarakat.

Fenomena yang terkait dengan Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia terjadi pada Desember 2021, dengan munculnya petisi publik sebagai bentuk protes atas turunnya kualitas layanan publik sejak diberlakukan sistem baru. Petisi tersebut mengungkapkan bahwa sejak November, waktu pengiriman paket EMS (Express Mail Service) yang semula hanya membutuhkan waktu lima hingga tujuh hari kerja, mengalami keterlambatan hingga lebih dari empat belas hari kerja (Change, 2021).

Sumber: *https://www.change.org/p/pt-pos-indonesia-kecewa-terhadap-layanan-pt-pos-indonesia-untuk-kiriman-dari-luar-negeri*

Kasus di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Pos Indonesia dilihat dari aspek kuantitas yang berkaitan dengan ketepatan waktu, perpanjangan waktu penyelesaian layanan yang signifikan ini mengindikasikan adanya penurunan efektivitas kerja karyawan dalam memproses dan mendistribusikan kiriman sesuai standar operasional yang berlaku.

Fenomena lain yang terkait dengan kinerja karyawan di PT Pos Indonesia yaitu Serikat Pekerja PT Pos Indonesia mengungkapkan wacana pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dipicu oleh melemahnya volume produksi, di mana jumlah kiriman yang masuk tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang ada. Kondisi ini mengindikasikan adanya persoalan pada efektivitas dan produktivitas karyawan yang tidak mampu mengimbangi kebutuhan *output* bisnis perusahaan (Tempo, 2024).

Sumber: *https://www.tempo.co/ekonomi/wacana-phk-karyawan-pt-pos-indonesia-serikat-pekerja-terkait-robotisasi-43056*

Kasus di atas juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Pos belum optimal dilihat dari aspek kuantitas kerja dan efektivitas penyelesaian tugas, fenomena ini mengidentifikasikan bahwa kinerja sebagian karyawan belum sebanding dengan target produksi dan efisiensi biaya operasional yang diharapkan perusahaan.

Fenomena lainnya tercermin dari kasus penyimpangan keuangan yang terjadi di lingkungan internal PT Pos Indonesia. Penyidik Kejaksaan Tinggi Bengkulu menetapkan dua mantan pegawai PT Pos Indonesia Cabang Bengkulu sebagai tersangka atas dugaan penyimpangan dalam pengelolaan dana meterai dan dana pensiun yang seharunya disetorkan ke negara, dengan modus memanipulasi pencatatan sehingga dana tersebut tidak masuk ke dalam sistem keuangan resmi perusahaan. Penyimpangan yang berlangsung sejak 2022 hingga 2024 ini mengakibatkan kerugian negara mencapai sekitar Rp. 3 miliar (Kompas, 2025).

Sumber: *https://regional.kompas.com/read/2025/08/12/061944378/gelapkan-uang-materai-dan-dana-pensiun-dua-eks-pegawai-pt-pos-bengkulu*

Kasus di atas menunjukkan kinerja belum optimal dilihat dari aspek tanggung jawab dan kualitas kerja, kasus ini menunjukkan adanya kegagalan individu dalam menjalankan tugas administratif dan keuangan sesuai standar serta etika kerja yang berlaku.

Fenomena lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan berasal dari Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI) terhadap kondisi kerja sekitar 15.000 pekerja berstatus mitra di PT Pos Indonesia. Para mitra ini disebut menanggung beban kerja dan target operasional yang setara dengan karyawan tetap, namun tanpa

dukungan hak kerja dasar sepeti kepastian upah, jam kerja yang wajar, maupun waktu istirahat yang memadai (KSPI, 2025).

Sumber: *https://www.kspicitu.org/kspi-sistem-kurir-di-bumn-pt-pos-bentuk-perbudakan/*

Kondisi kerja yang terjadi di PT Pos berpotensi menekan kemampuan individu dalam mempertahankan kualitas dan konsistensi hasil kerja dalam jangka panjang, kinerja karyawan turut dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan yang terbentuk di lingkungan kerjanya (Mangkunegara, 2017).

Fenomena-fenomena di atas secara kolektif menggambarkan bahwa adanya permasalahan pada kinerja karyawan di PT Pos Indonesia bersifat multidimensi, yang berdampak pada aspek produktivitas, operasional, dan kondisi motivasi karyawan. Fenomena ini berkaitan langsung dengan kinerja karyawan di belakang layar. Dengan kata lain, transformasi digital yang awalnya diharapkan dapat meningkatkan kecepatan dan akurasi layanan, pada praktiknya justru menimbulkan masalah-masalah operasional baru yang berujung kepada ketidakpuasan pelanggan. Kondisi ini diperkuat oleh fakta bahwa adopsi teknologi yang dilakukan perusahaan belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan SDM dan budaya kerja yang adaptif. Pola kerja yang sebelumnya bersifat birokratis dan hierarkis memerlukan penyesuaian agar dapat selaras dengan tuntutan sistem digital.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah transformasi digital. Transformasi digital merupakan proses adaptasi organisasi terhadap perkembangan teknologi digital yang tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga menuntut perubahan pada cara kerja, pola pikir, dan interaksi karyawan

dalam menjalankan aktivitas operasional sehari-hari (Taherdoost, 2024). Di sisi lain, transformasi digital mampu meningkatkan pemberdayaan pekerja sehingga kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan efisien, seperti kemampuan untuk bekerja di mana pun dan kapan pun, meningkatkan proses komunikasi, serta kemampuan berbagi ilmu secara kompeten (Banjarnahor et al, 2022).

Transformasi digital yang diterapkan secara tepat berpotensi mempermudah pekerjaan karyawan, mempercepat alur kerja, serta meminimalkan kesalahan yang biasa terjadi pada proses manual. Melalui pemanfaatan teknologi digital, proses kerja yang sebelumnya dilakukan secara manual dapat berubah menjadi lebih otomatis dan terintegrasi, sehingga memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dipahami dan dianut bersama oleh para anggota organisasi, yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2018). Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk efektivitas organisasi, kinerja, produktivitas, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan Sutrisno (2019).

Budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat menumbuhkan rasa keterlibatan serta kejelasan arah kerja bagi karyawan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal dan adaptif terhadap perubahan, termasuk perubahan yang dibawa oleh transformasi digital. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat menjadi salah satu fondasi penting yang mendukung keberhasilan penerapan transformasi digital dan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian mengenai pengaruh transformasi digital dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak konsisten pada penelitian-penelitian terdahulu. Di satu sisi, penelitian Irfandani, Arin, dan Suwandi (2023), Cahyani, Lukman, dan Mannu (2025), serta Shwedeh, Aburayya, dan Mansour (2023) menemukan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun di sisi lain, penelitian Jaya, Albar, Priyana, Mbunai, dan Raspati (2025) serta Billa, Kumbara, dan Ilyas (2026) menemukan bahwa transformasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga terjadi pada variabel budaya organisasi, penelitian Gayatri, Suryanti, dan Suprayetno (2025) serta Basalamah dan Regina (2023) menunjukkan pengaruh yang signifikan, sementara penelitian Pratama dan Wildan (2023), Fatin dan Yanuar (2025), serta Fitrizi, Makkuradde, dan Adrian (2025) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi digital, budaya organisasi, dan kinerja karyawan masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks dan objek penelitian yang berbeda seperti PT Pos Indonesia.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati, M. Madjid, Evy Nahdia Zuliastuti Nugraheni, dan Amang Budhisusetyo (2026) mengenai Transformasi Digital dan Budaya Organisasi: Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada Lokasi dan dimensi penelitian. Lokasi penelitian yang dilakukan penelitian sebelumnya dilakukan pada UMKM,

sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia. Dimensi penelitian yang dilakukan penelitian sebelumnya bersumber pada Denison (1990) untuk variabel budaya organisasi, sedangkan penulis melakukan penelitian dengan dimensi yang bersumber pada Taherdoost (2024) untuk variabel transformasi digital, Robbins dan Judge (2018) untuk variabel budaya organisasi, dan Mangkunegara (2017) untuk variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uraikan di atas, maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT POS INDONESIA)".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini berfokus pada:

1. Bagaimana Transformasi Digital di PT Pos Indonesia
2. Bagaimana Budaya Organisasi PT Pos Indonesia
3. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia
4. Seberapa Besar Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia.
5. Seberapa Besar Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia.
6. Seberapa Besar Pengaruh Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di uraikan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Transformasi Digital di PT Pos Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan Budaya Organisasi di PT Pos Indonesia
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Karyawan Di PT Pos Indonesia
4. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia
5. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia
6. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh Transformasi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis dalam memahami keterkaitan antara transformasi digital, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan BUMN yang sedang menjalankan transformasi digital.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pada bidang Sistem Informasi Akuntansi yang berkaitan dengan Transformasi Digital dalam mendukung kinerja organisasi, dan memberikan pemahaman mengenai bagaimana transformasi digital tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga SDM sebagai pengguna sistem.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis dan menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan kondisi nyata di lapangan. Penulis juga dapat memahami secara lebih dalam mengenai bagaimana transformasi digital dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Bagi Instansi

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi PT Pos Indonesia untuk bahan evaluasi dalam menilai efektivitas pengembangan transformasi digital, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia.

3. Bagi Pembaca

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya kesesuaian antara transformasi digital dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu

Penelitian ini dilakukan pada PT Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung di Jl. Cilaki No. 73 sebagai objek penelitian terkait transformasi digital, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Pemilihan Lokasi penelitian dilakukan karena perusahaan tersebut dinilai relevan dengan permasalahan yang diteliti dan sesuai dengan kebutuhan data dalam penelitian ini. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Mei tahun 2026 hingga selesai.