

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Landasan sukses untuk keunggulan bersaing bagi perusahaan-perusahaan adalah bagaimana mengelola manajemen sumber daya manusia (SDM) secara efektif. Efektifitas pengelolaan SDM tercermin dari kinerja karyawan yang tinggi. Peningkatan kinerja karyawan seharusnya menjadi perhatian bagi setiap organisasi. Agar dapat menjadi unggul dan memenangkan persaingan setiap perusahaan harus mampu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang tepat.

Saat ini karyawan perusahaan didominasi oleh Generasi Z. Generasi Z adalah individu yang lahir antara rentang tahun 1995 hingga tahun 2012 (Hastini dkk., 2020). Berdasarkan sensus populasi Indonesia pada tahun 2020, 27,94% populasi Indonesia berada di usia Generasi Z. Jumlah yang cukup besar ini menjadikan generasi Z berada di tingkat pertama dibandingkan jumlah populasi generasi lainnya di Indonesia, meskipun belum semua populasi Generasi Z masuk dalam usia produktif. Generasi Z pun baru memasuki angkatan kerja di tahun 2017 (Barhate & Dirani, 2022) maka terhitung sejak penelitian ini dilakukan, Generasi Z telah berada di angkatan kerja selama kurang lebih 6 tahun.

Terlebih Pemerintah Kota Surabaya yang telah menciptakan dan menerapkan sistem *e-Performance*. *E-Performance* merupakan sistem informasi manajemen kinerja yang dirancang untuk memantau dan menilai

kinerja pegawai secara terukur, objektif, akuntabel, partisipatif, dan transparan adalah alat yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya (Febriani & Prabawati, 2021). Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi, tetapi juga sebagai pedoman dalam penentuan besaran uang kinerja pegawai. Dengan demikian, pemerintah dapat mewujudkan manajemen pegawai yang berbasis pada prestasi kerja serta sistem karier Aparatur Sipil Negara (ASN) (Febriani & Prabawati, 2021).

Melalui aplikasi *e-Performance*, yang sesuai dengan Peraturan Walikota No. 7 Tahun 2017, proses penilaian kinerja pegawai menjadi lebih sistematis dan efisien. Aplikasi ini memungkinkan pengumpulan data kinerja secara *real-time*, sehingga memudahkan pimpinan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karier dan pemberian insentif kepada pegawai berdasarkan prestasi mereka. Dengan pendekatan ini, diharapkan akan tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan akuntabel, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Kinerja karyawan ASN dari generasi Z dapat ditingkatkan melalui peningkatan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru serta menemukan pendekatan-pendekatan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan memanfaatkan peluang yang ada (Yahya & Sukarno, 2021). Karyawan yang kreatif akan mampu bekerja lebih efisien dan efektif sehingga akan dapat meningkatkan kinerjanya. Jurnal (Shahzad et al., 2016) dalam penelitian (Chatterjee et al.,

2023a) membuktikan bahwa kreativitas dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, perilaku kinerja inovatif merupakan variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku seseorang yang muncul sebagai hasil dari menciptakan keunggulan yang melebihi standar yang diperlukan (Utomo et al., 2023). Hasil penelitian (Utomo et al., 2023) menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku kinerja inovatif.

Berdasarkan penelitian terdahulu, salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan di era digital saat ini adalah *digital leadership*. *Digital Leadership* dimaknai sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi digital untuk memberikan pengaruhnya serta arahnya kepada anggota tim yang dimiliki sehingga tujuan yang telah ditetapkannya dapat tercapai (Saputra & Saputra, 2020). Penelitian (Marcel De Araujo et al., 2021) menemukan bahwa *digital leadership* mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin digital akan mampu mendorong karyawan dari generasi Z untuk memanfaatkan teknologi sehingga akan mendorong produktivitas kerja dan kinerja karyawan.

Digital leadership mampu mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kreativitas dan perilaku kinerja karyawan. Hasil penelitian (Maulina & Yulianti, 2024)

membuktikan bahwa kreativitas karyawan memediasi perilaku *digital leadership* terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Sementara hasil penelitian (Huu, 2023) membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Penerapan sistem elektronik yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya ini sejalan dengan praktek-praktek dari *digital leadership* yang lebih mudah dan meningkatkan efektivitas kinerja.

Berdasarkan penjelasan pada paragraf di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah *digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?
2. Apakah *digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kreativitas Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?
3. Apakah *digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?
4. Apakah Kreativitas Karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?

5. Apakah Perilaku Kerja Inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?
6. Apakah Perilaku kreativitas secara signifikan memediasi hubungan antara *Digital Leadership* dan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?
7. Apakah Perilaku Kerja Inovatif secara signifikan memediasi hubungan antara *Digital Leadership* dan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *digital leadership* secara signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *digital leadership* secara signifikan terhadap kreativitas Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *digital leadership* secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kreativitas karyawan secara signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif secara signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Surabaya.
6. Menguji dan menganalisis perilaku kreativitas secara signifikan memediasi hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan.

7. Menguji dan menganalisis perilaku kerja inovatif secara signifikan memediasi hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah kebermanfaat yang dapat dijadikan acuan sebagai berikut

1. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat sebagai sarana pengembangan pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan penelitian ilmiah, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan *digital leadership*. Selain itu, penulis dapat memperdalam pemahaman tentang bagaimana *digital leadership* memengaruhi kinerja karyawan melalui kreativitas dan perilaku kerja inovatif.

2. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Penelitian ini memberikan kontribusi akademik bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas dengan menambah referensi ilmiah yang relevan dalam bidang *digital leadership*, perilaku kerja inovatif, kreativitas dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai materi ajar atau studi kasus dalam pembelajaran, memperkuat posisi universitas sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan inovasi.

3. Bagi Pemerintah Kota Surabaya

Penelitian ini bermanfaat bagi Pemerintah Kota Surabaya dalam memberikan wawasan mengenai pentingnya *digital leadership* di era transformasi digital saat ini. Hasil penelitian dapat membantu pemerintah

dalam merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan *digital leadership* di berbagai sektor, khususnya untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

4. Bagi Pembaca

Bagi pembaca, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tambahan terkait hubungan antara *digital leadership*, kreativitas, perilaku kerja inovatif, dan kinerja karyawan. Pembaca dapat memahami pentingnya adaptasi terhadap teknologi digital dalam lingkungan kerja dan bagaimana kreativitas serta inovasi berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memberikan panduan yang jelas serta mencapai tujuan dalam penulisan penelitian ini, sistematika penulisan skripsi disusun sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan latar belakang permasalahan yang dihadapi, menjelaskan rumusan masalah yang akan dijawab melalui tujuan penelitian, serta menguraikan manfaat penelitian yang menunjukkan keuntungan atau kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini. Selain itu, juga dijelaskan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan penelitian terdahulu yang diambil dari empat jurnal sebelumnya, diikuti dengan landasan teori yang menjelaskan teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian

ini. Selanjutnya, akan disajikan kerangka pemikiran yang menghubungkan antar variabel yang diteliti dengan landasan teori yang ada serta hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan berbagai metode yang berkaitan dengan prosedur penelitian, termasuk rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta instrumen penelitian. Selain itu, akan dibahas populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan. Selanjutnya, akan dijelaskan data dan metode pengumpulan data yang akan diterapkan dalam penelitian ini, diikuti dengan pengujian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini akan menguraikan tentang hasil penelitian, dimulai dengan gambaran responden berdasarkan aspek demografis dan karakteristik relevan lainnya. Selanjutnya, dilakukan analisis data yang mencakup evaluasi model pengukuran (uji validitas dan reliabilitas), analisis deskriptif (statistik dasar seperti rata-rata dan median), serta pengujian hipotesis untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian. Setelah itu, pembahasan hasil dilakukan dengan mengaitkan temuan penelitian dengan teori atau penelitian terdahulu, tanpa mengulang penjelasan statistik,

sehingga dapat memberikan pemecahan masalah secara teoritis maupun empiris.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Kesimpulan merangkum jawaban atas rumusan masalah serta pembuktian hipotesis, tanpa menggunakan istilah statistik yang terlalu teknis. Keterbatasan penelitian menguraikan kendala yang dihadapi, baik secara teoritik, metodologis, maupun teknis. Saran diberikan sebagai implikasi hasil penelitian bagi pihak terkait serta untuk pengembangan penelitian selanjutnya, dengan mempertimbangkan keterbatasan yang telah diidentifikasi.