

BAB 1

PENDAHULUAN

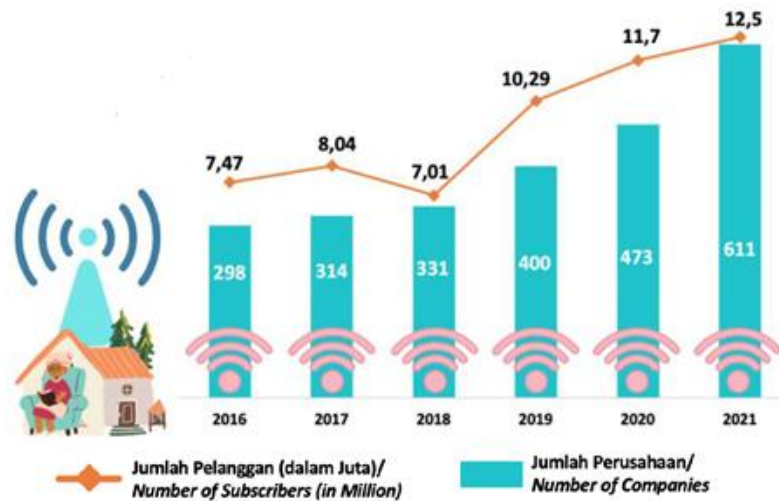
1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era ekonomi global saat ini kebanyakan perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan dan perubahan yang sangat pesat, terutama sejak memasuki masa pandemi Covid-19 di tahun 2019 yang menyebabkan terjadinya beberapa fenomena seperti adanya pembatasan sosial, persaingan bisnis yang cukup ketat, dan akselerasi digitalisasi dalam pemulihan ekonomi dan menggeser pola konsumen dan bisnis termasuk perubahan pola kerja sumber daya manusia di perusahaan.

Akselerasi digitalisasi juga didukung oleh penggunaan teknologi informasi yang meningkat sangat pesat, salah satunya penggunaan media internet. Imansyah (2018), internet menciptakan industri baru dan meningkatkan peluang dengan kemampuannya untuk memperbaiki inovasi, menyebarkan pengetahuan, memberdayakan konsumen, membangun jaringan, dan mengatur interaksi sosial di seluruh dunia. Menurut Imansyah (2018), internet *broadband* menjadi kebutuhan sehari-hari bagi kehidupan modern saat ini.

Era masyarakat digital di Indonesia salah satunya ditunjukkan oleh angka penetrasi internet di Indonesia dari tahun ke tahun. Dilansir dari Statistik Telekomunikasi Indonesia (2021), pengguna dapat mengakses internet melalui suatu ISP (*Internet Service Provider*) dengan cara berlangganan maupun tidak berlangganan. Berdasarkan data publikasi Badan Pusat Statistik yang bersumber

dari Kementerian Komunikasi dan Informatika, menunjukkan perkembangan perusahaan ISP dan jumlah pelanggan ISP selama periode tahun 2016 – 2021, sebagai berikut :



Gambar 1.1 Jumlah Perusahaan dan Pelanggan Internet Service Provider (ISP), 2016 – 2021
 Sumber : Kementerian Komunikasi dan Informatika (2021)

Pada grafik 1.1. terlihat bahwa, jumlah perusahaan ISP mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, begitu pula dengan jumlah pelanggan walaupun mengalami penurunan di tahun 2018. Sampai dengan tahun 2021, jumlah pelanggan ISP mencapai 12,50 juta pelanggan, dan jumlah perusahaan ISP terlihat signifikan bertambah 29,2%.

Dengan jumlah penduduk Indonesia yang besar dan wilayah yang sangat luas, memberikan peluang bisnis yang menarik sekaligus tantangan bagi perusahaan ISP untuk bersaing secara ketat dalam menawarkan internet berkecepatan tinggi didukung dengan infrastruktur dan teknologi yang memadai. Menurut Imansyah (2018), tantangan yang dihadapi pada situasi ekonomi Indonesia adalah

keterbatasan infrastruktur konektivitas yang luas dan kekurangan sumber daya manusia, sehingga dibutuhkan ekonomi yang didorong oleh pengembangan inovasi daripada ekonomi yang berfokus pada efisiensi sumber daya.

Perusahaan ISP harus terus menemukan strategi untuk bertahan dan menghasilkan kinerja yang produktif dan menguntungkan, salah satunya dengan cara terus berinovasi. Perilaku inovatif, keterikatan karyawan terhadap organisasi serta kepemimpinan transformasional merupakan variable kritis yang harus menjadi fokus perhatian setiap organisasi agar berhasil di era perubahan teknologi yang sangat cepat sekarang ini (Ariyani & Hidayati, 2018).

Kepemimpinan adalah salah satu fungsi utama manajemen organisasi manapun, mengingat bahwa kepemimpinan yang kuat dapat membantu organisasi dalam meningkatkan daya saingnya (Alrowwad, Abualoush, Masa'deh, 2020). Kepemimpinan akan membantu dalam menyeleraskan orang, waktu, dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mengacu pada hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dan bawahannya (Keskes et al., 2018). Menurut Keskes et al. (2018), pemimpin mampu mengarahkan perilaku pengikutnya, dan hal ini dipengaruhi oleh fakta bahwa manajer puncak, merupakan pemimpin pada posisi terpusat. Kepemimpinan biasanya dianggap sebagai kekuatan kunci dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi perusahaan untuk memiliki kompetensi berinovasi (Lei, et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan perubahan pada orang dan sosial (Strukan et al., 2017). Abazeed (2018) menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional mendukung pencapaian karyawan dan tingkat pengembangan diri. Intinya, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana manajer mendorong, menginspirasi dan secara intelektual menstimulasi pengikut mereka untuk berinovasi yang menciptakan nilai dan perubahan yang positif, dimana dapat membantu mendorong dan membentuk persaingan di masa depan (Dong et al., 2017).

Menurut Smriti dan Das (2018), berpendapat bahwa perusahaan yang memiliki pandangan yang berfokus pada sumber daya dapat menekankan pada keberlangsungan strategi dalam berkompetisi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi. Sumber daya harus memiliki karakteristik tertentu, termasuk bahwa sumber daya harus unik, tidak dapat ditiru, tidak tergantikan, dan yang dapat diamati dalam bentuk keterampilan dan pengalaman karyawan yang diperoleh dari waktu ke waktu dan juga dalam proses organisasi. Sumber daya internal tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan hasil kekayaan kepada organisasi dan dianggap sebagai *asset* yang tidak berwujud atau kapital intelektual. Di dalam organisasi, kapital intelektual dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, daya saing, penciptaan nilai tambah, kinerja bisnis, kinerja dalam pekerjaan, sebagaimana juga keberlangsungan bisnis (Obeidat *et al.*, 2017a; Alshurideh *et al.*, 2012; Abualoush *et al.*, 2018).

Dikatakan inovasi sangat penting untuk kelangsungan bisnis. Bahkan, inovasi semakin dikenal untuk mengendalikan persaingan bisnis saat ini yang penuh dengan ketidakpastian (Alrowwad, Abualoush, Masa'deh, 2020). Hasil penelitian sebelumnya (Varadarajan, 2018; Wikhamn et al., 2018), selain menjadi

nilai tambah bagi organisasi, inovasi berkontribusi pada keunggulan kinerja dan penyelesaian masalah yang lebih baik. Perusahaan yang gagal menjalankan inovasi, atau dengan kata lain, untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat akan menghadapi banyak masalah dan akibatnya keluar dari persaingan ekonomi yang bergejolak (Shang, 2019).

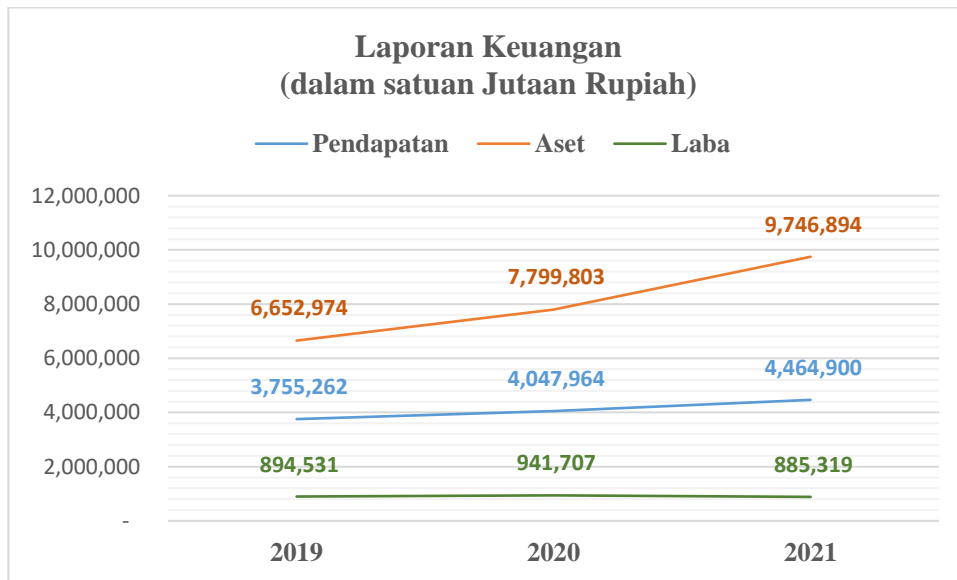
Perusahaan yang dipilih oleh penulis sebagai objek penelitian adalah PT XYZ sebagai salah satu perusahaan penyedia layanan internet dengan berbasis kabel *broadband* dan Kabel TV di Indonesia. PT XYZ mengoperasikan sistem kabel *Hybrid Fiber Coaxial* (HFC) dan *Fiber To The Home* (FTTH) dengan teknologi tinggi, dan per 31 Desember 2021, PT XYZ telah memiliki jaringan lebih dari 2,87 juta *home passed*, tersebar di wilayah Jabodetabek, Bandung, Surabaya, Bali, Serang-Cilegon, Semarang, Solo, Medan, Batam, Cikampek-Purwakarta, Cirebon, Tegal, Yogyakarta, dan Kediri.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang Telekomunikasi, Media, dan Teknologi (TMT), untuk bersaing dengan kompetitor besar maupun kompetitor lokal di kota-kota kecil, manajemen perusahaan harus mengambil langkah berbagai kebijakan strategi bisnis dalam upaya untuk menemukan prospek bisnis yang menguntungkan, dengan berpedoman pada strategi jangka panjang yang telah disusun untuk menggerakkan roda ekonomi bisnis secara berkelanjutan. Dikutip dari situs perusahaan PT ZYZ bagian strategi perseroan, menjelaskan bahwa perseroan senantiasa membuka pintu untuk mengadopsi berbagai teknologi baru untuk mengokohkan performa infrastruktur jaringan dan bagi perseroan peningkatan *operational excellence* dan *customer intimacy* menjadi poin untuk mencapai

kepuasan pelanggan sekaligus menjadi nilai pembeda dalam kompetisi usaha, maka setiap tahun perseroan senantiasa mengupayakan untuk memberikan berbagai aplikasi maupun layanan yang dapat menjaga level kepuasan pelanggan.

Di dalam organisasi PT XYZ terdapat 2 divisi besar dan memiliki peran *vital* yaitu Divisi *Technology Engineering* dan Divisi *Business Operation*, dengan total populasi kedua divisi mencapai 265 orang. Divisi *Technology Engineering* bertanggungjawab untuk membangun dan mengembangkan semua komponen teknologi dan *network* dari *Core* sampai dengan *Last Mile* di rumah pelanggan, sedangkan Divisi *Businesss Operation* bertanggungjawab dalam mengelola semua proses operasional dalam memberikan layanan sampai ke pihak pelanggan, seperti *Network Installation*, *Customer Interaction*, dan *Technical Support*.

Pengembangan strategi, keputusan investasi infrastruktur, dan seluruh kinerja dari setiap bagian di Perusahaan telah memberikan dampak secara keuangan Perusahaan. Berdasarkan data publikasi laporan tahunan perusahaan tahun 2021, berikut ikhtisar keuangan yang mencakup komponen pendapatan, aset, dan laba perusahaan 3 tahun selama periode 2019 – 2021, digambarkan sebagai berikut :



Grafik 1.1 Data Ikhtisar Keuangan, periode 2019 -2021
Sumber : Laporan Tahunan PT XYZ (2022)

Grafik 1.2 menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan meningkat dari tahun ke tahun, sama halnya dengan pencatatan jumlah aset yang bertambah dari tahun ke tahun, terutama di tahun 2021 aset bertambah signifikan. Sedangkan nilai laba perusahaan menunjukkan peningkatan pada tahun 2020, namun pada 2021 laba perusahaan menurun, meskipun angka pendapatan di tahun tersebut bertumbuh.

Fenomena laporan keuangan 3 tahun terakhir terlihat bahwa perusahaan fokus pada investasi aset untuk membangun jaringan infrastruktur sebagai upaya perbaikan kualitas jaringan maupun ekspansi bisnis yang lebih luas, sehingga diperlukan dukungan dari sumber daya manusia internal untuk terus berinovasi dan mengoptimalkan penggunaan aset untuk mendorong peningkatan pendapatan perusahaan dan keuntungan bisnis. Adopsi inovasi meningkatkan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan yang ada, yang dapat membantu

mereka menarik pelanggan baru dan juga sebagai instrumen untuk menstimulasi kinerja organisasi (Shang, 2019).

Kinerja organisasi tidak hanya diukur dari aspek keuangan saja, namun perusahaan juga memiliki indikator kinerja non keuangan dari sisi kualitas layanan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan dan loyalitas pada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dalam hal ini pelanggan internal diartikan karyawan yang bekerja di bawah naungan PT XYZ dan merupakan sumber daya internal perusahaan. Sedangkan pelanggan pelanggan eksternal merupakan konsumen yang menggunakan produk dan jasa dari PT XYZ.

Dalam mengukur kinerja non keuangan tersebut, perusahaan menentukan indikator kualitas layanan terhadap karyawan internal perusahaan dengan mengukur tingkat *employee engagement* melalui pengadaaan survei kepada karyawan dengan metode kuesioner berdasarkan *employee experience* setiap tahunnya. Sedangkan untuk mengukur layanan terhadap pelanggan eksternal, perusahaan menggunakan indikator *Net Promotor Score* (NPS). Perusahaan percaya bahwa perbaikan layanan kepada karyawan internal memiliki hubungan yang positif dengan kualitas layanan pada pelanggan eksternal, dimana dengan menciptakan *employee experience* yang baik kepada karyawan akan meningkatkan tingkat *employee engagement*, dan apabila karyawan *engage* dengan perusahaan maka mereka akan berupaya memberikan kinerja yang terbaik bagi kepuasan dan loyalitas pelanggan eksternal.

Sebagai upaya untuk mencapai tingkat *employee engagement* yang lebih baik setiap tahunnya, dikutip dari strategi jangka panjang divisi *Human Capital* di PT

XYZ dikembangkan dengan berfokus pada menciptakan organisasi yang *sustainable growth and longevity* dengan mengembangkan fokus bisnis *Human Capital* terdiri dari 5 (lima) pilar yaitu *People, Core Value, Corporate Culture, Organization Best Fit, Process & Technology*, yang dapat dilihat pada Gambar 1.2 di bawah ini.



Gambar 1.2 Human Capital Business
Sumber : PT XYZ (2022)

1.2 Perumusan Masalah

Berkaitan dengan uraian latar belakang masalah dan fenomena bisnis di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : bagaimana membangun pendekatan konsep baru untuk meningkatkan hasil kinerja organisasi melalui pengaruh kepemimpinan transformasional digital, dan melihat peran kapital intelektual dan inovasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional digital terhadap kinerja organisasi. Pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional digital berpengaruh positif terhadap kapital intelektual di PT XYZ?

- 2) Apakah kepemimpinan transformasional digital berpengaruh positif terhadap inovasi di PT XYZ?
- 3) Apakah kepemimpinan transformasional digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di PT XYZ?
- 4) Apakah kapital intelektual berpengaruh positif terhadap inovasi di PT XYZ?
- 5) Apakah inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional digital terhadap kapital intelektual di PT XYZ
- 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional digital terhadap inovasi di PT XYZ
- 3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional digital terhadap kinerja organisasi di PT XYZ
- 4) Menganalisis pengaruh kapital intelektual terhadap inovasi di PT XYZ
- 5) Menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi di PT XYZ

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik yang bersifat akademis / teori dan yang bersifat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar pengetahuan dan wawasan untuk melakukan penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya faktof-faktor yang mempengaruhi dan dapat meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat praktis sebagai berikut:

- 1) Menjadi bahan pemikiran untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk mengoptimalkan kapital intelektual
- 2) Menjadi bahan pemikiran untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan inovasi perusahaan
- 3) Sebagai referensi dalam mengembangkan kapital intelektual dan pengaruhnya terhadap inovasi, baik inovasi inkremental maupun increkemen radikal
- 4) Sebagai referensi guna memaksimalkan inovasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami masalah yang akan dibahas, penyusunan tesis ini terdiri dari lima bab dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini penelitian tesis menguraikan dalam hal latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan merupakan sub bab terakhir dalam bab pendahuluan penulisan ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pada bab tinjauan pustaka berisi definisi-definisi yang mendukung tujuan penelitian, yaitu apa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional digital, kapital intelektual, definisi dari inovasi, dan kinerja organisasi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metodologi dan desain penelitian, seperti lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, langkah-langkah pengumpulan data, pengolahan, analisa serta interpretasi. Selain itu, dijelaskan tentang teknik perancangan dan pengumpulan kuesioner, metode statistik deskriptif, pengolahan data menggunakan *SmartPLS*, uji reliabilitas, uji validitas, evaluasi model struktural dan uji hipotesis.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil pengolahan data responden yang telah dikumpulkan, hasil pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis, kajian terhadap teori yang menjadi dasar penelitian ini, serta pembahasan masalah yang telah dirumuskan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian baik dalam hal teoritis maupun manajerial, keterbatasan penelitian serta pengajuan saran dari hasil penelitian baik untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

