

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja yang adaptif dan produktif, terutama di tengah laju digitalisasi yang kian pesat. Organisasi, termasuk di sektor perbankan, dituntut untuk terus melakukan inovasi guna meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat *Employee Engagement (Employee Engagement)*. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi dalam organisasi biasanya menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, produktivitas yang meningkat, dan kecenderungan untuk bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja (Gobniece & Titko, 2024a). Dalam konteks digitalisasi, *Employee Engagement* menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan adopsi teknologi baru dan efektivitas perubahan organisasi.

Sebagai bagian dari sektor perbankan syariah di Indonesia, Bank Syariah Indonesia (BSI) Kota Jambi tengah menghadapi tantangan besar dalam menanggapi perkembangan teknologi yang cepat serta meningkatnya ekspektasi nasabah terhadap layanan berbasis digital. Saat ini, BSI berada dalam fase kritis Transformasi Digital, yang tidak hanya mencakup peralihan sistem operasional internal, tetapi juga penguatan ekosistem layanan digital eksternal. Salah satu bentuk nyata dari transformasi ini adalah penggantian platform digital dari BSI Mobile ke aplikasi BEYOND, yang dianggap lebih modern, multifungsi, dan terintegrasi. Namun, proses edukasi terhadap penggunaan aplikasi BEYOND menghadapi berbagai hambatan. Berdasarkan wawancara dengan karyawan BSI KC Hayam Wuruk Jambi berinisial MN, beberapa tantangan utama mencakup: kesenjangan pemahaman teknologi antar generasi karyawan, kurangnya sesi pelatihan yang mendalam, serta terbatasnya dukungan teknis saat implementasi sistem baru. Di sisi lain, AR dari BSI KC Pattimura Jambi mengungkapkan bahwa resistensi terhadap perubahan juga dipicu oleh ketidakpastian fungsionalitas sistem baru serta ketakutan akan kegagalan dalam penggunaan

aplikasi. Akibatnya, tidak sedikit karyawan yang kurang aktif mengikuti program pelatihan dan sosialisasi BEYOND, sehingga tingkat keterlibatan mereka dalam proses transformasi menurun.

Selain BEYOND, BSI juga telah meluncurkan berbagai bentuk inovasi digital lainnya, seperti BSI Smart, BSI Open API, dan integrasi sistem dengan ekosistem keuangan syariah digital, seperti QRIS Syariah, layanan digital onboarding untuk pembukaan rekening, dan sistem e-form pembiayaan. Produk-produk futuristik ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses layanan perbankan, serta memperkuat daya saing BSI di era digital. Namun, keberhasilan implementasinya tetap sangat bergantung pada kesiapan internal organisasi, khususnya dari aspek sumber daya manusia.

Dalam hal ini, Digital Leadership memiliki peran kunci dalam memastikan keberhasilan Transformasi Digital dan peningkatan *Employee Engagement*. Pemimpin digital yang visioner dan adaptif tidak hanya mendorong perubahan teknologi, tetapi juga membangun kultur kerja yang responsif, partisipatif, dan berbasis kolaborasi. Gaya kepemimpinan ini berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang transparan, membangun kepercayaan tim, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Emran, 2024) Peran *Digital Leadership* sangat krusial dalam membentuk *Digital Culture (Digital Culture)* yang adaptif dan mendukung kerja sama tim, sehingga dapat mendorong semangat dan motivasi karyawan. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif di era digital mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, membangun kepercayaan antar individu, serta mempercepat proses operasional dalam organisasi (Pradhan, 2024).

Di BSI KC Hayam Wuruk Jambi, berdasarkan keterangan MN, manajemen telah berupaya meningkatkan kemampuan digital karyawan melalui pelatihan penggunaan sistem perbankan digital seperti BEYOND. Namun demikian, masih terdapat kekurangan dalam aspek *Digital Leadership*, khususnya terkait efektivitas komunikasi dan kemampuan beradaptasi dengan

teknologi baru. Hal serupa juga diungkapkan oleh AR dari BSI KC Pattimura Jambi, yang menekankan perlunya kepemimpinan yang lebih aktif dalam membimbing karyawan selama proses adaptasi terhadap teknologi. AR menyatakan bahwa sebagian karyawan merasa tidak mendapatkan pendampingan yang memadai dalam memahami sistem digital baru, sehingga muncul resistensi terhadap perubahan dan penurunan tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi. Hubungan antara *Digital Leadership* dan *Digital Culture* dengan *Employee Engagement* menjadi semakin nyata dalam konteks digitalisasi. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi seperti BEYOND, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi, struktur kelembagaan, serta pola kerja agar selaras dengan dinamika era digital (Alabi, 2025). Selain BEYOND, BSI juga telah meluncurkan berbagai bentuk inovasi digital lainnya, seperti BSI Smart, BSI Open API, dan integrasi sistem dengan ekosistem keuangan syariah digital, seperti QRIS Syariah, layanan digital onboarding untuk pembukaan rekening, dan sistem e-form pembiayaan. Produk-produk futuristik ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses layanan perbankan, serta memperkuat daya saing BSI di era digital. Namun, keberhasilan implementasinya tetap sangat bergantung pada kesiapan internal organisasi, khususnya dari aspek sumber daya manusia.

Transformasi digital tidak hanya melibatkan penggantian alat atau sistem, tetapi juga menuntut perubahan menyeluruh dalam budaya organisasi, struktur kelembagaan, serta pola pikir kolektif. Dalam konteks ini, *Digital Culture* menjadi landasan penting untuk membangun organisasi yang inovatif, adaptif, dan siap menghadapi tantangan teknologi (Shafique, 2025). Organisasi yang telah membangun *Digital Culture* yang solid umumnya lebih responsif terhadap perubahan serta menunjukkan tingkat *Employee Engagement* yang lebih tinggi.

Transformasi digital yang dijalankan oleh organisasi sangat bergantung pada efektivitas peran *Digital Leadership* dan *Digital Culture*. Di sektor perbankan, penerapan transformasi digital telah terbukti mampu meningkatkan kemudahan akses terhadap teknologi, mempercepat proses komunikasi, dan

mendukung fleksibilitas dalam sistem kerja. Semua faktor tersebut berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan *Employee Engagement* atau *Employee Engagement* (Hung et al., 2025).

Walaupun digitalisasi membawa manfaat strategis yang besar, seperti kemudahan akses informasi, peningkatan efisiensi kerja, dan fleksibilitas sistem, tantangan utama tetap datang dari resistensi terhadap perubahan dan kesiapan sumber daya manusia. (Nurkhorri et al., 2021) pernyataan para informan menunjukkan bahwa kesenjangan generasi dan kurangnya pelatihan menjadi hambatan utama dalam proses adopsi digital. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin digital yang proaktif sangat penting untuk membangun budaya kerja inovatif dan mendukung proses adaptasi karyawan terhadap sistem digital, sehingga keterlibatan mereka dalam organisasi tetap terjaga.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas keterkaitan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan engagement, masih terdapat kekosongan literatur yang membahas peran Transformasi Digital sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Digital Leadership, Digital Culture, dan Employee Engagement, khususnya di sektor perbankan syariah. Mayoritas studi sebelumnya hanya menyoroti pengaruh langsung kepemimpinan dan budaya terhadap engagement, tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana transformasi digital dapat memperkuat atau justru melemahkan hubungan tersebut (Wu & Kao, 2022).

Dengan mempertimbangkan adanya kekosongan dalam penelitian sebelumnya, studi ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*, dengan menjadikan transformasi digital sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sudut pandang baru mengenai bagaimana peran *Digital Leadership* dapat mendorong keberhasilan proses digitalisasi sekaligus meningkatkan *Employee Engagement* di lingkungan BSI Kota Jambi. Dari aspek akademis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan *Digital Leadership* dan *Employee*

Engagement dalam konteks perbankan syariah. Secara praktis, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi manajemen BSI Kota Jambi dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap era digital, sekaligus memperkuat keterlibatan serta produktivitas karyawan.

Merujuk pada berbagai temuan dan fenomena dari penelitian sebelumnya yang telah diuraikan, maka dirasa penting untuk dilakukan sebuah studi dengan judul **“Pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* dengan Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening di BSI Kota Jambi.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian yaitu :

1. Bagaimana profil *Digital Leadership*, *Digital Culture*, *Employee Engagement*, serta Transformasi Digital di BSI Kota Jambi?
2. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di BSI Kota Jambi?
3. Apakah *Digital Culture* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di BSI Kota Jambi?
4. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap Transformasi Digital di BSI Kota Jambi?
5. Apakah *Digital Culture* berpengaruh terhadap Transformasi Digital di BSI Kota Jambi?
6. Apakah Transformasi Digital berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di BSI Kota Jambi?
7. Apakah *Digital Leadership* dan *Digital Culture* mempengaruhi *Employee Engagement* melalui Transformasi Digital sebagai variabel intervening di BSI Kota Jambi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan yang ada saat ini:

1. Untuk menguji gambaran *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan Transformasi Digital di BSI Kota Jambi.
2. Untuk menguji pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Engagement* di BSI Kota Jambi.
3. Untuk menguji pengaruh *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* di BSI Kota Jambi.
4. Untuk menguji pengaruh pengaruh *Digital Leadership* terhadap Transformasi Digital di BSI Kota Jamb.
5. Untuk menguji pengaruh pengaruh *Digital Culture* terhadap Transformasi Digital di BSI Kota Jambi.
6. Untuk menguji pengaruh Transformasi Digital terhadap *Employee Engagement* di BSI Kota Jambi.
7. Untuk menguji pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* melalui Transformasi Digital sebagai variabel intervening di BSI Kota Jambi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut :

- a) Kontribusi Teoritis
 1. Temuan dari penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi institusi perbankan syariah lainnya dalam merancang kebijakan Transformasi Digital yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik sumber daya manusia.
 2. Penelitian ini juga memberikan sumbangan pengetahuan terkait peran *Digital Leadership* dan *Digital Culture* dalam meningkatkan *Employee Engagement* melalui peran mediasi Transformasi Digital, yang dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan studi di masa mendatang.

b) Kontribusi Praktis

1. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh perbankan syariah lain sebagai dasar dalam merumuskan strategi transformasi digital yang menyesuaikan dengan dinamika dan kebutuhan karyawan.
2. Penelitian ini memberikan gambaran bagi karyawan tentang cara beradaptasi terhadap perubahan berbasis teknologi, serta mendorong peningkatan keterlibatan mereka di lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.