

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri saat ini sedang menghadapi krisis dan tantangan perubahan mendasar, yang salah satunya diakibatkan oleh perkembangan teknologi informasi yang pesat dan seakan tidak dapat dihentikan. Perubahan itu mengubah hampir seluruh kehidupan manusia. “Hampir setiap industri menghadapi musuh baru yang datang di luar model yang kita kenal selama ini. Anda bahkan tidak bisa melihatnya, tapi mereka tahu seberapa besar mereka. Sangat, sangat besar. Mereka datang langsung ke rumah konsumen, door to door, online, lewat smartphone” (Kasali, 2017).

Kehadiran Internet mengubah langka industri media menjadi media tradisional dan media baru, media cetak diperkirakan akan punah. Perdebatan ini sebenarnya sudah berlangsung sejak awal mula teknologi. Kehadiran teknologi internet dan pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi yang melahirkan media digital baru mengubah perilaku masyarakat dalam konsumsi media. Konsumen telah berpindah secara signifikan dari media tradisional ke media baru. Media cetak secara drastis kehilangan pembacanya, terutama pembaca muda (Baran dan Davis, 2010). Prediksi matinya industri majalah semakin nyata dengan ditutupnya beberapa majalah nasional dan internasional.

Survei Katadata Insight Center (KIC) dan Kemenkominfo) menunjukkan televisi menjadi sumber media yang paling dipercaya untuk mendapatkan informasi. Ada 47% responden yang menjawab televisi sebagai media yang mereka percayai. Media sosial berada di peringkat kedua dengan kepercayaan dari 22,4% responden. Televisi dan media sosial mengungguli situs resmi pemerintah yang dipercayai 17,9% responden. Selanjutnya berita online dipercaya 8% responden, 1,9% responden tidak mengakses informasi sama sekali, 1,8% percaya media cetak, 0,7% percaya radio, dan 0,4% tidak percaya media apapun (Survey Oktober 2021).

Keberadaan Internet sebagai sarana komunikasi dengan tingkat penetrasi yang cukup tinggi menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia semakin ingin

mengakses berbagai konten melalui media digital. Padahal, lima tahun lalu (2012), penetrasi internet hanya 26 persen. Data tersebut menunjukkan perkembangan media digital cukup kuat. Perkembangan media digital mempengaruhi keberadaan media tradisional. Media tradisional menghadapi tekanan berat dari media baru. Google kini menjadi raja media massa, melampaui televisi, jaringan kabel, jaringan surat kabar, dan majalah sebagai media periklanan nomor satu. Selain itu, kehadiran media sosial juga dapat mengendalikan lingkungan online (Straubhaar, 2012: 275).

Banyak pengelola majalah yang sebenarnya sudah mengantisipasi fenomena ini. Roger Fidler memperkenalkan konsep mediamorfosis dalam bukunya yang terkenal *Mediamorphosis, Understanding New Media*. Istilah morfosis media didefinisikan sebagai proses perubahan media komunikasi, biasanya diakibatkan oleh interaksi kompleks antara kebutuhan mendesak, tekanan persaingan komersial, politik dan sosial, serta inovasi teknologi. Menurutnya, media harus berubah seiring munculnya media baru. Pilihan lainnya adalah mati. Lebih lanjut ia berpendapat bahwa prinsip dasar morfosis media terdiri dari tiga konsep, yaitu ko-evolusi, konvergensi, dan kompleksitas.

Konsep konvergensi umumnya diterapkan oleh perusahaan media berbasis cetak dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi yang mengarah ke digitalisasi. Paradigma konvergensi mengasumsikan media lama dan media baru tetap akan hidup bersama dan berinteraksi dengan kecenderungan media lama yang harus beradaptasi dengan kemajuan teknologi. (Jenkins, 2006:14). Artinya, konvergensi secara teori dipercaya bisa menjadi sebuah solusi untuk mempertahankan eksistensi media tradisional dalam menghadapi tekanan media baru.

Namun, praktik industri mengatakan sebaliknya. Langkah konvergensi beberapa perusahaan media tidak mampu menghalangi perpindahan khalayak dari media tradisional (cetak) ke media baru (digital). Jadi, pada akhirnya, realisasi konvergensi hanya bisa menjadi semacam transisi dari media cetak ke transisi total ke media baru. Beberapa merek majalah kemudian menyerah dan berhenti menerbitkan versi cetaknya. Demi menjaga eksistensi merek tersebut, beberapa

pengelola majalah kemudian memutuskan untuk melakukan transisi total ke format digital.

Dari data yang disebutkan oleh Maverick Indonesia dalam Katadata (2020), terbukti bahwa pengakses internet makin meningkat sehingga mampu membuat masyarakat khususnya para generasi muda makin berkurang membeli surat kabar atau koran dalam menggali informasi berita. Pemanfaatan website mulai dilakukan dari menggunakan komputer desktop, laptop hingga menggunakan smartphone atau telepon pintar. Begitu juga dalam memperoleh berita, dari media cetak atau koran, radio, hingga televisi, kini bisa diakses melalui website mulai dari website berita hingga media sosial (Newman et al., 2021). Jumlah masyarakat yang menggali berita dari website makin meningkat, dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan akan berita terlebih lagi ketika sedang melakukan perjalanan. Kondisi ini muncul karena masyarakat membutuhkan informasi berupa berita yang disajikan dengan cepat dan tepat, tanpa harus menyalakan televisi terlebih dahulu. Bahkan para pengakses website, bisa langsung berinteraksi dengan memberikan komentar di dalam halaman berita yang ditampilkan. Fenomena yang muncul ini kerap disebut dengan istilah konvergensi media, sebuah penggabungan teknologi dengan internet yang menyatu dengan media konvensional seperti media televisi.

Suara Merdeka adalah sebuah surat kabar yang terbit di Kota Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Harian ini memiliki sirkulasi terbatas pada area Jawa Tengah. Suara Merdeka merupakan surat kabar dengan pangsa pasar terbesar di Jawa Tengah. Pada awalnya, slogan harian Suara Merdeka adalah Harian Umum untuk Mempertinggi Ketahanan Revolusi Indonesia. Slogan tersebut kemudian diubah menjadi Independen, Objektif, tanpa Prasangka yang berarti berita yang ingin disajikan oleh surat kabar ini dibuat berdasarkan kepentingan umum, seimbang dan tidak pamrih, serta bebas dari opini pribadi wartawan penulisnya. Slogan tersebut kemudian diubah menjadi Perekat Komunitas Jawa Tengah yang mencerminkan posisi pemasaran surat kabar tersebut.

Perusahaan media cetak yang ada Indonesia tentunya memiliki penilaian serta tanggapan yang berbeda dengan adanya kehadiran media baru di Era Digital.

Surat Kabar Suara Merdeka menganggap fenomena perubahan seperti ini semestinya tidak dianggap sebagai ancaman sebaliknya hal ini perlu dijadikan sebagai tantangan dan peluang bagi media cetak terkhusus surat kabar. Surat Kabar Suara Merdeka berpedoman pada visi dan misi yang diimplementasikan melalui kebijakan redaksi terhadap konten pemberitaan. Surat Kabar Suara Merdeka menilai bahwa media online dan media cetak dapat berkolaborasi guna memenuhi kebutuhan masyarakat dalam mengakses informasi atau berita. Perkembangan teknologi digital seperti internet memberikan dampak yaitu masyarakat lebih sering mengakses informasi melalui media online, namun hal ini tidak menjadikan Surat Kabar Suara Merdeka berhenti mempertahankan eksistensinya di bidang dunia media cetak. Perolehan berita dan kegiatan mencetak surat kabar masih terus dilakukan guna menyajikan serta memberikan informasi layak kepada masyarakat, aktifitas ini menggambarkan Surat Kabar Suara Merdeka memahami target konsumennya, sehingga tidak sepenuhnya beralih kepada media online dalam menyebarkan sebuah berita.

Suara Merdeka memiliki keyakinan bahwa media cetak akan tetap bertahan sebab proses menghasilkan berita pada media cetak ditempuh dengan langkah yang cukup panjang dan terorganisir sehingga menghasilkan berita yang didukung dengan fakta, dan terdapat kelemahan dari berita online seperti kehadiran berita atau informasi palsu yang bermunculan di media online atau yang lebih dikenal dengan Hoax. Penyebaran berita melalui media online lebih mengejar aktualitas tidak adanya koreksi terhadap isi atau konten berita yang dipublikasikan karena proses berita tersebut sangat instant sedangkan masyarakat atau pembaca memerlukan isi dan nilai yang berkualitas dari sebuah berita, adalah sisi kelemahan berita online yang dapat dikatakan menguntungkan media cetak sehingga, Suara Merdeka yakin bahwa dalam bentuk media cetak berita yang dipublikasikan akan diterima dengan baik oleh publik karena berita media cetak memiliki gambaran yang utuh tentang suatu peristiwa.

Kepercayaan pada prinsip kelayakan berita, yang dapat dikatakan menjadi alasan bagi Suara Merdeka untuk terjun langsung ke dalam konvergensi media. Prinsip dalam kebijakan redaksi Suara Merdeka ini membuktikan bahwa kegiatan jurnalisme yang dijalankan terdapat nilai-nilai kebenaran, dan adanya nilai-nilai

kebenaran ini dapat menciptakan kepercayaan masyarakat informasi yang terus bertahan sampai saat ini. Pemberitaan yang berisi fakta ruang tampilan dan konten yang menarik, menjadikan Suara Merdeka adalah bagian penting sebagai bentuk inovasi baru dalam upaya mempertahankan eksistensi dalam persaingan di industri media.

Beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang terjadi disikapi oleh Suara Merdeka dengan membuat platform berita online, inilah peluang yang dimanfaatkan supaya surat kabar Suara Merdeka tetap bisa mengakses berbagai informasi tanpa batasan ruang dan waktu oleh pengguna internet, dalam hal ini menurut staf Redaksi Suara Merdeka banyaknya pembaca yang beralih ke media online karena kepraktisan, hal ini digunakan untuk menyajikan informasi yang ringkas namun jelas seperti infografis dan e-paper yang telah dibuat oleh tim pendukung redaksi saat ini. Sebagai upaya mendukung ketegasan sikap tetap menghidupi media cetak suara merdeka, maka jurnalis kita diperkaya dengan pemahaman bahwa Jurnalis di Suara Merdeka bekerja sebagai seorang jurnalis yang memberikan kontribusi menyuplai berita, memahami dan mampu mendalami sebuah kasus baik isu dan mengupdate data yang diperoleh sehingga mampu mengolah informasi dan mempublikasikannya ke publik. Pemahaman ini dilakukan melalui kegiatan pelatihan. Metode pelatihan dan pengembangan Suara Merdeka dilakukan dengan *metode on the job training* yang meliputi pembekalan (*coaching*), rotasi (*rotation*), penugasan sementara (*job instruction training*), *off the job training*.

Sebagai upaya untuk memperkuat komitmen dan kebijakan karyawan, Suara Merdeka memilih jurnalis dari hasil seleksi yang ketat. Peningkatan kinerja jurnalis juga dilakukan cukup baik karena didahului dengan analisis kebutuhan, mengikuti program pengembangan yang bersifat teknis keseharian menekankan pentingnya keikutsertaan pada program yang diselenggarakan oleh Dewan Pers selaku lembaga sertifikasi para Jurnalis. Selain itu Suara Merdeka banyak menyelenggarakan program pengembangan yang diselenggarakan sendiri, dengan tujuan membentuk jurnalistik yang lebih aktif dapat menyesuaikan program diklat dengan kebutuhan.

Berkembangnya media online tidak menjadi penghambat bagi surat kabar Suara Merdeka, tetapi menjadikan optimisme yang dimiliki sebagai upaya mempertahankan eksistensi medianya guna mampu bersaing di industri media, walaupun Suara Merdeka memahami adanya pergeseran budaya yang dapat dilihat adanya media online. Dalam mempertahankan eksistensinya juga Suara Merdeka terus mengembangkan segmen pasarnya. Optimisme yang dimiliki Suara Merdeka tentunya membutuhkan dukungan redaksi dari beberapa divisi, menurut staf redaksi Suara Merdeka dalam kegiatan wawancara berdasarkan penyampaiannya keberhasilan Suara Merdeka tentunya dibantu oleh adanya strategi pemasaran yang baik, penguatan informasi dalam berita, dan kinerja dari wartawan Suara Merdeka itu sendiri guna mencari informasi.

Kepemimpinan digital menjadi salah satu komponen utama dalam mendorong percepatan transformasi digital di sektor privat maupun publik. Wakil Menteri Komunikasi dan Informatika Nezar Patria (2023) menyatakan penguasaan strategi kepemimpinan digital memungkinkan pemimpin di setiap lembaga dalam menerapkan transformasi digital. “Digitalisasi mengharuskan seorang pemimpin untuk lebih fleksibel dalam mengambil peran dan tanggung jawab yang tidak terbatas pada bidang teknologi saja, tetapi juga bidang strategis lainnya seperti keahlian bisnis,”

Selanjutnya, pemimpin perlu menetapkan tujuan yang jelas dan berdampak luas agar implementasi layanan digital dapat terwujud. Penerapan teknologi menurut Wamenkominfo merupakan solusi atas persoalan yang dihadapi dalam layanan pemerintah. Selain itu perlu mempertimbangkan aspek proses bisnis layanan. Apalagi dalam pengembangan platform digital membutuhkan *design thinking* yang berdasarkan empati.

“Kesadaran digital di *level leadership* sangat penting dalam rangka untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Dalam membangun layanan digital, perlu mengembangkan keahlian teknis dengan pengembangan softskill terkait komunikasi, *problem solving*, dan kolaborasi untuk mendorong produktivitas tim”.

Dalam mempercepat transformasi digital pengembangan keahlian teknis sumberdaya manusia memiliki arti penting untuk menciptakan ruang bekerja yang

beragam, setara dan inklusif. “Ini juga dibutuhkan untuk memaksimalkan talenta dalam tim sesuai keahliannya guna memastikan organisasi bisa mencapai tujuannya. Agar mampu menciptakan jaminan keamanan bagi tim, sekaligus menarik talenta-talenta potensial untuk berkontribusi,” tandasnya.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah proses pemberian makna kerjasama dan berpangkal dari kemauan memimpin untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikutnya menuju pencapaian tujuan Menurut Nurhayati, (2012) Kepemimpinan atau *leadership* merupakan salah satu kunci keberhasilan karena berperan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Peran strategis kepemimpinan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dilihat sebagai faktor kegagalan. Akibatnya, setiap pemimpin memiliki tugas untuk secara serius mempertimbangkan mempromosikan, memobilisasi, dan mengarahkan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi besar tidak hanya membutuhkan manajer yang dapat diandalkan, tetapi juga orang-orang dengan kepemimpinan yang baik. Ketika pemimpin dapat menjadi pemimpin pada saat yang sama, itu juga memastikan bahwa organisasi yang mereka kelola, atur, dan pimpin dapat secara efektif dan efisien mencapai tujuan yang seharusnya mereka capai (Wening & Santosa, 2020).

Salah satu kontribusi terpenting dalam bisnis saat ini adalah Kepemimpinan di era digital menumbuhkan sejumlah persoalan terkait dengan kemauan pimpinan dan anggota (manajemen sumber daya manusia) untuk mengeksplorasi segala kemungkinan pemanfaatan teknologi digital untuk memaksimalkan usahanya. Masalah kesiapan ini terkait dengan transisi yang tidak merata dari paradigma analog ke digitalisasi. Aksesibilitas teknologi informasi bergantung pada daya beli individu atau kelompok, karena difusi teknologi informasi masih mempengaruhi sistem ekonomi industri (Wulandari et al., 2021).

Era digital saat ini semua pemimpin di perusahaan menggunakan teknologi sebagai alat bantu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan mudah. Selain

itu ada banyak faktor yang mempengaruhi, salah satu di antaranya adalah kepemimpinan di era digital saat ini, lingkungan kepemimpinan perusahaan dalam penerapan strategi digital tentunya akan mempengaruhi proses pencapaian profit perusahaan. Perusahaan kini dituntut untuk berpartisipasi dalam persaingan terbuka dan aktif untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas sumber dayanya menghadapi persaingan global menurut Wina Annisa Sunaryo, Tabroni, Lies Putriana, (2021). Era digital saat ini berkembang pesat dan mempengaruhi hampir setiap bidang kehidupan. Karena era digital adalah hasil dari revolusi industri, ada perubahan dalam model bisnis. Ini berarti bahwa proses, praktik kepemimpinan, struktur organisasi, dan model bisnis perlu diubah secara signifikan untuk mengakomodasi perubahan. Jadilah lebih fleksibel menurut Winasis & Riyanto, (2020) Kepemimpinan di era ini memiliki peran penting, dan memegang posisi terdepan dalam hal kepemimpinan di era digital. Keterampilan kepemimpinan ini memungkinkan para pemimpin untuk menggunakan teknologi dan data untuk menjalankan bisnis mereka.

Tujuan transformasi digital adalah optimalisasi berkelanjutan sebagai perusahaan yang mampu merasakan dan merespons perkembangan pasar dengan cepat. Transisi jenis ini tidak terjadi secara kebetulan dan sangat jarang terjadi secara organik (Maryanne, 2018: 66). Bisnis telah terdigitalisasi, yang mengakibatkan digitalisasi pemimpin dan munculnya gagasan kepemimpinan digital. Karena jarang terjadi transformasi digital terjadi secara spontan, diperlukan pemimpin digital yang dapat merencanakan dan melaksanakan aktivitas sistematis menuju tujuan digitalisasi, memberdayakan karyawannya untuk bertindak sesuai dengan tujuan tersebut, beradaptasi terhadap perubahan, dan merancang strategi yang menyeimbangkan faktor teknologi dan manusia. Karena perlunya mengadopsi teknologi disruptif untuk meningkatkan produktivitas, penciptaan nilai, dan kesejahteraan sosial, transformasi digital dapat dibantu oleh karakteristik pemimpin digital (Ebert, 2018). Untuk mengadopsi teknologi disruptif, perusahaan mungkin perlu membangun budaya pembelajaran digital yang berkelanjutan. Pemimpin digital adalah mereka yang memprioritaskan pertumbuhan budaya pembelajaran digital secara metodis di seluruh perusahaan. Ada banyak alasan mengapa proyek transformasi digital gagal; salah satu

penyebabnya adalah komponen penting dari manajemen perubahan diabaikan sehubungan dengan karyawan dan pelanggan yang harus mengubah pekerjaan dan interaksi mereka dengan bisnis (Correani, 2020).

Dengan perubahan teknologi yang semakin maju ini, kehidupan manusia erat kaitannya dengan teknologi, termasuk kepemimpinan. Teknologi digital yang berkembang pesat ini telah merambah banyak bidang kehidupan, termasuk bisnis, masalah sosial, dan kepemimpinan era digital. Penerapan teknologi kecerdasan buatan, pada aspek dapat mempermudah kehidupan manusia. Oleh karena itu, di banyak bidang, individu, kelompok, dan organisasi ingin menggunakan teknologi ini dengan cara yang membuat hidup mereka lebih mudah. organisasi menemukan keunggulan kompetitif dalam pembelajaran, kreativitas, dan inovasi. Cara lama memimpin orang dengan perintah dan kontrol tidak lagi berfungsi pada level bisnis, perkembangan teknologi ini tergambar dari kepemimpinan di era digital dalam bisnis. Teknologi digital ini mengarah pada pengurangan ruang fisik, karena semuanya terikat pada ruang internet, sehingga seolah-olah tidak ada batas antara satu negara dengan negara lain, sehingga terjadi saling ketergantungan antar negara. Perjanjian antar negara adalah perjanjian pertama di dunia di mana sekelompok negara tetangga telah berkomitmen untuk menyelesaikan semua perselisihan antar negara. Ini juga dianggap sebagai panutan global untuk menangani masalah transnasional. Oleh karena itu, terdapat persaingan sengit untuk memperebutkan pangsa pasar dan perusahaan harus sepenuhnya mengendalikan dan memanfaatkan teknologi menurut Jihan & Yogyakarta, (2022).

Penggunaan media sosial yang efektif termasuk dalam salah satu dari konsep Komunikasi Kepemimpinan di era digital (*Deborah Barrett*). Media sosial seperti Instagram, Whatsapp, dan Twitter adalah blog kecil yang membantu para pemimpin menjangkau karyawan mereka. Oleh karena itu, semua eksekutif yang menggunakan media sosial harus memperhatikan gaya, ejaan, dan keterbacaan. Barrett juga menyebutkan beberapa saran untuk mendapatkan hasil maksimal dari media sosial, termasuk: Anda memiliki selera humor yang baik untuk menjadi lebih baik dan tetap berada di mata karyawan (Risti et al., 2019). Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi

karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama dimana tujuan organisasi dapat digerakkan dan dicapai. Dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Effendi, 2021).

Budaya organisasi adalah nilai atau norma yang dijadikan pedoman dalam lingkungan bersama yang dianut secara turun-temurun. Budaya organisasi dapat dirasakan melalui tindakan para anggotanya atau melalui cara anggota organisasi berpikir, merasakan, bereaksi dan menuntut dalam mengambil keputusan dan bertindak dalam organisasi lain. Kebudayaan adalah pola aktivitas manusia yang diturunkan secara sistematis dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran dalam rangka menciptakan cara hidup tertentu yang paling sesuai dengan lingkungannya menurut Maulidiyah, (2020) Pentingnya budaya organisasi, memahami budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang mengikat seluruh individu organisasi untuk menentukan batasan normatif dari perilaku para anggota organisasi.

Proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi mencerminkan budaya dan ciri khas sebuah organisasi. Organisasi yang sehat sangat ditentukan oleh salah satunya proses pengambilan keputusannya, terutama organisasi yang berada di era revolusi industri sekarang ini. Pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses menentukan suatu pilihan di antara banyaknya tantangan dan pilihan (Winasis & Riyanto, 2020). Oleh karena itu, suatu organisasi yang memiliki budaya yang sehat, kuat dan profesional menempatkan proses pengambilan keputusan menjadi momentum inti dalam rangkaian kegiatan organisasi (Azizah & Syafi'i, 2020).

Menurut Rosadi et al., (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor internal dan eksternal, faktor internal meliputi: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan. Faktor eksternal, meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Kinerja dapat diketahui ketika memiliki kriteria keberhasilan yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal ini dapat berbentuk target atau tujuan yang akan dicapai. Kinerja dapat dijadikan tolak ukur oleh perusahaan untuk melakukan penilaian terhadap

karyawannya. Menciptakan sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja optimal menjadi sebuah kewajiban bagi suatu perusahaan. Menurut Ramadian et al., (2021) kinerja dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, baik itu secara positif atau pun negatif. Kinerja karyawan tidak dapat dipastikan akan stabil dalam jangka waktu yang panjang, kemungkinan terburuk dapat terjadi dalam suatu kurun waktu tertentu ketika adanya penurunan kinerja karyawan dan berdampak pada keoptimalan perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal ini didukung dengan adanya penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Ramadian et al., (2021) Kepuasan kerja sendiri juga didefinisikan sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Studi terdahulu membuktikan bahwa kepuasan berhubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan, hal tersebut telah dibuktikan dalam penelitian para ahli (Soto & Rojas, 2019). Menurut Yang & Hwang, (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan penilaian kinerja karyawan lebih baik yang dilakukan oleh karyawan.

PT. Suara Merdeka Press Semarang merupakan salah satu perusahaan media cetak terbesar yang ada di Kota Semarang. Yang menjadi perhatian utama perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia dimana karyawan perlu diberikan kesempatan untuk terus meningkatkan kinerjanya demi menunjang tujuan perusahaan. Oleh karena itu yang menjadi perhatian utama PT. Suara Merdeka Press Semarang adalah kualitas sumber daya manusia dimana karyawan perlu diberikan kesempatan untuk terus meningkatkan kinerjanya demi menunjang tujuan perusahaan. Masalah kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu titik perhatian yang penting bagi perusahaan, yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu PT. Suara Merdeka Press Semarang menjadikan masalah sumber daya manusia sebagai salah satu titik perhatian yang penting bagi organisasi, yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin handal. PT. Suara Merdeka Press

telah memberikan kompensasi berupa gaji pokok, dan tunjangan-tunjangan, antara lain: tunjangan transport, tunjangan bensin, tunjangan makan, tunjangan telepon, tunjangan prestasi, tunjangan hari raya, tunjangan bonus, tunjangan seragam, tunjangan sosial, tunjangan jaminan hari tua, tunjangan asuransi kesehatan. Bagi PT Suara Merdeka Press masalah kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu titik perhatian yang penting bagi perusahaan. Tetapi kenyataannya kinerja karyawan belum sesuai harapan, hasil pengamatan menunjukkan bahwa upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan manajemen belum sepenuhnya dapat menunjang kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai contoh, karyawan tidak dilibatkan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, karena pembuat kebijakan berada pada pimpinan. Kemudian pendelegasian tugas dan kredibilitas kepada karyawan masih kurang untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pemecahan suatu permasalahan dan wewenang, kemudian rendahnya tingkat kepercayaan antar sesama karyawan. Hal ini jika terus dibiarkan akan berdampak pada rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan sehingga memberikan dampak pada kinerja perusahaan.

Menurut hasil penelitian Hanafi dan Mardalis (2022) menunjukkan bahwa (1) kontribusi kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kontribusi kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) kontribusi budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) kontribusi budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) kontribusi kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, (7) kontribusi budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian sama dikemukakan oleh Muhamad Fatih Nasrullah (2022) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh budaya organisasi, spiritualitas kerja, dan kepuasan kerja terhadap keterlekatan karyawan berdasarkan literatur yang ditemukan. Para pemimpin perusahaan perlu untuk memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam tindakan manajerialnya, guna meraih keterlekatan karyawan yang

tinggi, yang akan membawa kesuksesan perusahaan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Hidayat, F. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan digital dan kompetensi digital berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan digital dan teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini menemukan bahwa Teknologi Informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan Kompetensi Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan di atas maka penulis mengkaji “Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press”.

1.2 Pembatasan Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan. Sehingga karyawan tidak lagi hanya dianggap sebagai alat produksi namun sudah menjadi aset bagi organisasi. Organisasi juga harus peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi disekitarnya (baik lingkungan internal maupun eksternal) agar dapat bersaing dan mempertahankan bisnisnya di tengah brutalnya persaingan yang terjadi akibat globalisasi dan arus globalisasi revolusi industri (Kaygusuz et al., 2016). Sehingga banyak perusahaan saat ini yang menyadari pentingnya penerapan sistem komputerisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan. menurut Shiri (2012). Penerapan teknologi informasi (TI) dan sistem informasi (SI) perlu menjadi bagian dari SDM untuk mengembangkan dan menggunakan manajemen sumber daya manusia (SDM).

Sistem komputerisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyediakan informasi yang baik (Khashman dan Khashman, 2016) untuk meningkatkan kinerja organisasi dan SDM (Yudistira et al., 2015) dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Oruh, 2013). Informasi yang cepat sangat

dibutuhkan oleh para manajer untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat dalam menghadapi kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian dengan persaingan yang ketat, oleh karena itu TI merupakan solusi yang tepat dalam permasalahan tersebut. (Firdaus dan Yazid, 2017). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Yusman & Suwarsi (2019) terungkap bahwa TI juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Nurariansyah (2019) bahwa TI mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kebutuhan akan pemanfaatan TI dalam organisasi maka diperlukan pegawai sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi digital untuk menggunakan dan memanfaatkan TI, menurut Baharrudin dkk. (2021) tanpa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan digital maka akan berdampak pada organisasi dan sebaliknya jika karyawan memiliki keterampilan digital dalam menggunakan IT maka akan sangat menguntungkan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Marguna & Sangiasseri (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Revolusi industri 4.0 (industri 4.0) saat ini telah mengubah banyak hal, termasuk gaya kepemimpinan. Pemimpin yang lambat beradaptasi dan masih menganggap tradisional akan punah (Tulasi et al., 2019). Faktor kunci keberhasilan organisasi selama transformasi digital adalah kepemimpinan (Promsri, 2019). Kepemimpinan di era industri 4.0 disebut dengan digital leader. Gaya kepemimpinan pemimpin digital adalah pendekatan yang cepat, berpusat pada tim, kooperatif, lintas hierarki, dan memiliki fokus yang kuat pada inovasi (Oberer dan Erkollar, 2018). Kepemimpinan digital berdampak pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memberikan dorongan kuat bagi inovasi (Wasono dan Furinto, 2018). Temuan menariknya adalah terdapat hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Mustafa dan Lines, 2014). Seorang pemimpin mempunyai peranan penting bagi organisasi untuk membimbing dan mempengaruhi bawahannya. Untuk menunjang hal tersebut, seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi organisasinya agar mampu mempersatukan orang-orang yang ada dalam organisasinya (BL et al., 2017).

Saat ini persaingan media cetak di era digital semakin berat dengan munculnya media online yang semakin banyak. Berita yang disajikan oleh media online lebih bervariasi dan lebih cepat sampai ke masyarakat. Kondisi tersebut semakin bertambah sulit pada masa pandemi Covid 19 ini, sebagian besar Hotel, Instansi Pemerintahan, Perbankan maupun Swasta berhenti berlangganan media cetak. Penurunan oplah koran dan pendapatan iklan media cetak suara merdeka, serta sumber daya dan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian ini.

Kepemimpinan digital menjadi salah satu komponen utama dalam mendorong percepatan transformasi digital di sektor privat maupun publik. Penguasaan strategi kepemimpinan digital memungkinkan pemimpin di setiap lembaga dalam menerapkan transformasi digital. Digitalisasi mengharuskan seorang pemimpin untuk lebih fleksibel dalam mengambil peran dan tanggung jawab yang tidak terbatas pada bidang teknologi saja, tetapi juga bidang strategis lainnya seperti keahlian bisnis, Di PT. Suara Merdeka Press kepemimpinan digital sudah diterapkan sebagai bentuk mengikuti perkembangan zaman apalagi banyaknya tantangan yang harus dihadapi oleh Perusahaan untuk meningkatkan kembali pendapatan Perusahaan yang mengalami penurunan akibat persaingan usaha dan merebaknya media online.

Selain kepemimpinan digital, budaya organisasi juga menjadi sangat penting diterapkan untuk lebih mengoptimalkan kinerja perusahaan, budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Suara Merdeka Press patut untuk dilanjutkan bahkan perlu dikembangkan lebih lanjut sehingga target pencapaian kinerja Perusahaan dapat tercapai. Kepemimpinan digital yang baik dan penerapan budaya organisasi akan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah Kepemimpinan Digital berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press?

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press?
3. Apakah Kepemimpinan Digital berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press?
6. Apakah Kepemimpinan Digital berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press?

1.4 Tujuan Penelitian

Bertolak dari rumusan masalah di atas, maka secara akademik tujuan penelitian ini adalah menguji kebenaran teori tentang (i) kepemimpinan digital, (ii) budaya organisasi, (iii) kepuasan kerja, serta (iv) kinerja karyawan pada PT. Suara Merdeka Press.

Adapun tujuan penelitian yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press.
2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press.
4. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suara Merdeka Press.
6. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press.

7. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja pada PT. Suara Merdeka Press

1.5 State of The Art

Perkembangan teknologi digital telah membuat perubahan yang mendasar dan drastis dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pula bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam organisasi bisnis. Perusahaan sebagai organisasi merupakan *social system* yang *multi-layers*. Mulai dari sistem yang terkecil, yaitu: individu, kemudian berkembang menjadi *interpersonal relationship*, menjadi grup, selanjutnya menjadi *department* atau *division*, akhirnya menjadi *business unit*, bahkan berkembang menjadi *group of businesses*. Semakin luas cakupan suatu sistem sosial, maka akan semakin strategis peranan struktur organisasi. Secara generik, struktur organisasi menciptakan posisi superior, dan *subordinates*. Posisi supervisor dapat berupa *director*, *general manager*, *manager supervisor*, atau pun *team leader*. Sedangkan, posisi *subordinate* dapat berupa anggota tim kerja staf fungsional yang memiliki keahlian tertentu atau staf operasional yang memiliki beragam keahlian (Saputra, 2020).

Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien, maka idealnya posisi superior diisi oleh orang-orang yang memiliki *high performance*. Dengan posisi struktural tersebut, mereka dapat memberikan pengaruh yang konstruktif terhadap seluruh *subordinate* dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun realitanya, setiap kali terjadi hal yang sebaliknya. Karena mekanisme politik dalam organisasi menyebabkan posisi superior diduduki oleh orang yang berkinerja jelek, dan orang-orang yang berkinerja baik justru berada pada posisi *subordinates*. Kondisi seperti ini berkonsekuensi buruk terhadap kinerja kolektif organisasi. Untuk meraih kinerja kolektif organisasi yang optimal, maka penting untuk memadupadankan antara *personal performance* dengan *ability to influence others* pada sistem sosial.

Kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi

atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal yang dapat dilakukan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, pengarahan dan koordinasi dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Penelitian ini sangat berkontribusi untuk peningkatan kinerja karyawan PT. Suara Merdeka Press. Penelitian akan mengkaji lebih dalam sejauhmana kepemimpinan digital dan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil kajian akan menjadi masukan ilmiah bagi Perusahaan untuk diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kebaruan penelitian (*state of the art*) terletak pada topik, referensi khususnya terkait dengan rujukan teori, lokus dan model penelitian sebagai berikut :

1. Topik penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi, karena menganalisis bagaimana kepemimpinan digital dan budaya organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja di tengah kondisi yang kritis dengan adanya tantangan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang cepat (disrupsi) dalam merespon perubahan dengan menerapkan pola dan budaya kerja baru, pergeseran kepemimpinan yang memberdayakan serta dukungan ICT yang mengakselerasi transformasi digital untuk terus berinovasi menangkap ancaman menjadi peluang dalam untuk meningkatkan kinerja.
2. Rujukan teori yang dijadikan pijakan oleh penelitian ini mengacu pada rigor yakni mengambil komposisi 80% artikel, paper, dan publikasi jurnal terbaru, sebagian besar terbit tahun 2020 dan 2023 atau yang setidaknya terbit lima tahun terakhir dan sisa 20% dari referensinya adalah dari buku-buku yang membahas teori-teori yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.
3. Lokus penelitian ini adalah di Suara Merdeka Press sebagai Media nasional yang berkedudukan baik Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan di beberapa Daerah Provinsi di seluruh Indonesia, sehingga dipastikan bahwa topik penelitian dengan subyek wartawan yang berfokus pada kelincahan (*agility*) pemeriksa sebagai sumber daya manusia utama Suara Merdeka Press untuk

tetap dapat bekerja optimal di tengah kondisi gempuran media online belum pernah diteliti pada lokus yang sama sebelumnya.

4. Model penelitian ini dikonstruksikan dari beberapa model penelitian yang dilakukan sebelumnya, dengan mengambil dan menggabungkan inti dari masing-masing model penelitian tersebut dengan merujuk hanya pada model yang relevan dengan spesifikasi topik penelitian ini. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dan kualitatif dengan membangun instrumen penelitian melalui desain operasionalisasi variabel penelitian. Kesimpulan penelitian ditarik melalui hasil analisis data dengan pendekatan *SmartPLS*. Pada penelitian ini, kepemimpinan digital (*digital leadership*), budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan (*job performance*) sebagai variabel endogen.

Menurut peneliti, dengan mempertimbangan topik, referensi dan rujukan teori, *tempus*, *lokus* dan model penelitian. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan merupakan kebaruan penelitian (*state of art*). Untuk itu dapat dipastikan bahwa rancangan model penelitian pada Bab II akan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.