

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Identifikasi Masalah

Pandemi penyakit virus corona (COVID-19) yang muncul pada akhir tahun 2019 telah menyebar dengan cepat ke seluruh dunia memberikan dampak besar dan luas terhadap perekonomian global. Tindakan lockdown yang diberlakukan di berbagai negara telah menyebabkan penutupan sementara atau permanen banyak bisnis, sehingga mengganggu rantai pasokan dan mengganggu perdagangan internasional secara signifikan. Sektor-sektor seperti pariwisata, penerbangan dan hiburan termasuk yang paling terkena dampaknya. Meskipun beberapa industri, seperti teknologi dan e-commerce, mengalami pertumbuhan, dampak negatif pandemi ini terhadap perekonomian global secara keseluruhan masih signifikan. pemerintah di seluruh dunia telah meresponsnya dengan berbagai kebijakan fiskal dan moneter. Hal ini termasuk stimulus ekonomi, dukungan bagi dunia usaha dan individu yang terkena dampak, dan kebijakan moneter yang akomodatif untuk menjaga likuiditas pasar.

Ketika dunia menyesuaikan diri dengan realitas pandemi ini, konsep “normal baru” pun bermunculan. Termasuk perubahan pola kerja dari rumah, perubahan perilaku konsumen, dan meningkatnya digitalisasi di berbagai industri. Ekonomi digital dapat membuat berbagai aktivitas menjadi lebih efisien dan inovatif, serta model bisnis menjadi lebih beragam (Rizkinaswara, 2020).

Bentuk Transformasi dan Pemanfaatan Ekonomi Digital



Gambar 1.1 Bentuk Transformasi dan Pemanfaatan Ekonomi Digital
Sumber: Kementerian Komunikasi dan Informatika (2020)

Ritel adalah salah satu industri yang secara signifikan terdampak dan harus beradaptasi dengan cepat agar dapat bertahan. Perubahan tersebut antara lain beralih ke penjualan *online*, penerapan protokol kesehatan di toko fisik, dan penyesuaian model bisnis untuk memenuhi preferensi konsumen yang terus berubah. Di tengah arus perubahan ini, perkembangan digitalisasi ritel menjadi pendorong utama. Bukan hanya sekadar *e-commerce*, digitalisasi ritel melibatkan integrasi teknologi dalam semua aspek bisnis, mulai dari pengelolaan inventaris hingga pelayanan pelanggan. Transformasi ini mendorong perusahaan ritel untuk mengadopsi pendekatan adaptif dan inovatif yang dapat menjawab tuntutan konsumen yang semakin ekspektatif.

Namun, dampak digitalisasi juga dirasakan dalam aspek manajemen sumber daya manusia. Hal ini merupakan aset terpenting bagi suatu organisasi, karena pengelolaan sumber daya manusia di industri ritel tidak lagi hanya berfokus pada administrasi, tetapi juga pada peningkatan keterampilan digital, pemberdayaan

karyawan, dan promosi budaya inovasi. Dalam dunia ritel yang terus berubah, *digital transformational leadership* menjadi pengarah yang penting untuk mengarahkan perubahan yang diperlukan (Ardi et al., 2020; Febrianti & Jufri, 2022; Juvika & Ardi, 2023; Philip, 2021; Sunaryo et al., 2023a). Karyawan yang mendapatkan dukungan dalam mengembangkan keterampilan teknologi dan beradaptasi dengan perubahan akan berkontribusi besar dalam memastikan kesuksesan transformasi digital perusahaan ritel. Transformasi digital juga mendorong perlunya perilaku kerja inovatif (Gashaye et al., 2023; Muksoud et al., 2022; Yuan & Woodman, 2010). Di dalam dunia ritel yang terus bergerak dan berubah, karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru, mengusulkan ide-ide inovatif, dan memiliki kemampuan kolaborasi yang kuat akan menjadi aset berharga dalam upaya berinovasi dan menjaga daya saing. Semua elemen ini, dari *digital transformational leadership* hingga manajemen sumber daya manusia dan *innovative work behavior*, akan membantu pencapaian *employee performance*. Yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi dalam konteks digitalisasi ritel. Performa organisasi mencakup pencapaian tujuan bisnis, efisiensi operasional, dan memenuhi harapan pelanggan.

Selain daripada itu terdapat pergeseran dalam dunia tenaga kerja, beberapa pekerjaan tereliminasi dan dibutuhkan keahlian baru, terutama yang berkaitan dengan operasi digital dan *e-commerce*. Dengan demikian perusahaan harus mampu meningkatkan pengetahuan karyawan terhadap trend perubahan jaman sehingga perusahaan mampu untuk bisa mengintegrasikan pengetahuan ini untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prusak, 1998; Susilo et al., 2022).

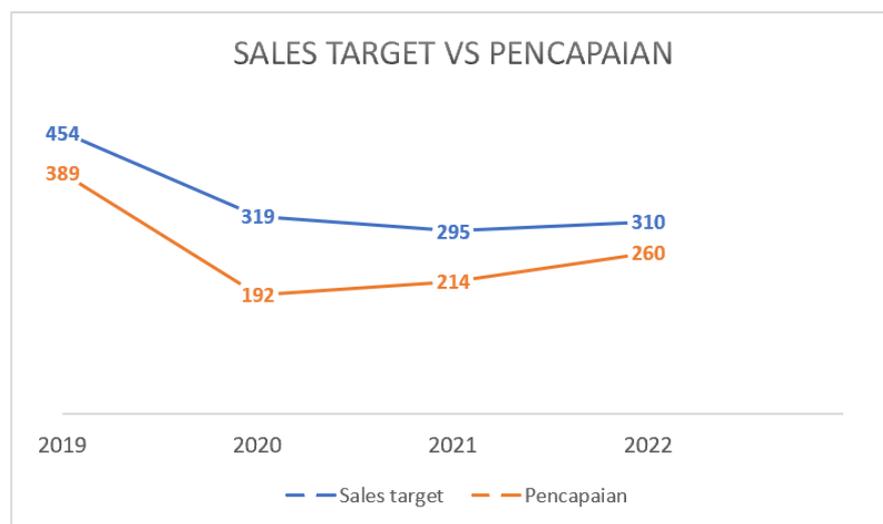
Perusahaan diwajibkan untuk mampu mengatur tenaga kerja yang ada dan bisa melihat sejauh mana karyawan bisa dikembangkan talentanya untuk bisa mendukung perusahaan dalam keberlanjutan kegiatan perusahaan. Sehingga perusahaan bisa melakukan identifikasi atas potensi yang ada dan bisa lakukan pengembangan karyawan sehingga tujuan bisnis bisa berjalan dalam jangka panjang (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Mantow & Nilasari, 2023; McDonnell et al., 2017).

Peningkatan *employee performance* perusahaan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memastikan *compensation and benefit* yang diterima tepat sasaran sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang diberikan. Hal ini bisa memberikan pengaruh positif bagi karyawan dalam mencapai kinerjanya (Hustanto et al., 2021; Milkovich et al., 2014; Wolor et al., 2019) selain daripada itu perusahaan harus memastikan paket kompensasi yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan retail yang cukup mampu bertahan sejak pandemi Covid-19. Perusahaan ini bisa beradaptasi dengan kondisi perekonomian termasuk didalamnya terus menerus mengembangkan usahanya baik dari sisi operasional, inovasi produk dan tren industri. Untuk terus mampu bersaing maka pimpinan yang ada pada perusahaan retail harus bisa beradaptasi dengan perubahan, dan mampu untuk mengarahkan perusahaan mereka untuk beradaptasi dan memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, pengalaman pelanggan dan inovasi. Demikian juga mampu mentransformasi cara kerja bisnis secara efektif, mampu mengikuti trend teknologi, memobilisasi dan

menggunakan teknologi dalam keseharian (Ardi et al., 2020; Susanti & Ardi, 2022). Pemimpin mempersiapkan dan memaksimalkan sumber daya dalam organisasi. Memastikan produktivitas karyawan dapat menjamin kualitas dan kuantitas tugas yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Robbins dan Judge, 2013).

Namun tidak bisa dipungkiri dari target yang ditetapkan perusahaan masih banyak belum tercapai. Selain masalah pandemi kompetisi didunia retail yang tinggi juga memberi pengaruh. Hal ini menjadi perhatian khusus dari manajemen bagaimana perusahaan dapat memastikan kinerja karyawan bisa tercapai. Pada gambar dibawah ini bisa terlihat pencapaian target penjualan masih belum sesuai dengan harapan. Sebelum pandemi dari sales target yang ditentukan kinerja keseluruhan masih bisa mencapai



Gambar 1.2 Data Penjualan (2019-2022)
Sumber: PT. XYZ

Dalam organisasi PT. XYZ terdapat 2 kategori besar berdasarkan fungsi kerja yaitu bagian operasional (*front office*) dan bagian *support* (*back office*). Team operasional dikategorikan pada bagian yang melakukan aktifitas langsung berhubungan dengan pelanggan, pengembangan produk untuk di jual dan pengembangan toko baik *online* ataupun *offline*. Sementara team *support* adalah bagian yang melakukan aktifitas pendukung kegiatan penjualan.

Dari 504 karyawan terdapat 389 karyawan yang berada pada level staff. Terdapat 77 % dari total populasi karyawan. Level ini menjadi sangat penting untuk memastikan kinerja dari masing-masing staff ini bisa tercapai dikarenakan pencapaian kinerja karyawan akan menjadi pendorong tercapainya target perusahaan. Kemudian jumlah junior management sebanyak 89 orang atau 18%, senior management 19 orang atau 4% dan top management 7 orang atau 1 % dari total populasi karyawan. Tabel dibawah ini menjelaskan jumlah komposisi karyawan berdasarkan level.

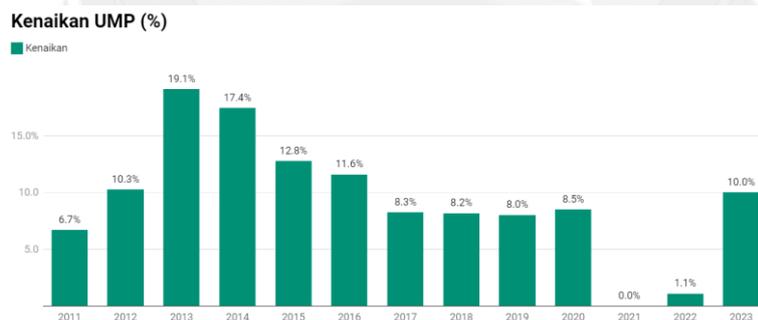
Tabel 1.1 Komposisi jumlah karyawan berdasarkan level

Level	Jumlah	Persentase
<i>Top Management</i>	7	1%
<i>Senior Management</i>	19	4%
<i>Junior Management</i>	89	18%
<i>Staff</i>	389	77%
Total	504	100%

Sumber: PT. XYZ (2023)

Dari data ini bisa diasumsikan bahwa kontribusi level staff dalam kontribusi pencapaian target perusahaan sangat besar. Sehingga perusahaan wajib untuk memberikan perhatian terhadap level ini. Karena level staff ini merupakan mayoritas penggerak dalam operational keseharian perusahaan.

Hal yang perlu diingat juga bahwa selain peraturan perusahaan terdapat peraturan pemerintah juga dalam penetapan upah minimum yang diterima oleh karyawan. Dan dalam hal ini kelompok staff yang ada di PT. XYZ merupakan kelompok yang dipengaruhi secara signifikan oleh kebijakan pemerintah sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku. Penetapan upah minimum ini tidak jarang juga menjadi beban terhadap perusahaan karena *trend* setiap tahun meningkat. Dibawah ini adalah *trend* kenaikan upah yang sudah ditentukan oleh pemerintah.



Gambar 1.3 Gambar Kenaikan Upah periode 2011 – 2023
Sumber: www.cnbcindonesia.com (2023)

Dari data-data di atas bisa kita simpulkan bahwa karyawan menjadi faktor sangat penting dalam keberlanjutan perusahaan. Demikian juga investasi yang diberikan perusahaan terhadap sumber daya manusia, sehingga perusahaan wajib memastikan kinerja karyawan harus tercapai.

1.2. Perumusan Masalah

Terkait dengan uraian latar belakang masalah termasuk fenomena bisnis saat ini maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional digital, dengan melihat peran *knowledge management, talent management, compensation and benefit* serta *innovative work behaviour* terhadap *employee performance*. Berdasarkan penjelasan diatas selanjutnya dirinci ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- (1) Apakah *digital transformational leadership* (DTL) memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* (EP) di perusahaan PT. XYZ ?
- (2) Apakah Apakah *digital transformational leadership* (DTL) memberikan pengaruh positif terhadap *knowledge management* (KM) di perusahaan PT. XYZ ?
- (3) Apakah *digital transformational leadership* (DTL) memberikan pengaruh positif terhadap *talent management* (TM) di perusahaan PT. XYZ ?
- (4) Apakah *digital transformational leadership* (DTL) memberikan pengaruh positif terhadap *compensation and benefit* (CB) di perusahaan PT. XYZ ?
- (5) Apakah *digital transformational leadership* (DTL) memberikan pengaruh positif terhadap *innovative work behavior* di perusahaan PT. XYZ ?
- (6) Apakah *knowledge management* (KM) memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* (EP) di perusahaan PT. XYZ ?

- (7) Apakah *talent management* (TM) memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* (EP) ?
- (8) Apakah *compensation and benefit* (CB) memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* (EP) ?
- (9) Apakah *innovative work behavior* (IWB) memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* (EP) ?
- (10) Apakah *knowledge management* (KM) memediasi pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (11) Apakah *talent management* (TM) memediasi pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (12) Apakah *compensation and benefit* (CBM) memediasi pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (13) Apakah *innovative work behavior* (IWB) memediasi pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk:

- (1) Menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) di perusahaan PT. XYZ ?

- (2) Menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *knowledge management* (KM) di perusahaan PT. XYZ ?
- (3) Menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *talent management* (TM) di perusahaan PT. XYZ ?
- (4) Menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *compensation and benefit* (CB) di perusahaan PT. XYZ ?
- (5) Menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *innovative work behavior* di perusahaan PT. XYZ ?
- (6) Menganalisis pengaruh *knowledge management* (KM) terhadap *employee performance* (EP) di perusahaan PT. XYZ ?
- (7) Menganalisis pengaruh *talent management* (TM) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (8) Menganalisis pengaruh *compensation and benefit* (CB) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (9) Menganalisis pengaruh *innovative work behavior* (IWB) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (10) Menganalisis *knowledge management* (KM) memediasi *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) ?
- (11) Menganalisis *talent management* (TM) memediasi *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP)

(12) Menganalisis *compensation and benefit* (CBM) memediasi *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP)

(13) Menganalisis *innovative work behavior* (IWB) memediasi *digital transformational leadership* (DTL) terhadap *employee performance* (EP) ?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan manfaat baik teoritis dan manfaat praktis terlebih khusus bagi industri retail.

1.4. 1 Manfaat Penelitian Teoritis

Harapannya penelitian ini dapat memberikan dasar pengetahuan demikian pula wawasan dalam melakukan penelitian selanjutnya pada bidang manajemen sumber daya manusia terlebih khusus faktor-faktor yang memberikan pengaruh dalam peningkatan *employee performance*. Selain daripada itu penelitian ini bisa dikembangkan untuk penelitian selanjutnya baik pada industri ritel ataupun industri lainnya.

1.4. 2 Manfaat Penelitian Manfaat Praktis

Harapannya penelitian ini mampu memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

- 1) Bisa dijadikan salah satu pertimbangan dalam mengembangkan kemampuan *digital transformational leadership* bagi semua pemimpin yang ada di organisasi masing-masing sehingga *employee performance* bisa terus ditingkatkan.

- 2) Bisa dijadikan bahan pemikiran dalam mengembangkan kemampuan *digital transformational leadership* terhadap *knowledge management*, *talent management*, *compensation and benefit* dan *innovative work behavior*, demikian juga pengaruh terhadap *employee performance* khususnya pada industri retail.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan penelitian ini terbagi menjadi 5 (lima) bab dan beberapa sub-bab yang dijabarkan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pemaparan latar belakang permasalahan yang merupakan dasar dari pemilihan topik penelitian, serta menjelaskan variabel apa saja yang akan dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya masalah penelitian disusun dalam pertanyaan, tujuan, manfaat, lingkup, dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi dasar teori mengenai manajemen sumber daya manusia serta variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *job motivation*, *working environment*, *employee engagement*, dan *employee performance*. Kemudian selanjutnya adalah pengembangan hipotesis penelitian serta kerangka konseptual penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang langkah-langkah yang diambil dalam melakukan penelitian, yang terdiri dari paradigma penelitian, jenis penelitian, desain penelitian, objek penelitian, dan subjek dari penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan unit analisis, etika dalam pengumpulan data, pengukuran konstruk variabel, definisi konseptual dan operasional variabel. Pada bab ini dijelaskan pula mengenai sumber serta teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuesioner, desain sampel, penentuan jumlah sampel, dan pada bagian akhir adalah teknik analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi data yang telah dikumpulkan sebelumnya melalui kuesioner, beserta penguraian tahapan dan hasil analisis data yang telah diolah. Diawali dengan penjabaran profil responden secara demografis, kemudian analisis deskriptif setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Kemudian dilakukan analisis menggunakan metode PLS-SEM lalu dijabarkan dalam bentuk pembahasan untuk pembuktian secara jelas masalah penelitian.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis data yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya, dilengkapi dengan implikasinya pada bidang manajemen serta penjelasan keterbatasan penelitian. Kemudian sebagai penutup diberikan saran yang dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam penelitian sehingga dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang.