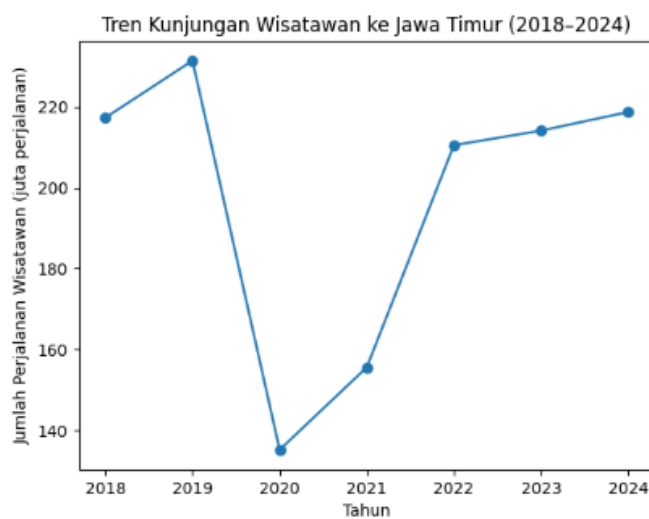


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri 4.0 dicirikan oleh meluasnya penggunaan teknologi digital dalam berbagai aspek kehidupan melalui penerapan komputersasi, jaringan internet, sistem otomatis, dan pengelolaan data secara langsung (*real-time*) dalam berbagai kegiatan organisasi. Perubahan tersebut tidak hanya memberikan dampak terhadap industri manufaktur, melainkan juga memberikan dampak besar pada sektor jasa, termasuk bidang pariwisata. Kehadiran digitalisasi mendorong organisasi untuk menata operasional, meningkatkan pelayanan kepada konsumen, serta mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif yang saling terhubung. Bersamaan dengan perkembangan tersebut, sektor pariwisata di Indonesia, terutama di Provinsi Jawa Timur, mengalami peningkatan pertumbuhan yang cukup pesat.



**Gambar 1. 1** Tren kunjungan wisatawan ke Jawa Timur 2018-2024  
**Sumber:** Data BPS Provinsi Jawa Timur

Berdasarkan data yang dinyatakan Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, jumlah perjalanan wisatawan lokal ke Jawa Timur tercatat mengalami kenaikan pada periode 2018 hingga 2019. Akan tetapi, pada tahun 2020 penurunan yang signifikan dialami akibat adanya pandemi Covid-19. Setelah itu, jumlah perjalanan wisatawan mulai mengalami peningkatan kembali secara bertahap sejak tahun 2021 hingga mencapai sekitar 218,7 juta perjalanan pada tahun 2024. Besarnya jumlah kunjungan tersebut menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Timur telah diakui sebagai salah satu daerah dengan destinasi wisata unggulan dan memiliki peran penting dalam sektor pariwisata di Indonesia.

Meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan menuntut setiap objek wisata untuk memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan berkualitas sehingga mampu bersaing serta menjaga ketertarikan wisatawan untuk berkunjung. Dalam menghadapi kondisi tersebut, Keberhasilan operasional suatu objek wisata tidak terlepas dari kualitas kinerja karyawannya. Kinerja karyawan digambarkan sebagai Kinerja individu diukur berdasarkan sejauh mana pekerjaan dapat dilaksanakan dan diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat kinerja tersebut dinilai melalui beberapa indikator, di antaranya kualitas pelayanan yang dihasilkan, kedisiplinan yang ditunjukkan dalam bekerja, tanggung jawab yang diemban terhadap tugas, serta kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaan.

Namun demikian, berdasarkan kondisi di lapangan, kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa belum sepenuhnya optimal. Hal ini ditunjukkan dari adanya perbedaan kualitas pelayanan antar karyawan,

ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang belum konsisten, serta kemampuan penggunaan sistem digital yang belum merata di antara pekerja.

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada era digital yaitu kesiapan digital sumber daya manusia. Kemampuan individu dalam memahami, mengadopsi, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan dikenal sebagai kesiapan digital. Hal ini diperkuat oleh temuan yang dihasilkan dari penelitian Prajogi *et al.* (2025), di mana kesiapan dan literasi digital yang dimiliki karyawan ditemukan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kondisi tersebut terjadi karena teknologi tidak semata-mata dimanfaatkan sebagai alat pendukung administrasi, melainkan juga mampu meningkatkan kecepatan, ketepatan, serta kualitas penyelesaian pekerjaan. Dalam sektor pariwisata, kesiapan digital memiliki peranan penting untuk mendukung penggunaan sistem tiket digital, transaksi pembayaran non-tunai, pengelolaan data pengunjung, hingga aktivitas promosi melalui media sosial.

Di samping kesiapan digital, budaya kerja adaptif juga dijadikan sebagai faktor yang berperan penting dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus mengalami perubahan. Budaya kerja adaptif mencerminkan seperangkat nilai, kebiasaan, dan perilaku kerja yang mendukung sikap terbuka terhadap perubahan, keinginan untuk terus mengembangkan kemampuan, serta kesiapan dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja yang baru. Hasil berdasarkan Sebagaimana diungkapkan dalam penelitian yang telah diselesaikan oleh Prajogi *et al.* (2025), diketahui bahwa budaya organisasi yang adaptif

terbukti memiliki kemampuan dalam memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan dan penerapan sistem kerja berbasis teknologi. Lingkungan kerja yang adaptif mampu membantu karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja berbasis digital sehingga kualitas kinerja tetap dapat terjaga.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan strategis dalam pengarahan serta pemberian motivasi kepada karyawan agar mampu menghadapi perubahan pada era digital. Berdasarkan penelitian Deviasari *et al.* (2025), ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui pemberian motivasi, penyampaian visi organisasi secara jelas, serta dukungan dalam proses penyesuaian kerja. Gaya kepemimpinan yang mampu menjadi teladan dan memberikan arahan yang tepat dapat membantu karyawan lebih mudah memahami, menerima, dan menerapkan kebijakan baru yang berlaku dalam organisasi.

Objek Wisata Lembah Pandawa termasuk salah satu destinasi wisata yang masih berada dalam tahap pengembangan, baik dalam aspek sistem kerja maupun pengelolaan sumber daya manusianya. Berdasarkan data internal manajemen, jumlah tenaga kerja di Objek Wisata Lembah Pandawa tercatat Populasi penelitian ini ditentukan berjumlah 200 orang, yang dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni karyawan tetap sebanyak 40 orang dan karyawan kontrak sebanyak 160 orang. Karyawan tetap umumnya menempati posisi

berkaitan dengan pengelolaan dan administrasi, seperti manajer operasional, koordinator unit kerja, serta staf kantor. Sementara itu, sebagian besar karyawan kontrak bertugas pada bidang operasional lapangan, seperti petugas pelayanan dan penjaga wahana. Jumlah karyawan kontrak yang lebih dominan tersebut mengharuskan diterapkannya pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara optimal sehingga kualitas kinerja karyawan dapat dipertahankan secara baik dan berkelanjutan.

Pemilihan Objek Wisata Lembah Pandawa sebagai lokasi penelitian didasarkan pada karakteristiknya sebagai objek wisata yang masih dalam tahap pengembangan serta sedang menghadapi proses penyesuaian terhadap sistem kerja berbasis digital. Keadaan tersebut menyebabkan Lembah Pandawa relevan untuk dijadikan lokasi penelitian dalam mengkaji pengaruh kesiapan digital sumber daya manusia, budaya kerja adaptif, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Disamping itu, adanya perbedaan tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sistem kerja menunjukkan perlunya penelitian empiris sebagai dasar dalam membantu perusahaan dalam menentukan Sumber daya manusia dikelola berdasarkan kebijakan yang telah dirancang dan diterapkan secara lebih efektif serta maksimal guna mendukung keberlangsungan organisasi

Hasil survei pendahuluan yang dilakukan kepada 18 karyawan Objek Wisata Lembah Pandawa yang terdiri atas 13 karyawan kontrak dan 5 karyawan tetap, diperoleh gambaran awal mengenai kondisi kinerja karyawan. Hasil survei menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum berjalan secara optimal. Hal

tersebut tercermin dari adanya perbedaan kualitas pelayanan antar pegawai serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang masih belum konsisten.

Selain itu, hasil survei menunjukkan bahwa sistem digital telah diterapkan pada beberapa aspek operasional, seperti penggunaan media sosial sebagai sarana promosi, layanan pemesanan tiket secara *online*, serta sistem pembayaran *non-tunai*. Media sosial turut digunakan sebagai sarana promosi dan komunikasi guna menjangkau pengunjung yang lebih luas.

Meskipun sistem digital tersebut telah diterapkan, tingkat kesiapan karyawan dalam menggunakannya masih menunjukkan perbedaan. Sebagian karyawan merasa telah mampu dan terbiasa menggunakan sistem digital, sedangkan sebagian lainnya masih memerlukan proses penyesuaian dan pendampingan dalam pelaksanaannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesiapan digital karyawan belum sepenuhnya merata, sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan di lingkungan objek wisata.

**Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Kinerja Karyawan**

No	Indikator Kinerja	Setuju	Tidak Setuju	Presentase
1.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target	15	3	17%
2.	Kualitas pekerjaan sesuai standar	14	4	22%
3.	Disiplin dan tanggung jawab kerja	14	4	22%
4.	Bekerja efektif dan efisien	15	3	17%
5.	Memberikan pelayanan yang baik	16	2	11%

**Sumber: Penulis 2026**

Berdasarkan tabel tersebut, kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa menunjukkan kondisi yang masih belum berjalan secara maksimal. Hal tersebut dapat diketahui dari masih terdapatnya responden yang menilai bahwa kualitas pekerjaan belum sepenuhnya memenuhi standar yang telah ditetapkan (22%), kedisiplinan dan tanggung jawab kerja yang masih belum terlaksana secara maksimal sebesar 22%, Lebih lanjut, sejumlah karyawan masih diidentifikasi belum dapat dinyatakan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif sebesar 17%. Meskipun mayoritas responden telah memberikan penilaian yang positif, adanya persentase ketidaksesuaian tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan lebih lanjut.

Di samping itu, kondisi kinerja karyawan turut dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik berdasarkan status kepegawaian. Objek Wisata Lembah Pandawa terdapat komposisi karyawan yang terdiri atas karyawan tetap dan karyawan kontrak, yang masing-masing mempunyai tugas serta tanggung jawab yang berbeda dalam pelaksanaan operasional kerja. Perbedaan tersebut berpotensi memengaruhi kemampuan kerja karyawan, terutama dalam kesiapan menggunakan teknologi digital serta kemampuan menyesuaikan diri terhadap perkembangan sistem kerja yang terus berubah.

**Tabel 1. 2 Pra-Survei Berdasarkan Status Karyawan**

<b>Status karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Siap Digital</b>	<b>Belum siap</b>	<b>Presentase kesiapan</b>
Tetap	5	4	1	20%
Kontrak	13	8	5	38%

**Sumber: Penulis 2026**

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat adanya perbedaan tingkat kesiapan digital antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Tingkat kesiapan yang lebih baik ditunjukkan oleh karyawan tetap dalam menghadapi penggunaan teknologi digital di lingkungan kerja. yang terlihat dari hanya 20% karyawan yang dinilai belum siap. Sementara itu, pada karyawan kontrak terdapat 38% karyawan yang belum siap menggunakan teknologi digital.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kesiapan digital karyawan masih Kondisi yang belum merata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak masih ditemukan dalam lingkungan kerja. Karyawan kontrak cenderung masih mengalami kendala dalam penggunaan sistem digital, terutama pada sistem pembayaran non-tunai dan aplikasi operasional. Keadaan tersebut dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan kerja serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengunjung, sehingga berpotensi menimbulkan dampak terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh.

Kesiapan digital dijadikan salah satu faktor penting yang telah diidentifikasi sebagai pendukung utama dalam pencapaian tujuan organisasi pada era digital, khususnya dalam pelaksanaan operasional di Objek Wisata Lembah Pandawa. Dalam operasional Objek Wisata Lembah Pandawa, penggunaan teknologi digital telah diterapkan dalam berbagai aktivitas kerja, seperti sistem pemesanan tiket secara online, pembayaran non-tunai, Lebih dari itu, media sosial dijadikan sebagai salah satu sarana yang dioptimalkan dalam pelaksanaan promosi dan penjalanan komunikasi bersama para pengunjung.

Disamping itu, komunikasi internal antar karyawan juga didukung melalui penggunaan aplikasi pesan instan untuk mempermudah koordinasi operasional.

Namun, berdasarkan hasil survei pendahuluan, tingkat kesiapan digital karyawan masih belum merata. Karyawan pada bagian administrasi dan pengelolaan cenderung lebih terbiasa menggunakan teknologi digital, sedangkan karyawan operasional lapangan masih mengalami kendala dalam penggunaan sistem digital, terutama pada pengoperasian sistem pembayaran non-tunai dan aplikasi operasional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesiapan kemampuan digital karyawan masih perlu dikembangkan agar mampu menunjang peningkatan kinerja secara lebih maksimal.

Selain kesiapan digital, budaya kerja adaptif turut menjadi faktor yang turut memengaruhi kinerja karyawan. Budaya kerja adaptif mencerminkan kemampuan penyesuaian diri karyawan terhadap perubahan sistem kerja, perkembangan teknologi, serta dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang. Dalam konteks operasional Objek Wisata Lembah Pandawa, budaya kerja adaptif terlihat dari adanya penyesuaian jadwal kerja yang fleksibel sesuai dengan jumlah kunjungan wisatawan serta penggunaan sistem komunikasi berbasis digital dalam koordinasi operasional sehari-hari.

Selain itu, karyawan juga dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perubahan prosedur pelayanan, terutama saat terjadi peningkatan jumlah pengunjung maupun perubahan sistem layanan berbasis digital. Namun demikian, kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan tersebut masih belum merata, sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan budaya kerja

adaptif dengan demikian, karyawan mampu menjalankan pekerjaannya secara lebih efisien serta dicapainya hasil kerja yang lebih baik.

Kinerja karyawan juga ditingkatkan melalui peran kepemimpinan transformasional. Di Objek Wisata Lembah Pandawa, pimpinan memberikan arahan, motivasi, dan dukungan melalui *briefing* rutin, arahan pelayanan, serta pelatihan penggunaan sistem digital. Namun, efektivitas kepemimpinan dalam mendukung kesiapan karyawan menghadapi perubahan kerja dan perkembangan teknologi masih perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa masih perlu ditingkatkan dan diduga ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu kesiapan digital, budaya kerja adaptif, serta kepemimpinan transformasional. Berdasarkan kondisi tersebut, Penelitian ini dirancang dan dilaksanakan dengan maksud agar pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja karyawan dapat diketahui secara mendalam. Hasil yang diperoleh diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan bahan pertimbangan oleh pihak perusahaan dalam upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan di Objek Wisata Lembah Pandawa.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa dipengaruhi secara signifikan oleh kesiapan digital, budaya kerja adaptif, dan kepemimpinan transformasional?
2. Apakah kesiapan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa?
3. Apakah budaya kerja adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa?

## 1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kesiapan digital, budaya kerja adaptif, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kesiapan digital terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja adaptif terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Objek Wisata Lembah Pandawa.

#### **1.4 Manfaat**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bentuk kontribusi yang disumbangkan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, utamanya yang berhubungan dengan kesiapan digital, budaya kerja adaptif, kepemimpinan transformasional, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada sektor pariwisata.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pengelola Objek Wisata Lembah Pandawa Pandaan

Penelitian Bagi Pengelola Objek Wisata Lembah Pandawa Pandaan Diharapkan Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam rangka pengoptimalan pengelolaan sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan kesiapan digital yang dimiliki karyawan, budaya kerja adaptif yang diterapkan, serta kepemimpinan transformasional yang dijalankan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

b. Bagi Karyawan

Penelitian bagi karyawan, diharapkan wawasan mengenai pentingnya kesiapan digital, kemampuan beradaptasi, serta peran kepemimpinan dalam mendukung peningkatan kinerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian bagi peneliti selanjutnya bisa digunakan sebagai referensi serta acuan bagi penelitian berikutnya. Dengan membahas tema sejenis, terutama pada sektor pariwisata maupun organisasi yang sedang berkembang.