

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

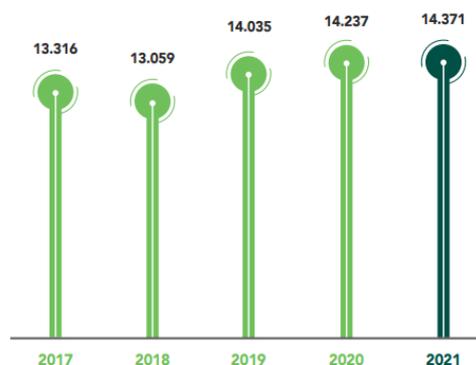
### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini, persaingan dalam lingkungan bisnis semakin berkembang, dimana karyawan perusahaan tidak hanya mempertahankan bisnisnya, namun juga harus bisa mengembangkan bisnis tersebut. Di dalam lingkungan bisnis banyak kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan kegiatan tersebut perlu diperhatikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, karena kegiatan tersebut sangat mempengaruhi suatu kondisi perusahaan yang dapat dipengaruhi baik secara internal maupun eksternal. Segala bentuk kegiatan yang ada di dalam perusahaan, perusahaan dituntut agar meningkatkan perkembangan yang baik dan mencapai tujuan utamanya, yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya atau keuntungan maksimal. Tidak hanya itu, setiap perusahaan juga harus memiliki keunggulan kompetitif salah satunya melalui kepemilikan atas sumber daya yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan yang sulit ditiru, bersifat langka, dan bersifat inovatif menurut (Barney dalam Anatan, 2003).

Dilansir dari indotelko.com, sebagai salah satu *financial company* di Indonesia, Pegadaian juga dihadapi oleh persaingan lintas industri yang terus mendorong perseroan untuk semakin meningkatkan daya saing di tengah era disrupsi teknologi dengan meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan digital. Menurut Direktur *Human Capital Legal and Compliance* PT

Pegadaian, Ridwan Arbiansyah juga menambahkan untuk menjawab tantangan di era saat ini Pegadaian juga membangun kemampuan SDM yang mumpuni di bidang teknologi, untuk membantu menjalankan transformasi digital sesuai perkembangan zaman.

Berdasarkan laporan tahunan PT Pegadaian tahun 2021, jumlah karyawan perusahaan di tahun 2021 mencapai 14.371 orang karyawan berdasarkan gambar 1.1, dengan bertambahnya 134 orang atau 0,94% dibanding tahun 2020 dengan jumlah mencapai 14.237 orang karyawan. Kenaikan ini terutama disebabkan karena kebutuhan akan tenaga profesional yang andal inovasi dan teknologi serta kebutuhan karyawan fungsional di cabang.



**Gambar 1. 1 Jumlah Karyawan PT Pegadaian Tahun 2017-2021 (orang)**

**Sumber: SHC PT Pegadaian**

Pengelolaan SDM di lingkungan Pegadaian berada di bawah tanggung jawab Direktorat SDM, dengan dibentuknya Direktorat SDM ini diharapkan menjadi salah satu komitmen bagi Perseroan untuk terus dapat

menciptakan SDM yang andal inovasi dan teknologi sehingga menunjang kinerja positif Perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan *survey* indeks implementasi Budaya AKHLAK Pegadaian tahun 2022, bahwa dari 6 aspek AKHLAK nilai budaya adaptif adalah nilai yang paling rendah sebesar 87,85 dengan *mean score* 4,39 seperti gambar 1.2 berikut ini.



**Gambar 1. 2 Implementasi Budaya AKHLAK PT Pegadaian Tahun 2022**

**Sumber : Budaya Kerja PT Pegadaian**

Hasil tersebut menunjukkan bahwa masih kurangnya karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan maupun perkembangan teknologi yang ada. Penting bahwasannya untuk meningkatkan kemampuan menyesuaikan perkembangan dan mulai proaktif serta konsisten untuk melakukan perbaikan berkelanjutan demi menciptakan lingkungan kerja yang positif demi terwujudnya peningkatan produktivitas karyawan. Serta mampu berkontribusi penuh untuk kemajuan perusahaan sehingga kinerja bisnis perusahaan diharapkan terus meningkat.

Peneliti juga melakukan *survey* yang telah dilakukan terkait *learning agility* pada karyawan Kantor Wilayah XII Surabaya PT Pegadaian, dengan hasil *survey* bahwa sebesar 63,01% karyawan belum mengimplementasikan salah satu siklus *Talent Management System* (TMS). *Survey learning agility* dilakukan peneliti untuk mengukur kemampuan atau ketangkasan seorang karyawan oleh lingkungan kerja (atasan/bawahan/rekan kerja) dalam aspek-aspek seperti pengendalian diri (*anger management*), pemecahan masalah (*problem solving*), serta keinginan untuk belajar (*willingness to learn*) yang merupakan komponen pemetaan talenta dari *digital literacy* karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka menurut (Az Zahra & Sudiana, 2022) perusahaan harus menyesuaikan *digital capability* yang dimiliki SDM di perusahaan dengan arah perkembangan teknologi digital yang diinginkan. Pengembangan kemampuan digital juga sangat penting untuk menghasilkan inovasi dan untuk meningkatkan keuntungan sebuah perusahaan dengan adanya kemampuan teknologi yang mumpuni sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Heredia et al., 2022). Begitu juga menurut (Khin & Ho, 2019) *digital capability* dapat melengkapi orientasi digital suatu perusahaan karena hanya perusahaan yang memiliki keterampilan atau *skill* untuk mengelola teknologi baru, dengan begitu perusahaan akan siap mengadopsi teknologi baru tersebut. Selain itu (Khin & Ho, 2019) juga mendefinisikan *digital capability* sebagai keterampilan, bakat, dan keahlian perusahaan untuk mengelola teknologi digital untuk

pengembangan produknya. Menelisik lebih dalam lagi bahwa PT Pegadaian juga memperhatikan salah satu hal terpenting dalam perusahaannya ini, yaitu menjadikan *digital capability* karyawan sebagai salah satu komponen KPI pada unit kerja dan tentunya masih dalam perhatian khusus. Contohnya saja berdasarkan data per semester awal yaitu tanggal 30 Juni 2023, bobot realisasi komponen *digital capability* Kantor Wilayah XII Surabaya diperoleh 1.93 dari total bobot target yaitu senilai 3. Begitu juga sama halnya dengan kantor wilayah, area, cabang, atau outlet yang terhitung masih sangat kurang.

Salah satu tolak ukur keberhasilan bisnis suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh tingkat profitabilitas yang mampu menunjukkan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Priatna, 2017). Berdasarkan hal tersebut, bahwa dilansir dari *website* PT Pegadaian yang diunggah pada tanggal 10 Februari 2023, PT Pegadaian mencatatkan kinerja menggembirakan pada tahun 2022 dengan mencetak laba bersih sebesar Rp 3,29 Triliun. Pencapaian ini tumbuh 36,17% dibandingkan pada tahun 2021 sebesar Rp 2,42 triliun. Terlihat bahwa PT Pegadaian selalu berusaha untuk meningkatkan laba perusahaan melalui peningkatan kredit. Tetapi, peningkatan penyaluran dana melalui kredit ternyata tidak selamanya diiringi oleh peningkatan laba, bahkan jumlah dana yang tidak kembali atas dana yang telah disalurkanpun juga semakin meningkat. Seperti yang tergambar pada tabel 1.1 perkembangan realisasi NPL PT Pegadaian berikut ini.

PERKEMBANGAN REALISASI NPL PRODUK GADAI DAN NON GADAI										
NO	TANGGAL	OSL GROSS			NOMINAL NPL			RASIO NPL		
		GADAI	NON GADAI	ALL PRODUK	GADAI	NON GADAI	ALL PRODUK	GADAI	NON GADAI	ALL PRODUK
1	31-Dec-22	51.400.770	7.386.712	58.787.482	353.605	357.522	711.127	0,69%	4,84%	1,21%
2	28-Feb-23	52.010.586	7.702.495	59.713.082	476.555	449.739	926.294	0,92%	5,84%	1,55%
3	30-Mar-23	53.008.704	7.933.102	60.941.806	600.117	493.851	1.093.968	1,13%	6,23%	1,80%
4	31-Mar-23	53.124.835	7.758.881	60.883.716	554.078	276.460	830.538	1,04%	3,56%	1,36%
DTD (4/3)		116.131	-174.220	-58.090	-46.039	-217.391	-263.429	-0,09%	-2,66%	-0,43%
MTD (4/2)		1.114.248	56.386	1.170.634	77.523	-173.279	-95.756	0,13%	-2,28%	-0,19%
YTD (4/1)		1.724.065	372.169	2.096.234	200.473	-81.062	119.411	0,36%	-1,28%	0,15%

**Gambar 1. 3 Perkembangan Realisasi NPL PT Pegadaian**

**Sumber : MR PT Pegadaian**

Jika kita lihat berdasarkan laporan NPL PT Pegadaian tercatat realisasi NPL dari tahun ke tahun (YTD all produk) mengalami peningkatan yaitu sebesar 0,15%. Padahal *Non performing loan* (NPL) adalah salah satu indikator kunci untuk menilai kinerja (*business performance*) suatu perusahaan penyalur kredit, NPL yang tinggi merupakan indikator gagalnya perusahaan dalam mengelola kinerja bisnis antara lain timbul masalah likuiditas (ketidakmampuan membayar pihak ketiga), rentabilitas (hutang tidak dapat ditagih), dan solvabilitas (modal berkurang). Laba yang merosot adalah salah satu imbasnya karena akan kehilangan sumber pendapatan disamping harus menyisihkan pencadangan sesuai kolektibilitas kredit. Menurut (Dwihandayani, 2017) rasio NPL merupakan perbandingan antara jumlah kredit yang diberikan dengan tingkat kolektibilitas yang merupakan kredit bermasalah dibandingkan dengan total kredit yang diberikan oleh perusahaan. NPL juga mencerminkan risiko kredit, semakin tinggi tingkat NPL maka semakin besar pula risiko kredit yang ditanggung oleh pihak perusahaan (Diyanti & Widyarti, 2012). Besarnya NPL menjadi salah satu

penyebab sulitnya perusahaan dalam menyalurkan kredit dan akan mempengaruhi performansi dari kinerja bisnis perusahaan.

Menurut (Primeum, 2019) *business performance* adalah kemampuan perusahaan, departemen, atau individu untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan. Tujuan kegiatan operasional perusahaan bidang keuangan yaitu memperoleh keuntungan optimal dengan memberikan layanan jasa keuangan kepada masyarakat. Tujuan tersebut terpenuhi apabila perusahaan memiliki dan mampu mempertahankan kinerjanya dengan baik. Kinerja perusahaan secara keseluruhan merupakan gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam operasionalnya, baik menyangkut aspek keuangan, pemasaran, penghimpunan dan penyaluran dana, teknologi maupun sumber daya manusia (Abdullah, 2002). Oleh karena itu, pengelolaan kredit salah satu faktornya harus dilakukan oleh SDM yang mumpuni. Kurangnya kemampuan SDM dalam pengimplementasian *digital capability*, *digital literacy*, maupun *employee innovation* menjadi faktor penyebab kurangnya strategi dalam pengendalian kredit. Faktor kredit seperti yang diteliti oleh (Dewi, 2019) menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemberian kredit dan dampaknya terhadap NPL pada BPR Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemberian kredit sangat berpengaruh signifikan terhadap NPL. Semakin baik strategi yang digunakan maka semakin rendah rasio NPL.

Sedangkan menurut (Loka et al., 2017) bisnis adalah suatu aktivitas yang selalu berhadapan dengan risiko dan profit. Salah satu tolak ukur keberhasilan bisnis umumnya merujuk kepada tingkat profitabilitas. Profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Priatna, 2017). Dalam persaingan bisnis saat ini, perusahaan selain memperhatikan tingkat profitabilitas, juga harus melihat perspektif internal dengan menelaah SDM yang dimilikinya. Pemenang persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang mampu memberikan responsif dengan cepat sesuai kapabilitas dan bersumber dari inovasi karyawannya (*employee innovation*). Diperkuat dengan penelitian (Sudrajat, 2013), organisasi yang efektif mampu menstransformasi kegiatan entrepreneurial korporat kedalam strategi perusahaannya, yang merupakan hal mendasar dalam mengembangkan pendekatan-pendekatan yang kreatif dan inovatif yang didesain untuk mengembangkan ide-ide dan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Jika ditinjau lebih lanjut, *employee innovation* dari PT Pegadaian juga masih sangat kurang. Hal ini terbukti dari jumlah peserta yang mengikuti kompetensi PIA (*Pegadaian Innovation Award*) tahun 2023 hanya 2.316 inovator. Dimana PIA merupakan ajang kompetensi inovasi yang memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk dapat berkontribusi kepada perusahaan melalui penyaluran ide inovasi yang kreatif dan implementatif, baik yang bersifat baru maupun perbaikan atau peningkatan kualitas perusahaan. Sedangkan untuk jumlah karyawan

Pegadaian total kini mencapai 31.098 orang, yang terdiri dari 12.668 orang pekerja tetap, 1.643 pekerja kontrak, dan 16.787 orang pekerja *outsourcing*. Sehingga dapatkan sebesar 7,44% saja karyawan yang memiliki kemauan untuk berinovasi.

Sampai saat ini tantangan ekonomi digital serta transformasi digital masih harus siap dihadapi. Menurut (Aaker, 2015) sebagian besar perusahaan sedang berjuang untuk melakukan transformasi digital, dan mereka menyadari bahwa digital adalah perangkat yang ampuh untuk membangun merek dan memperkuat hubungan karena memiliki kemampuan yang unik untuk melibatkan sumber daya manusia. Jadi, perusahaan harus siap, dan itulah mengapa kami menginginkannya menunjukkan bagaimana kemampuan akan membantu perusahaan untuk mengatasi semua tantangan ekonomi digital ini.

Menurut (Junior et. al., 2016) validasi antara model dan kasus yang dianalisis hingga saat ini menunjukkan *digital capability* dapat membantu perusahaan mengembangkan model bisnis digital untuk meningkatkan *e-commerce* dan *e-business* sebagai performansi kinerja bisnis. Namun, hal tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang ditulis oleh (Haryanti, 2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa di Indonesia *digital capability* tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis UMKM, hasil ini sejalan dengan (publikasi OECD, 2014). Ada banyak faktor yang menyebabkan *digital capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM, diantaranya yaitu ketidaksesuaian proses bisnis, keterbatasan

pengetahuan manajerial dalam hal penggunaan internet, keterbatasan jumlah komputer dan koneksi internet, kurangnya kepercayaan dan keamanan dalam pemanfaatan internet serta besarnya biaya pengembangan dan pemeliharaan komputer. Sedangkan menurut (Arifuddin et. al., 2022), *digital literacy* akan membantu pemilik bisnis untuk mendiversifikasi operasional mereka melakukan aktivitas bisnis online dan offline. Hasilnya menunjukkan penelitian ini dapat diterima secara positif adanya *digital literacy* dalam konteks *business performance* sebagai inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya tentang *digital capability* dan *digital literacy* menggunakan variabel mediasi (*intervening*) *employee innovation* untuk mengetahui *performance business* dari perusahaan dan lokasi penelitiannya berada di PT Pegadaian. Oleh karena itu, penulis sangat tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Digital Capability & Digital Literacy* terhadap *Business Performance* dengan *Employee Innovation* sebagai Variabel Mediasi Di PT Pegadaian”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka pokok permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *digital capability* dari karyawan mikro PT Pegadaian berpengaruh terhadap *business performance* pada PT Pegadaian?
2. Bagaimana *digital literacy* dari karyawan mikro PT Pegadaian berpengaruh terhadap *business performance* pada PT Pegadaian?
3. Bagaimana *digital capability* dari karyawan mikro PT Pegadaian berpengaruh terhadap *business performance* melalui *employee innovation* pada PT Pegadaian?
4. Bagaimana *digital literacy* dari karyawan mikro PT Pegadaian berpengaruh terhadap *business performance* melalui *employee innovation* pada PT Pegadaian?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah yang akan dibahas, maka penelitian ini memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *digital capability* dari karyawan mikro PT Pegadaian terhadap *business performance* pada PT Pegadaian.
2. Untuk mengetahui pengaruh *digital literacy* dari karyawan mikro PT Pegadaian terhadap *business performance* pada PT Pegadaian.
3. Untuk mengetahui pengaruh *digital capability* dari karyawan mikro PT Pegadaian terhadap *business performance* melalui *employee innovation* pada PT Pegadaian.

4. Untuk mengetahui pengaruh *digital literacy* dari karyawan mikro PT Pegadaian terhadap *business performance* melalui *employee innovation* pada PT Pegadaian.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari pelaksanaan penelitian tesis adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
  - a. Meningkatkan pemahaman peneliti mengenai pengaruh *digital capability* dan *digital literacy* karyawan mikro dalam meningkatkan *business performance* pada PT Pegadaian melalui *employee innovation*.
  - b. Mengetahui sejauh mana implementasi ilmu yang didapat di bangku perkuliahan
2. Bagi UPN “Veteran” Jawa Timur
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik bagi ilmu manajemen mengenai pengaruh *digital capability* dan *digital literacy* dalam meningkatkan *business performance* melalui *employee innovation*
  - b. Menjadi tambahan referensi untuk mahasiswa

3. Bagi Pembaca

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan pembaca tentang pengaruh *digital capability* dan *digital literacy* terhadap *business performance* dengan *employee innovation* sebagai variabel mediasi.

4. Bagi PT Pegadaian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi, sebagai bahan masukan untuk menyempurnakan kinerja yang berkaitan dengan keputusan dalam menentukan dan pengembangan kegiatan usaha di PT Pegadaian, khususnya dalam peningkatan *business performance* perusahaan yang dipengaruhi dari adanya *employee innovation*.