

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Transformasi digital sudah menjadi sebuah tren yang tak terelakkan dalam dunia industri modern. Menurut Ismail (2014), kemajuan teknologi telah mengubah industri serta peradaban secara fundamental, serta memberi dampak bertambah pada kemampuan perusahaan mencapai tujuan. Di tengah era digital ini, perusahaan bersaing untuk mengadaptasi teknologi baru guna meningkatkan kinerja mereka. Penerapan transformasi digital memiliki potensi untuk peningkatan efisiensi kinerja, pendapatan, serta mengubah budaya organisasi menjadi lebih positif.

Vial (2019) mengartikan transformasi digital sebagai upaya untuk meningkatkan suatu organisasi, yang menyebabkan perubahan yang signifikan dalam sifatnya dengan menggunakan berbagai teknologi seperti teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh Kayikci (2018), pentingnya transformasi digital tidak hanya berlaku bagi produsen, namun bagi seluruh rantai logistiknya. Analisis tersebut menekankan peran krusial rantai pasokan dalam mengadopsi transformasi digital. Digitalisasi rantai pasokan tidak hanya menciptakan transparansi, tetapi juga mendorong desentralisasi dan keterhubungan. Hal ini memungkinkan pelacakan secara real-time dan memberikan manfaat yang signifikan bagi keberlanjutan industri. Penggunaan teknologi digital dan informasi baru dalam penerapan *Internet of Things* (IoT) dan layanan di era Industri 4.0 memungkinkan integrasi yang

mendalam dalam proses bisnis dan rekayasa. Dengan demikian, produksi menjadi lebih fleksibel, efisien, dan ramah lingkungan dengan menjaga kualitas yang tinggi dan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan pernyataan Gomez dan Gonzalez (2022), yang menyoroti pentingnya transformasi digital dalam mengoptimalkan rantai pasokan dan mendorong kinerja industri yang berkelanjutan.

Salah satu aspek penting transformasi digital yakni adopsi budaya organisasi yang sesuai, yang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan teknologi secara efektif. *Digital transformation* juga melibatkan perubahan dalam budaya organisasi, proses bisnis, dan model bisnis untuk mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan pasar yang terus berubah (Westerman, dkk 2014). Fenomena ini semakin menarik, khususnya ketika dikaitkan dengan kinerja yang berkelanjutan. Kinerja yang berkelanjutan bukan hanya mencakup aspek ekonomi, namun aspek sosial serta lingkungan. Oleh karenanya, menjelajahi hubungan antara transformasi digital, budaya organisasi digital, dan kinerja berkelanjutan menjadi esensial dalam pemahaman dinamika perusahaan masa kini.

PT Semen Padang, sebagai perusahaan industri semen, merupakan lingkungan yang ideal untuk mengamati dampak transformasi digital terhadap kinerja berkelanjutan. PT Semen Padang memiliki berbagai departemen yang berfungsi mendukung operasional perusahaan secara keseluruhan. Departemen-departemen utama di PT Semen Padang meliputi Departemen Produksi yang bertanggung jawab atas proses pembuatan semen, Departemen Pemasaran yang fokus pada strategi penjualan dan distribusi, Departemen Keuangan yang

mengelola aspek keuangan perusahaan, serta Departemen Sumber Daya Manusia yang mengurus rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Selain itu, ada juga Departemen Penelitian dan Pengembangan (R&D) yang berperan dalam inovasi produk dan peningkatan kualitas, Departemen Teknologi Informasi yang memastikan infrastruktur digital dan sistem informasi perusahaan berjalan dengan optimal serta Departemen Pemeliharaan yang memiliki tanggung jawab melakukan perawatan rutin, perbaikan, serta pemantauan kondisi mesin dan peralatan guna mencegah terjadinya kerusakan yang dapat mengganggu produksi. Setiap departemen memiliki peran yang vital dalam mendukung visi dan misi perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar di industri semen.

Fokus penelitian ini diarahkan pada Divisi Gudang di Departemen Pemeliharaan PT Semen Padang. Divisi Gudang di departemen ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kegiatan pemeliharaan dengan menyediakan alat yang diperlukan secara efisien dan tepat waktu. Divisi ini terbagi menjadi tiga unit utama, yaitu unit suku cadang, unit pelumas, dan unit barang umum. Unit suku cadang bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyediaan berbagai komponen dan alat ganti yang diperlukan untuk perawatan mesin dan peralatan produksi. Unit pelumas mengelola berbagai jenis pelumas yang digunakan dalam proses pemeliharaan untuk memastikan kinerja optimal mesin dan peralatan. Sementara itu, unit barang umum mengurus penyimpanan dan distribusi berbagai barang yang dibutuhkan secara umum dalam operasi harian perusahaan. Struktur ini memungkinkan Divisi Gudang di Departemen Pemeliharaan untuk menjalankan fungsinya secara optimal dan mendukung kelancaran operasional PT

Semen Padang, terutama dalam konteks transformasi digital yang mendorong efisiensi dan kinerja berkelanjutan.

Selain itu, divisi gudang seringkali menjadi titik di mana berbagai inisiatif perusahaan, seperti pengelolaan limbah, efisiensi energi, dan keberlanjutan operasional, diterapkan secara nyata. Ini berarti bahwa divisi gudang tidak hanya berperan dalam aspek operasional sehari-hari tetapi juga dalam penerapan kebijakan strategis perusahaan yang lebih luas.

PT Semen Padang berkomitmen kuat terhadap program keberlanjutan yang mencakup berbagai inisiatif untuk mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan efisiensi energi, dan mendukung pembangunan sosial di komunitas sekitar. Salah satu program unggulan perusahaan adalah penerapan prinsip-prinsip ekonomi sirkular dalam operasionalnya, yang melibatkan daur ulang material, pengurangan limbah, dan penggunaan energi terbarukan.

**Tabel 1 Program Keberlanjutan PT Semen Padang**

Indikator	Tahun		
	2020	2021	2022
Efisiensi Energi (%)	85	87	90
Pengurangan Limbah (ton)	1200	1300	1400
Implementasi Teknologi Manajemen Gudang	Ya	Ya	Ya
Pelatihan Karyawan (jam/tahun)	50	55	60

Sumber: Laporan Tahunan PT Semen Padang 2020-2022

Dari laporan tahunan PT Semen Padang selama periode 2020 hingga 2022, terlihat adanya peningkatan signifikan dalam beberapa indikator kinerja yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap efisiensi dan keberlanjutan. Efisiensi energi perusahaan meningkat dari 85% pada tahun 2020 menjadi 90% pada tahun 2022, menunjukkan upaya yang konsisten dalam mengoptimalkan penggunaan

energi. Selain itu, pengurangan limbah juga mengalami peningkatan setiap tahunnya, dari 1200 ton pada tahun 2020 menjadi 1400 ton pada tahun 2022, yang mencerminkan keberhasilan program pengelolaan limbah yang diterapkan perusahaan.

Implementasi teknologi manajemen gudang yang telah diterapkan sejak tahun 2020 terus berjalan dengan baik hingga tahun 2022, memperkuat sistem logistik dan pengelolaan inventaris PT Semen Padang. Selain itu, perusahaan juga berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang terus meningkat setiap tahunnya. Jumlah jam pelatihan karyawan meningkat dari 50 jam per tahun pada tahun 2020 menjadi 60 jam per tahun pada tahun 2022. Data ini menggambarkan komitmen PT Semen Padang dalam meningkatkan efisiensi operasional, pengelolaan lingkungan, dan pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari upaya untuk mencapai kinerja berkelanjutan.

Berikut adalah tabel wawancara yang dilakukan dengan 4 karyawan dari Divisi Gudang PT Semen Padang. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap proses transformasi digital yang sedang berlangsung, serta tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Responden yang terlibat dalam wawancara ini termasuk kepala divisi dan 3 karyawan dari unit yang berbeda, yaitu Unit Pelumas, Unit Barang Umum, dan Unit Suku Cadang.

**Tabel 2 Tabel Wawancara Dengan Karyawan**

Nama	Pertanyaan	Jawaban	Kesimpulan
Pak Hendrayanto (Kepala Divisi Gudang)	1. Bagaimana Anda menilai proses transformasi digital di divisi gudang?	Prosesnya sudah berjalan cukup baik tetapi ada beberapa karyawan yang masih kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru.	Transformasi digital belum sepenuhnya diterapkan.
	2. Apa tantangan terbesar yang dihadapi dalam transformasi digital ini?	Tantangan terbesar adalah resistensi dari karyawan yang lebih tua dan kurangnya pelatihan yang memadai.	Resistensi dan kurangnya pelatihan menjadi hambatan.
	3. Bagaimana <i>Digital transformation</i> mempengaruhi efisiensi operasional?	Efisiensi meningkat di beberapa area, tetapi masih banyak kesalahan karena kurangnya pemahaman teknologi.	Efisiensi operasional belum maksimal karena kesalahan.
	4. Apakah budaya organisasi sudah mendukung transformasi digital ini?	Budaya organisasi masih belum sepenuhnya mendukung, banyak yang merasa perubahan ini tidak diperlukan.	Budaya organisasi belum mendukung transformasi digital.
	5. Apa inisiatif yang dilakukan untuk mengatasi tantangan ini?	Kami mencoba untuk meningkatkan pelatihan dan memberikan insentif untuk adaptasi teknologi, tetapi masih kurang.	Inisiatif ada, tapi masih perlu ditingkatkan.
Pak Budi (Karyawan Unit Pelumas)	1. Bagaimana pengalaman Anda dengan teknologi baru di tempat kerja?	Saya merasa teknologi baru cukup membantu.	Teknologi membantu.

Nama	Pertanyaan	Jawaban	Kesimpulan
	2. Apakah Anda merasa cukup didukung dalam adaptasi ke teknologi baru?	Dukungan ada, tetapi tidak konsisten. Beberapa hari ada bantuan, hari lain kami dibiarkan sendiri.	Dukungan adaptasi tidak konsisten.
	3. Apakah teknologi baru mempengaruhi kinerja harian Anda?	Ya, dalam beberapa hal menjadi lebih mudah, tetapi sering kali ada gangguan yang memperlambat pekerjaan.	Teknologi mempengaruhi kinerja, tapi ada gangguan.
	4. Bagaimana reaksi tim Anda terhadap perubahan teknologi?	Tim terbagi, beberapa mendukung dan lainnya sangat resistif, terutama yang lebih senior.	Reaksi tim terbagi antara mendukung dan resistif.
	5. Apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan adaptasi teknologi di tim Anda?	Pelatihan lebih sering dan lebih mendalam, serta pendampingan yang lebih intensif.	Perlu pelatihan lebih intensif dan pendampingan.
Ibu Vira (Karyawan Unit Barang Umum)	1. Bagaimana Anda menilai penggunaan teknologi dalam pekerjaan Anda sehari-hari?	Penggunaan teknologi masih belum optimal, banyak yang tidak tahu cara menggunakan alat baru dengan baik.	Penggunaan teknologi belum optimal.
	2. Apa kendala terbesar dalam adaptasi teknologi di unit Anda?	Kendala terbesar adalah kurangnya pengetahuan dan keterampilan teknis di kalangan karyawan.	Kurangnya pengetahuan teknis jadi kendala utama.
	3. Apakah ada pelatihan yang memadai untuk teknologi baru?	Pelatihan ada, tetapi lebih banyak teori daripada praktik, sehingga banyak yang tidak paham aplikasinya.	Pelatihan lebih teoritis daripada praktis.

Nama	Pertanyaan	Jawaban	Kesimpulan
	4. Bagaimana pengaruh teknologi terhadap pengelolaan inventaris?	Pengelolaan inventaris sedikit lebih baik.	Teknologi membantu.
	5. Bagaimana budaya kerja di unit Anda dalam menerima perubahan teknologi?	Budaya kerja cenderung pasif, banyak yang menunggu arahan daripada inisiatif belajar sendiri.	Budaya kerja pasif terhadap perubahan teknologi.
Pak Bima (Karyawan Unit Suku Cadang)	1. Bagaimana transformasi digital mempengaruhi pekerjaan Anda?	Pekerjaan menjadi lebih terstruktur.	Pekerjaan terstruktur.
	2. Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dengan teknologi baru?	Tantangan terbesar adalah kurangnya dukungan teknis saat alat tidak berfungsi, dan kesulitan dalam troubleshooting.	Kurangnya dukungan teknis dan kesulitan troubleshooting.
	3. Bagaimana pendapat Anda tentang pelatihan yang diberikan?	Pelatihan cukup baik, tetapi tidak cukup sering dan kurang detail pada bagian-bagian penting.	Pelatihan cukup, tapi perlu frekuensi dan detail lebih banyak.
	4. Apakah ada perubahan dalam efisiensi kerja setelah penerapan teknologi baru?	Efisiensi meningkat.	Efisiensi meningkat.
	5. Bagaimana Anda melihat dukungan manajemen terhadap transformasi digital?	Dukungan ada, tapi lebih banyak di awal proyek. Setelah itu, kami merasa dibiarkan mencari solusi sendiri.	Dukungan manajemen awal baik, tapi kurang berkelanjutan.

Sumber: Wawancara 2024



Hasil wawancara menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan signifikan dalam implementasi transformasi digital pada karyawan di berbagai unit divisi gudang. Banyak karyawan, terutama yang lebih senior, mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru serta kurangnya pelatihan yang mendalam dan dukungan teknis yang konsisten. Meskipun ada peningkatan efisiensi operasional, masalah teknis dan kesalahan input data masih sering terjadi, mengganggu proses kerja. Selain itu, resistensi terhadap perubahan teknologi masih tinggi, dan budaya organisasi saat ini belum sepenuhnya mendukung transformasi digital, dengan banyak karyawan yang bersikap pasif dan menunggu arahan daripada proaktif belajar teknologi baru. Dukungan manajemen yang kuat di awal implementasi juga tampak berkurang seiring waktu, meninggalkan karyawan untuk mencari solusi sendiri. Hal ini menunjukkan adanya urgensi untuk penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi solusi yang tepat dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui transformasi digital dan memperkuat budaya organisasi digital di PT. Semen Padang.

Dengan demikian, dalam perjalanan menuju transformasi digital, perusahaan menghadapi tantangan dan hambatan yang perlu diatasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital dapat memberikan manfaat yang signifikan, namun juga memerlukan komitmen, kesediaan dan investasi yang cukup besar dari perusahaan.

Meskipun peningkatan efisiensi operasional dapat dilihat secara langsung, dampak sosial dan lingkungan dari transformasi digital mungkin memerlukan metode pengukuran yang lebih kompleks. Perusahaan perlu memiliki kerangka

kerja yang jelas dan metrik yang terukur untuk mengevaluasi dampaknya terhadap keberlanjutan secara menyeluruh.

Menurut Brenner dan Hartl (2020), meskipun terjadi adopsi teknologi yang signifikan, masih sulit untuk menyediakan layanan yang dapat membantu kinerja berkelanjutan perusahaan. Maletic dan Gomiscek (2012) menemukan bahwa penerapan transformasi digital dapat memengaruhi kinerja berkelanjutan suatu organisasi. Dalam penelitiannya, mereka menyoroti pentingnya integrasi teknologi digital dalam manajemen kinerja berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi dampak lingkungan, dan memperbaiki praktik keberlanjutan secara keseluruhan. Dengan memanfaatkan teknologi dan proses digital, organisasi dapat memantau, mengevaluasi, dan mengoptimalkan inisiatif keberlanjutan mereka, yang pada akhirnya akan menghasilkan dampak positif jangka panjang bagi organisasi dan lingkungan.

Menurut Martinez-Caro et al. (2017), budaya digital dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan, yang pada akhirnya membantu perusahaan dalam mencapai tujuan digital mereka. Demikian pula, Isensee et al. (2020) menyatakan bahwa teknologi modern telah mendorong organisasi untuk mengubah praktik bisnis mereka, yang pada akhirnya mendukung perkembangan berkelanjutan mereka.

Menurut Stone (2019), budaya organisasi menjadi landasan bagi penerapan teknologi dalam proses perubahan. Jika budaya tersebut tidak mendukung perubahan, upaya untuk mengubahnya kemungkinan besar akan gagal. Di era digital, perubahan menjadi sesuatu yang konstan. Oleh karena itu, budaya

organisasi harus direkonfigurasi agar mampu merangkul perubahan secara terus-menerus dan mengambil langkah yang lebih cepat. Dengan memperhatikan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini guna mendapat pemahaman lebih baik mengenai bentuk transformasi digital memengaruhi keberlanjutan kinerja perusahaan, termasuk pengaruhnya terhadap budaya organisasi digital. Dengan mengidentifikasi permasalahan yang muncul, diharapkan dapat ditemukan solusi yang efektif untuk mengoptimalkan manfaat transformasi digital dan memastikan keberlanjutan jangka panjang dari perusahaan tersebut.

Selain itu, penelitian yang telah ada belum secara khusus memperhatikan hubungan antara transformasi digital, budaya organisasi, dan kinerja keberlanjutan dalam industri semen seperti PT Semen Padang. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan bisa mengisi kesenjangan pengetahuan ini serta memberikan kontribusi yang berharga bagi literatur manajemen mengenai transformasi digital dan keberlanjutan kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan dalam penelitian sebelumnya, dan permasalahan yang sudah diidentifikasi, peneliti tertarik meneliti dengan judul:

**“PENGARUH *DIGITAL TRANSFORMATION* DAN *DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *SUSTAINABLE PERFORMANCE* PADA KARYAWAN PT. SEMEN PADANG”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan, di dapatkan rumusan masalahnya yakni:

1. Bagaimanakah pengaruh *Digital transformation* terhadap *Sustainable Performance*?
2. Bagaimanakah pengaruh *Digital transformation* terhadap *Digital Organizational culture*?
3. Bagaimanakah pengaruh *Digital Organizational culture* terhadap *Sustainable Performance*?
4. Bagaimanakah peran *Digital Organizational culture* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Digital transformation* dan *Sustainable Performance*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuannya yakni:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh *Digital transformation* terhadap *Sustainable Performance*.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh *Digital transformation* terhadap *Digital Organizational culture*.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara *Digital Organizational culture* dan *Sustainable Performance*.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh *Digital Organizational culture* yang berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Digital transformation* dan *Sustainable Performance*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitiannya yakni:

### 1. Teoritis

Penelitian ini akan memberi kontribusi pada pemahaman tentang hubungan *Digital transformation* dan *Digital Organizational culture*. Ini akan memperkaya pemahaman tentang hubungan antara elemen-elemen ini dalam konteks organisasi modern sehingga mengisi celah pengetahuan dalam literatur manajemen SDM.

### 2. Praktis

#### a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini akan membantu perusahaan PT. Semen Padang memberikan wawasan yang lebih mendalam kepada perusahaan tentang faktor-faktor apa yang memengaruhi keberlanjutan kinerja pegawai mereka. Ini akan membantu perusahaan untuk memahami dengan lebih baik apa yang perlu ditingkatkan dalam hal teknologi digital dan budaya.

#### b) Bagi Pembaca

Hasil Penelitian ini akan menjadi referensi dan panduan bagi mereka yang bekerja di bidang manajemen atau sumber daya manusia, membantu mereka dalam merancang strategi transformasi dan budaya yang lebih efektif, serta memanfaatkan teknologi digital dengan bijak.

## **1.5 Ruang Lingkup Pembahasan**

Penelitian ini difokuskan pada empat variable yakni *Digital transformation* (X), sebagai variable independent, *Sustainable Performance* (Y), sebagai variable dependent, *Digital Organizational culture* (Z), sebagai variabel mediasi.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dan penyusunan penelitian ini yakni:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan serta manfaat penulisan, serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini memuat pengetahuan teoritis yang menjelaskan variabel-variabel penelitian, meliputi landasan teori penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, serta kerangka teori yang berhubungan dengan penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang metode yang dipergunakan, desain operasional variabel penelitian, jenis serta sumber data, serta metode pengumpulan data.

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini mencakup analisis pengolahan data serta pembahasan pengolahan dengan aplikasi pengolahan data.

## **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini memuat kesimpulan, implikasi, keterbatasan, serta saran bagi penelitian.

