

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era revolusi industri 4.0 telah memicu transformasi mendasar dalam tatanan ekonomi global, mendorong perusahaan di berbagai sektor untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin terintegrasi dengan teknologi digital. Menurut Verhoef et al. (2021), transformasi digital telah menjadi imperatif strategis bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing dan relevansi di pasar global. Menurut laporan KPMG (2023), sebanyak 63 % perusahaan global melaporkan peningkatan kinerja operasional dan finansial sebagai hasil dari investasi dalam teknologi digital selama dua tahun terakhir. Hal ini mencerminkan bahwa transformasi digital bukan lagi sebuah pilihan, melainkan suatu keharusan strategis dalam menghadapi disrupsi pasar dan ekspektasi pelanggan yang terus berkembang. Perusahaan yang gagal mengadopsi teknologi digital secara sistematis berisiko kehilangan relevansi dan daya saingnya dalam pasar yang semakin terdigitalisasi (Susanti et al., 2022).

Transformasi ini tidak hanya mengubah proses bisnis dan model layanan, tetapi juga menggeser ekspektasi terhadap peran dan kinerja karyawan. Studi longitudinal oleh Westerman et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital mengalami peningkatan produktivitas hingga 40% dan kepuasan pelanggan sebesar 35%. Namun, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, bukan hanya ketersediaan teknologi. World Economic Forum (2023) mencatat bahwa 85% eksekutif global menjadikan transformasi digital sebagai prioritas utama, namun McKinsey & Company mengungkapkan bahwa hanya 30% dari inisiatif tersebut yang benar-benar mencapai tujuannya. Hambatan terbesar dalam 70% kasus kegagalan berasal dari faktor manusia (Sebastian et al., 2022).

Transformasi digital menciptakan tuntutan baru terhadap kompetensi karyawan, dengan Li dan Fang (2022) memproyeksikan bahwa 65% pekerjaan akan mengalami perubahan signifikan dalam lima tahun ke depan sebagai hasil dari otomatisasi dan digitalisasi. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi

kebutuhan akan keterampilan teknis baru, tetapi juga mendorong redefinisi peran dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi. Vial (2021) dalam studi lintas industri menemukan bahwa 67% karyawan melaporkan peningkatan stres kerja terkait dengan perubahan teknologi dan proses kerja, menciptakan tekanan adaptif yang signifikan.

Dalam konteks ini, pemberdayaan psikologis menjadi faktor krusial yang memediasi hubungan antara inisiatif transformasi digital dan kinerja karyawan. Penelitian Mahmood et al. (2022) terhadap 450 profesional menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($r = 0.42$, $p < 0.001$), dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi utama. Hal ini diperkuat oleh Wessel et al. (2021) yang menemukan bahwa organisasi yang memberdayakan karyawannya selama proses digitalisasi mengalami peningkatan kinerja operasional sebesar 35%.

Dalam konteks industri jasa profesional, terutama sektor konsultan keuangan, akuntansi, pajak, dan hukum korporat, transformasi digital menjadi semakin krusial karena sifat pekerjaan yang intensif pengetahuan dan memerlukan akurasi tinggi. Sektor ini menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mengadopsi teknologi canggih guna meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan jasa profesional yang berhasil mengimplementasikan transformasi digital mengalami peningkatan produktivitas sebesar 35% dan kepuasan klien sebesar 42%.

Di Indonesia, sektor jasa profesional mengalami pertumbuhan pesat, namun resistensi karyawan terhadap digitalisasi masih menjadi tantangan besar. Tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 8,5% dalam lima tahun terakhir (Bank Indonesia, 2023). Namun, menurut survei yang dilakukan oleh Asosiasi Konsultan Manajemen Indonesia (2023), 62% perusahaan konsultan di Indonesia melaporkan kesulitan dalam mengadaptasi teknologi digital ke dalam operasi mereka, dengan 57% melaporkan resistensi karyawan sebagai hambatan utama. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital menjadi imperatif

strategis, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan, terutama terkait dengan faktor manusia dan organisasi.

Namun, transformasi digital tidak akan berhasil tanpa dukungan penuh dari karyawan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang memadai. Psychological empowerment muncul sebagai faktor mediasi yang krusial dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Spreitzer (1995) dalam penelitiannya menegaskan bahwa *psychological empowerment*, yang terdiri dari dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara perubahan organisasional dan *outcomes* karyawan yang positif.

Responsibility atau tanggung jawab dalam konteks organisasi modern juga mengalami evolusi yang signifikan. Dengan adanya transformasi digital, tanggung jawab karyawan tidak lagi terbatas pada tugas-tugas rutin, tetapi meluas pada pengambilan keputusan strategis dan inovasi berkelanjutan. Menurut Thompson et al. (2023), karyawan yang memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang superior dalam lingkungan yang mengalami transformasi digital. Hal ini karena mereka merasa memiliki otonomi dan kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan *psychological empowerment*. Zhang dan Lee (2023) mengungkapkan bahwa kejelasan peran dan tanggung jawab berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan implementasi teknologi baru ($\beta = 0.38$, $p < 0.01$). Studi ini mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab mereka dalam konteks teknologi baru cenderung menunjukkan tingkat adopsi yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Training & development juga merupakan faktor krusial dalam memfasilitasi *digital transformation* yang efektif. Menurut penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Hassan dan Venkatesh (2022) pada 28 organisasi selama tiga tahun, investasi dalam program pelatihan yang komprehensif terkait teknologi digital menghasilkan peningkatan produktivitas karyawan sebesar 27% dan penurunan resistensi terhadap perubahan sebesar 42%. Temuan ini konsisten dengan studi sebelumnya oleh Chen et al. (2021) yang menunjukkan bahwa

efektivitas pelatihan digital berkorelasi positif dengan kinerja karyawan ($r = 0.51$, $p < 0.001$) dan kepuasan kerja ($r = 0.47$, $p < 0.001$), mengindikasikan bahwa pengembangan keterampilan yang tepat merupakan prediktor penting dari kesuksesan transformasi digital pada level individu dan organisasi.

Psychological empowerment, yang terdiri dari dimensi meaning, competence, self-determination, dan impact (Spreitzer, 1995), muncul sebagai faktor mediasi yang krusial dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Wang et al. (2023) menjelaskan bahwa psychological empowerment berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan potensi mereka dalam menghadapi perubahan organisasional dan melihat perubahan sebagai peluang daripada ancaman. Penelitian Brown et al. (2024) menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital yang disertai dengan program pemberdayaan yang efektif dapat meningkatkan sense of competence dan impact karyawan. Garcia et al. (2023) menemukan bahwa pemberian tanggung jawab yang tepat dapat meningkatkan psychological empowerment, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, Davis et al. (2024) mengungkapkan bahwa program pelatihan yang komprehensif tidak hanya meningkatkan competence karyawan, tetapi juga memberikan sense of meaning dan self-determination.

Meskipun terdapat bukti substansial tentang pentingnya transformasi digital, tanggung jawab, dan pelatihan & pengembangan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan dalam pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dan bagaimana pemberdayaan psikologis berperan sebagai mediator. Kumar et al. (2023) mengidentifikasi bahwa mayoritas penelitian sebelumnya telah berfokus pada dampak langsung transformasi digital terhadap kinerja organisasi, dengan relatif sedikit perhatian pada mekanisme psikologis yang mendasari hubungan ini pada tingkat individu.

Nguyen dan Park (2022) menyoroti kurangnya penelitian integratif yang menggabungkan perspektif teknologi, sumber daya manusia, dan psikologi organisasi dalam memahami dinamika kinerja karyawan di era digital. Secara

khusus, penelitian yang mengkaji secara simultan peran transformasi digital, tanggung jawab, dan pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi pemberdayaan psikologis dalam konteks perusahaan jasa konsultan di Indonesia masih sangat terbatas.

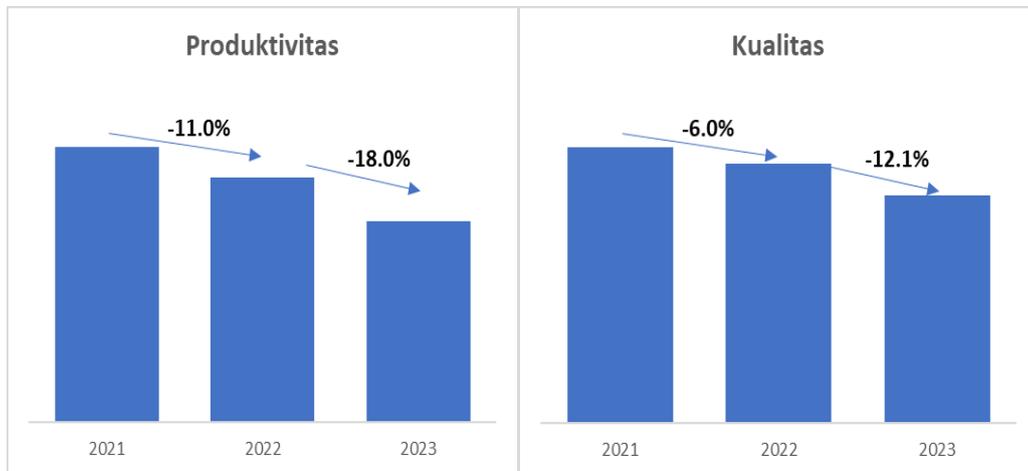
Penelitian ini menjadi urgent karena semakin cepatnya perkembangan teknologi digital dan kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Perusahaan jasa konsultan finance, accounting, tax, dan legal corporate perlu memahami bagaimana mengoptimalkan transformasi digital, pemberian tanggung jawab yang tepat, dan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui *psychological empowerment*. Selain itu, urgensi penelitian ini juga didorong oleh kondisi pandemi COVID-19 yang telah mempercepat adopsi teknologi digital dalam berbagai sektor, termasuk sektor jasa konsultan. Perusahaan-perusahaan dalam sektor ini perlu memahami bagaimana mengelola perubahan yang terjadi dengan efektif agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana transformasi digital, tanggung jawab, dan pelatihan & pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Dengan pendekatan integratif lintas disiplin, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan teori serta panduan praktis bagi perusahaan, khususnya dalam konteks jasa konsultasi di Indonesia. Studi ini juga diharapkan dapat memperkaya pemahaman kontekstual terhadap dinamika transformasi digital dan implikasinya terhadap pengelolaan sumber daya manusia di era digital.

1.2 Rumusan Masalah

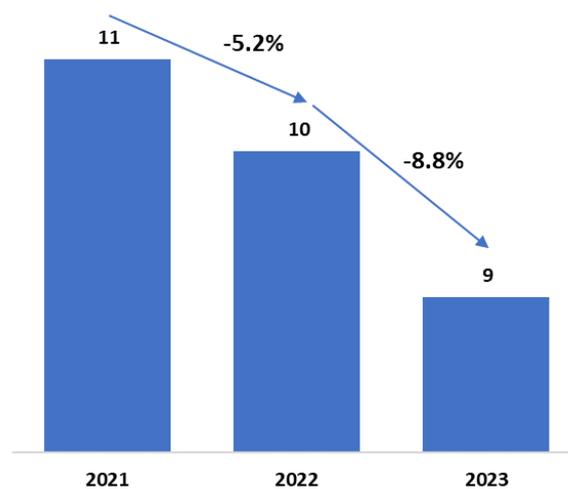
PT XYZ sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konsultan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan kinerja organisasi di tengah implementasi transformasi digital. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan kinerja yang konsisten pada periode 2021-2023. Dilihat dari *Key Performance Indicators* (KPI), penurunan tersebut tercermin dalam metrik produktivitas karyawan yang menurun sebesar 29% (dari

tingkat produktivitas awal hingga mencapai -18% pada tahun 2023), dan kualitas layanan yang mengalami degradasi sebesar 18,1% dalam periode yang sama.



Gambar 1. Tren KPI Karyawan PT XYZ

Secara paralel, pendapatan perusahaan juga mengalami tren penurunan, yaitu sebesar 5,2% pada periode 2021–2023 dan 8,8% pada periode 2023–2024 (Laporan Internal PT XYZ, 2025).



Gambar 2. Tren Revenue PT XYZ

Data ini mengindikasikan adanya tantangan yang signifikan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks transisi perusahaan menuju digitalisasi proses bisnis dan adopsi teknologi baru. Penurunan kinerja yang terjadi secara bertahap ini menimbulkan pertanyaan mendasar

mengenai efektivitas proses transformasi digital yang diimplementasikan perusahaan. Transformasi digital yang seharusnya menjadi katalisator peningkatan efisiensi dan produktivitas, justru tampak berkorelasi dengan penurunan kinerja organisasi. Fenomena ini mengindikasikan adanya gap antara ekspektasi teoritis transformasi digital dengan realitas implementasinya di lapangan.

Berdasarkan analisis terhadap kondisi PT XYZ, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan fundamental yang memerlukan kajian mendalam. Pertama, terdapat kesenjangan antara inisiatif teknologi yang diimplementasikan dengan kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi perubahan tersebut. Kedua, proses transformasi digital yang berlangsung tampaknya tidak disertai dengan strategi pengelolaan perubahan yang komprehensif, sehingga menimbulkan resistensi dan adaptasi yang tidak optimal dari karyawan. Ketiga, faktor psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi belum mendapat perhatian yang memadai dalam proses transformasi. Aspek pemberdayaan psikologis, yang meliputi dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, menjadi variabel kritis yang dapat memengaruhi kesuksesan implementasi transformasi digital.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, berikut adalah pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam studi ini:

1. Apakah *digital transformation* secara positif dan signifikan mempengaruhi *psychological empowerment* karyawan PT XYZ?
2. Apakah *responsibility* secara positif dan signifikan mempengaruhi *psychological empowerment* karyawan PT XYZ?
3. Apakah *training and development* secara positif dan signifikan mempengaruhi *psychological empowerment* karyawan PT XYZ?
4. Apakah *psychological empowerment* secara positif dan signifikan mempengaruhi *job performance* karyawan PT XYZ?
5. Apakah *digital transformation* secara positif dan signifikan mempengaruhi *job performance* melalui *psychological empowerment* karyawan PT XYZ?

6. Apakah *responsibility* secara positif dan signifikan mempengaruhi *job performance* melalui *psychological empowerment* karyawan PT XYZ?
7. Apakah *training and development* secara positif dan signifikan mempengaruhi *job performance* melalui *psychological empowerment* karyawan PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *digital transformation* terhadap *psychological empowerment* karyawan PT XYZ.
2. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *responsibility* terhadap *psychological empowerment* karyawan PT XYZ.
3. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *training and development* terhadap *psychological empowerment* karyawan PT XYZ.
4. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *psychological empowerment* terhadap *job performance* karyawan PT XYZ.
5. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *digital transformation* terhadap *job performance* melalui *psychological empowerment* karyawan PT XYZ.
6. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *responsibility* terhadap *job performance* melalui *psychological empowerment* karyawan PT XYZ.
7. Menguji dan menganalisis dampak positif dari *training and development* terhadap *job performance* melalui *psychological empowerment* karyawan PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur tentang manajemen sumber daya manusia dalam konteks transformasi digital dengan menyediakan bukti empiris tentang hubungan antara transformasi digital, tanggung jawab, pelatihan & pengembangan, pemberdayaan psikologis, dan kinerja karyawan dalam industri jasa konsultan di Indonesia. Studi ini memperluas

pemahaman teoretis tentang peran mediasi pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan, memberikan perspektif baru pada mekanisme psikologis yang mendasari kinerja karyawan di era digital.

Penelitian ini memberikan kerangka konseptual integratif yang menggabungkan perspektif dari manajemen teknologi, psikologi organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia, yang dapat digunakan dalam penelitian masa depan tentang determinan kinerja karyawan di berbagai konteks industri dan budaya. Studi ini mengisi kesenjangan dalam literatur tentang transformasi digital dalam konteks negara berkembang, khususnya Indonesia, memberikan wawasan komparatif yang berharga bagi penelitian lintas budaya tentang manajemen perubahan digital.

1.5.2 Manfaat Praktis

Bagi PT XYZ dan perusahaan konsultan serupa, penelitian ini menyediakan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di tengah transformasi digital, memungkinkan pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini dapat membantu manajer PT XYZ dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif untuk mendukung adaptasi karyawan terhadap teknologi dan proses kerja baru, meningkatkan kapabilitas digital organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan sebagai mekanisme untuk memfasilitasi adopsi teknologi yang lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan, memberikan kerangka kerja praktis untuk inisiatif pengembangan organisasi.

Bagi industri jasa konsultasi secara umum, penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan aspek manusia dan psikologis dalam implementasi transformasi digital, membantu organisasi menghindari jebakan umum yang dapat menghambat kesuksesan inisiatif transformasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini ditulis dan disusun secara sistematis, dengan lima bab yang masing-masing memiliki penjelasan sesuai dengan judul babnya. Selain itu, kelima bab saling terhubung dan beralur satu sama lain, sehingga penelitian ini menjadi satu kesatuan akademis yang lengkap. Adapun secara berurut penulisan proposal tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan terakhir adalah sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua membahas teori-teori dasar yang digunakan sebagai landasan penelitian, penjelasan variable-variabel dan penelitian sebelumnya yang terkait dengan subjek penelitian. Bab ini kemudian akan memberikan penjelasan rinci tentang pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ketiga membahas subjek dan unit analisis penelitian serta tipe penelitian. Bab ini juga membahas populasi dan sampel, serta cara mengoperasikan variable penelitian. Metode pengumpulan data dan analisis data, yang akan menggunakan PLS-SEM.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis pengolahan empiris penelitian, yang mencakup profil dan perilaku responden, dibahas dalam bab keempat. Selanjutnya analisa deskripsi variable penelitian, analisis inferensial penelitian dengan PLS-SEM.

BAB V: KESIMPULAN

Bab terakhir ini membahas hasil penelitian, masalah yang ditemukan, implikasi manajemen dari analisis data, dan rekomendasi untuk penelitian tambahan.