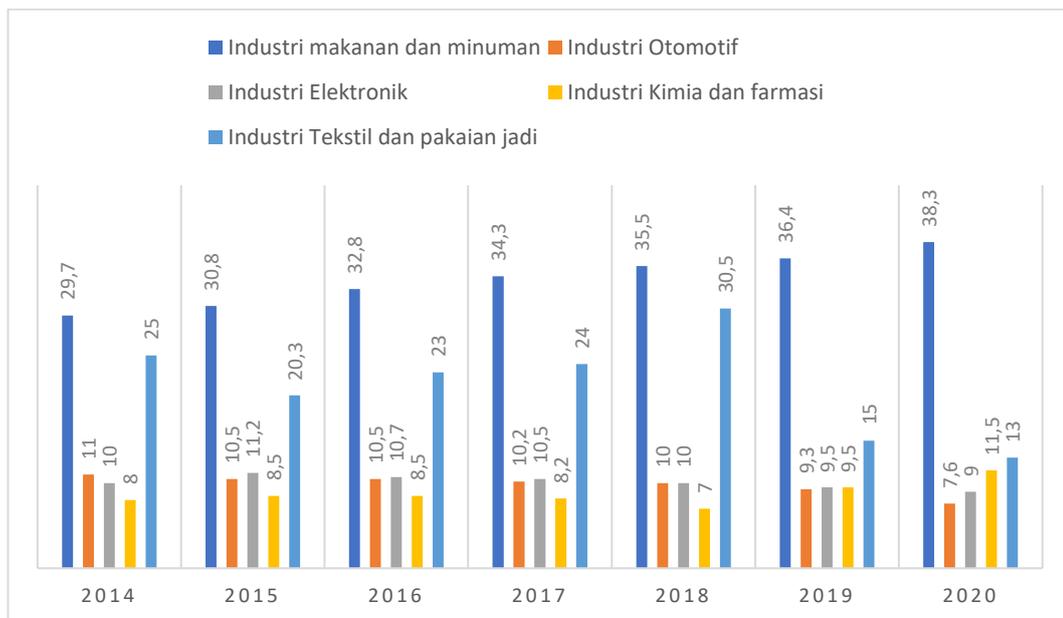


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Berdasarkan tingkat kepadatan penduduk, Indonesia menjadi salah satu negara berkembang terpadat di Asia Tenggara dengan jumlah penduduk sekitar 275 juta jiwa. Wilayahnya yang terdiri dari kepulauan menjadikan Indonesia sebagai negara dengan penduduk terbanyak di Asia Tenggara. (BPS, 2022; Qothrunnada, 2021). Berbagai macam industri terus tumbuh dan berkembang seiring dengan tuntutan perkembangan perekonomian dan kemajuan teknologi, dengan semakin derasnya arus investasi asing dan kedatangan perusahaan multinasional di Indonesia, perkembangan sektor perindustrian semakin luas, namun terdapat lima sektor industri yang menjadi prioritas di Indonesia, yaitu sektor industri makanan dan minuman, industri otomotif, industri kimia, industri elektronik, serta industri tekstil dan pakaian jadi. Hal tersebut sejalan dengan program pemerintah "*Making Indonesia 4.0*". Melalui program ini, diharapkan industri-industri tersebut tidak hanya mampu melayani pasar domestik, tetapi juga dapat merambah pasar regional dan global. (Kemenprin, 2022).



Sumber : Laporan (Kemenprin, 2021)

Gambar 1.1. Kontribusi Terbesar Sektor Industri Non Migas

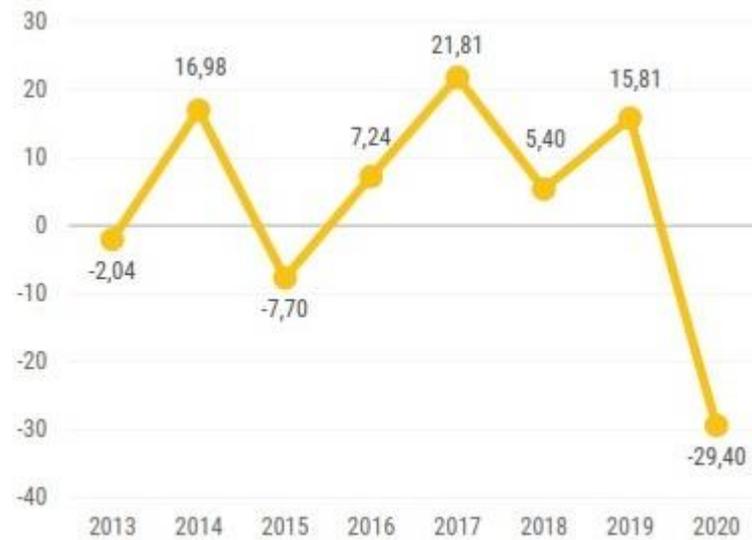
Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, industri makanan dan minuman memiliki kontribusi yang sangat tinggi dan mendominasi dibanding yang lainnya. Industri kimia juga menunjukkan peningkatan kontribusi yang signifikan terutama pada tahun 2020, sementara itu industri elektronik menunjukkan tingkat kontribusi yang stagnan, tidak menunjukkan peningkatan atau penurunan yang drastis. Sektor industri otomotif cenderung fluktuatif dari tahun ke tahun, demikian pula industri tekstil dan pakaian jadi menunjukkan tingkat kontribusi yang fluktuatif, dengan penurunan yang cukup tajam pada tahun 2019 dan 2020. Peneliti tertarik pada industri otomotif di Indonesia karena, berdasarkan Gambar 1.1, industri ini cenderung fluktuatif dan menjadi salah satu industri yang sangat diperhatikan pemerintah. Industri otomotif juga sangat diharapkan akan menjadi salah satu industri terbesar, saat ini Indonesia tercatat sebagai negara kedua dengan manufaktur industri otomotif terbesar di ASEAN. (Kemenprin, 2021).

Industri otomotif, khususnya produsen kendaraan roda empat, telah lama mendirikan pabrik perakitan di Indonesia. Beberapa di antaranya adalah Toyota, Daihatsu, Honda, Isuzu, Suzuki, Mitsubishi, Wuling, dan lainnya. (Indahsari, 2022). Alasan lain pendirian pabrik otomotif di Indonesia adalah jumlah penduduk Indonesia yang sangat besar menjadikan Indonesia menjadi pasar otomotif yang sangat menjanjikan (kemenperin.go.id, 2021). Industri otomotif melakukan perakitan yang memanfaatkan sebagian besar *sparepart* industri dalam negeri dan sebagian lainnya mengimpor komponen dan suku cadang dari negara asal mereka.

Industri otomotif di Indonesia bisa dikatakan memiliki potensi masa depan gemilang. Selain pertumbuhan ekonomi di atas lima persen pada tahun 2022 (bps.go.id, 2023) dan meningkatnya jumlah kelas menengah, gencarnya pembangunan jalan tol berbayar dan jalan umum diyakini kian mendorong penjualan kendaraan bermotor di masa depan (Arief, 2022) (Schulz dkk., 2021).

Bersama Malaysia dan Thailand, Indonesia bersaing memperebutkan pasar otomotif global (cnnindonesia.com, 2023). Berdasarkan data yang dirilis gaikindo.or.id, (2020), ekspor mobil utuh atau *completely built up* (CBU) Indonesia pada 2018 mencapai 187.752 unit, naik 10,4 persen pada 2017 yang mencapai 170.059 unit. Jumlah itu belum termasuk ekspor berbagai jenis komponen mobil

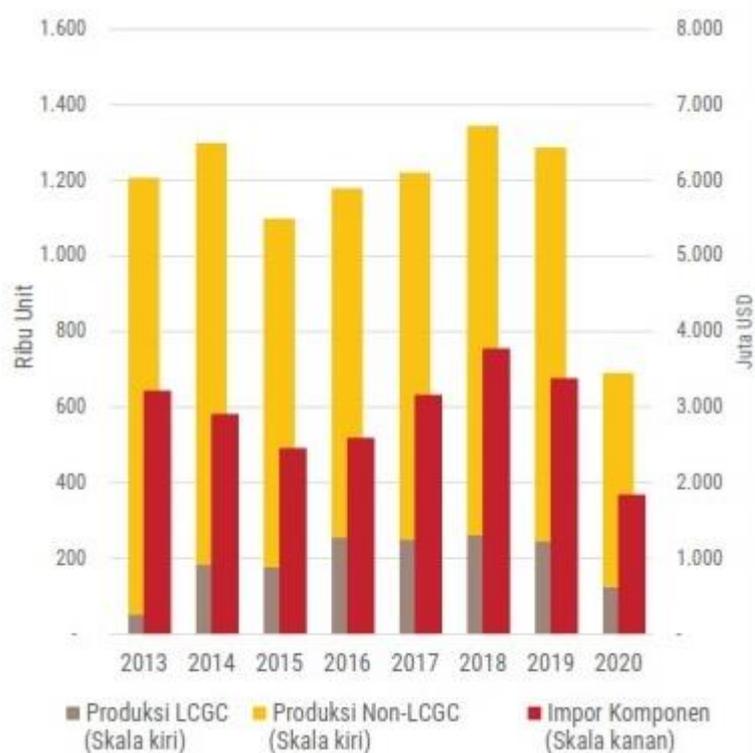
berikut aksesoris yang jumlahnya bisa mencapai jutaan unit per-tahunnya. Namun, pada tahun 2020, kontribusi industri ini hanya tinggal sekitar 7,6% sebagaimana tercantum pada gambar 1.1. Kondisi ini cukup memprihatinkan, karena industri otomotif yang diharapkan bisa menjadi tulang punggung pertumbuhan industri non migas, nampaknya akan memerlukan upaya-upaya ekstra keras untuk bisa bangkit kembali seperti kondisinya pada tahun 2014.



Sumber : Kemenprin, (2021)

Gambar 1.2. Pertumbuhan Industri Otomotif.

Selain itu juga berdasarkan gambar 1.2 di atas, terdapat penurunan industri otomotif pada tahun 2020 di Indonesia yang pada saat itu pandemi covid 19 sedang melanda Indonesia. Pada tahun 2020 menandai krisis terburuk yang berdampak pada industri otomotif. Eropa secara keseluruhan mengalami penurunan rata-rata lebih dari 21%. Semua negara produsen utama mengalami penurunan tajam, berkisar antara 11% hingga hampir 40%. Eropa mewakili hampir 22% produksi global. Di Amerika, produksi tahun 2020 sebesar 15,7 juta unit mewakili 20% produksi global. Kawasan NAFTA mengalami penurunan produksi lebih dari 20%, dengan manufaktur AS menurun sebesar 19%. Amerika selatan turun lebih dari 30%, dan Brasil turun hampir 32% (Abbasi dkk., 2023; OICA, 2020)



Sumber: Kemenprin, (2021)

Gambar 1.3. Produksi Kendaraan dan Impor Komponen Kendaraan.

Berdasarkan gambar 1.3 telah terjadi fluktuasi produksi kendaraan pada rentang tahun 2013 sampai tahun 2020. Terjadi penurunan cukup tajam pada produksi kendaraan tahun 2020 yang menunjukkan bahwa kinerja industri otomotif menurun, selain itu Industri Otomotif masih menghadapi berbagai macam tantangan yang dapat dirangkum ke dalam dua persoalan besar. Pertama, kurang berkembangnya industri komponen domestik yang mengakibatkan proses manufaktur otomotif masih bergantung pada komponen impor. Ketidakterediaan komponen lokal yang memadai membuat pabrikan otomotif mengandalkan pasokan dari luar negeri, padahal aktivitas impor sangat dipengaruhi oleh fluktuasi kurs mata uang asing yang menyebabkan nilai produk akan menjadi lebih mahal tatkala kurs mata uang asing meningkat. Kedua, ekspansi industri otomotif Indonesia ke pasar global belakangan ini dihadapkan pada isu lingkungan dan energi. Meningkatnya kesadaran konsumen global akan isu lingkungan dan energi

memunculkan kepedulian terhadap konsumsi bahan bakar dan gas buang produk otomotif (Lukin dkk., 2022; Nurjani, 2022)

Dua tantangan besar di atas tentu perlu segera direspons, baik oleh pelaku industri otomotif maupun pemerintah sebagai pemangku kepentingan. Dari sisi pelaku, peningkatan sumber daya manusia (SDM) adalah hal yang mutlak (Czerwinski, 2021). Bukan hanya pada SDM yang dimiliki oleh industri otomotif, namun juga kapabilitas SDM yang ada dalam keseluruhan rantai pemasok komponen dalam keseluruhan lanskap besar industri otomotif di Indonesia. Pelaku industri otomotif nasional harus mendorong kompetensi SDM di kalangan pemasok agar mampu menghasilkan produk berstandar internasional sekaligus berdaya saing global. Aktivitas pendampingan, pelatihan serta pemberdayaan bagi perusahaan pemasok, baik besar, menengah maupun kecil harus ditingkatkan (Hickie & Hickie, 2022).

Penurunan kinerja dan fluktuasi di industri otomotif di Indonesia pada tahun 2013-2021, meskipun kita menyaksikan di jalan raya penuh bahkan macet, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor berikut: 1. Krisis Ekonomi dan Ketidakstabilan Makroekonomi. Selama periode tersebut Indonesia mengalami beberapa tantangan ekonomi, termasuk fluktuasi nilai tukar, inflasi, dan penurunan daya beli masyarakat. Ketidakstabilan ekonomi ini bisa menyebabkan penurunan penjualan kendaraan meskipun permintaan tetap ada. 2. Kebijakan Pemerintah; Pengean kebijakan seperti pajak barang mewah (PPnBM), pajak kendaraan bermotor, dan regulasi emisi yang lebih ketat dapat berdampak langsung pada harga kendaraan, yang akhirnya menekan daya beli masyarakat dan mengurangi penjualan. 3. Pandemi COVID-19 (2020-2021); Pandemi membawa dampak besar pada ekonomi global, termasuk industri otomotif. *Lockdown*, pembatasan mobilitas, dan ketidakpastian ekonomi selama pandemi menyebabkan penurunan signifikan dalam penjualan kendaraan pada periode tersebut. 4. Perubahan preferensi konsumen selama periode ini, ada perubahan tren di mana konsumen mulai beralih dari kendaraan pribadi ke transportasi publik atau layanan transportasi berbasis aplikasi seperti Gocar, Grab car dll, terutama di kota-kota besar yang mengalami kemacetan parah. 5. Kemacetan lalu lintas; Kemacetan parah di banyak kota besar Indonesia

dapat menurunkan minat masyarakat untuk membeli kendaraan baru karena waktu tempuh yang lama dan biaya operasional yang tinggi. 6. Kondisi keuangan perusahaan Otomotif; Fluktuasi dalam profitabilitas dan kesehatan keuangan perusahaan otomotif, termasuk penurunan produksi dan investasi, dapat berkontribusi pada kinerja yang tidak stabil. 7. Persaingan yang ketat; Persaingan yang ketat di industri otomotif, baik dari merek lokal maupun internasional, menyebabkan perang harga dan peningkatan biaya pemasaran, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi profitabilitas industri. Jadi, meskipun permintaan kendaraan masih ada dan kita menyaksikan banyaknya kendaraan di jalan raya, faktor-faktor di atas dapat menjelaskan penurunan dan fluktuasi kinerja industri otomotif di Indonesia selama periode tersebut (Gaikindo,2021, Kemenprin, 2021, Kompas, 2022).

Selain hal tersebut, permasalahan yang terjadi di industri otomotif di Indonesia adalah terjadinya *recall* (Gaikindo, 2021). Toyota Raize di *recall* oleh PT. Toyota Astra Motor (TAM) pada tahun 2022 yang sejalan dengan aktivitas *safety recall* yang dilakukan oleh Toyota Motor Corporation (TMC), hal tersebut berkaitan dengan kesalahan sambungan pada bagian *apron* depan. Sambungan pada bagian *apron* depan yang kurang sempurna mengakibatkan munculnya bunyi yang tidak biasa saat Raize melewati jalan rusak, bergelombang atau berlubang, bahkan pihak Toyota Astra Motor juga mengungkapkan bahwa imbas dari sambungan *apron* depan yang kurang sempurna tersebut bisa mengakibatkan kontrol kendaraan menjadi sulit dikendalikan yang dapat mengganggu kenyamanan dan keamanan berkendara. PT. Toyota Astra Motor (TAM) melakukan penarikan kembali sejumlah unit kendaraan Toyota Alphard dan Vellfire, karena permasalahan pada sabuk pengaman atau *seat belt* kendaraan. Toyota sudah mengumumkan *recall fuel pump* pada mobil selain Avanza pada tahun 2020. Merek lain seperti Mitsubishi, Nissan, Honda, dan Daihatsu juga telah melaporkan menangani mobil konsumen yang punya masalah *fuel pump*.(Damara, 2020). Secara rinci ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1. Recall Kendaraan Roda Empat

Merk	Jumlah <i>Recall</i>	Penyebab <i>Recall</i>	Tahun Produksi
Toyota Raize	14.777	Pemasangan <i>apron</i> depan kurang sempurna	2020-2021
Mitsubishi Xpander	139.111	<i>Fuel pump</i>	2017-2019
Nissan Livina	9.314	<i>Fuel pump</i>	2019
Honda Brio, Mobilio, Jazz, BR-V, HR-V, CR-V, City, Civic	85.025	<i>Fuel pump</i>	2017-2019
Daihatsu Rocky	9.378	Bunyi <i>abnormal</i> pada kap depan	2021
GranMax dan Luxio	11.734	Pemrograman ulang pada komponen ECU mesin	2021-2022
Xenia	53.246	<i>Fuel pump</i>	2017-2019
Terios	41.152	<i>Fuel pump</i>	2017-2019
Serion	2.892	<i>Fuel pump</i>	2018-2019

Sumber: (Gaikindo, 2021), (Damara, 2020; kompas.com, 2021; Sandi, 2022)

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, Toyota Raize melakukan penarikan ulang untuk melakukan perbaikan di Indonesia totalnya sebanyak 14.777 unit. Jumlah tersebut terdiri dari Raize varian 1.0T S CVT, 1.0T G CVT, 1.0T G M/T, 1.2 G CVT, dan 1.2 G M/T dengan tahun produksi antara November 2020 sampai Oktober 2021. Mitsubishi Indonesia mengumumkan *recall fuel pump* pada 22 Juni 2020 hanya untuk model Xpander, tidak termasuk Xpander Cross. Mobil yang terlibat sebanyak 139.111 unit produksi 2017-2019. Nissan juga memberi pengumuman serupa untuk Livina. Mobil ini memang satu *platform* dengan

Ahmad Gunawan, 2024

MODEL PENINGKATAN KINERJA INDUSTRI OTOMOTIF DI INDONESIA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Xpander dan diproduksi di pabrik Mitsubishi. Livina yang ditarik merupakan unit produksi 22 Februari 2019 sampai 24 Agustus 2019 dengan total mencapai 9.314 unit. Kemudian Honda pada 15 Juli 2020 mengumumkan *recall fuel pump* untuk 85.025 unit. Mobil yang terkena *recall* hampir semua model Honda yang dijual di Indonesia. Model tersebut yaitu: Brio, Mobilio, Jazz, BR-V, HR-V, CR-V, City, Civic, dan Accord yang diproduksi antara 2017 hingga 2019, hanya Odyssey yang tidak terkena *recall* ini (Gaikindo, 2021). Ada tiga model Daihatsu yang terimbas masalah pompa bensin tersebut, yakni Xenia, Terios, dan Sirion, sementara untuk jumlah unitnya mencapai 97.290 unit. Untuk rinciannya, total unit Xenia yang terdampak masalah *fuel pump* sebanyak 53.246 unit dengan produksi dari Oktober 2017 hingga Juni 2019. Terios 41.152 unit yang dibuat dari Desember 2017 hingga Juni 2019, sementara Sirion sebanyak 2.892 unit yang diproduksi Januari 2018 hingga September 2019. (kompas.com, 2021)

Dari data yang disampaikan oleh Gaikindo, (2021) di atas maka bisa dikatakan bahwa kinerja industri otomotif masih belum maksimal dengan banyaknya unit yang di *recall*. Penurunan kinerja organisasi tersebut tentunya akan sangat merugikan Industri dan mengganggu aktivitas produksi baru.

*Grand theory* yang penulis gunakan dalam mengkaji masalah tersebut yaitu teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2011) dan (Luthans dkk., 2021). Luthans mengemukakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan *stimulus-organism-response*. Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R yang dikembangkan oleh (Hovland dkk., 1953). Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja. Untuk menghasilkan kinerja tentu membutuhkan sumber daya dan salah satu sumber daya adalah sumber daya manusia. Melalui pendekatan strategik, peneliti menggunakan RBV (*Resource based view*) sebagai *middle theory*.

Teori *Resources based view* (RBV) Barney (2007) merupakan dasar dari pengembangan keunggulan bersaing dari sebuah perusahaan dengan menonjolkan

keunggulan utama dari sumber daya yang dimilikinya. yang menguji kerangka SWOT dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Teori ini mengandalkan keunikan dan nilai SDM, menunjukkan keberlanjutan SDM yang tidak mudah untuk ditiru, dan kemudahan dalam memobilisasi potensi. Pendekatan ini dilakukan dengan proses pengujian VRIO (*Value, rareness, immitable, organize*) (Barney dkk., 2021). Inti dari teori ini terletak pada sumber daya dan kemampuan (*resources and capability*). *Digital leadership*, kompetensi, komitmen, *learning agility* dan kinerja, merupakan bagian dari *resources and capability*.

*Applied theory* yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori *digital leadership* dari Howell dkk., (2014); Sheninger, (2019a), Teori kompetensi dari Spencer dkk., (1997), Teori komitmen organisasi dari Robbins & Judge, (2009), *learning agility* dari (De Meuse, 2019) dan teori kinerja organisasi dari Kaplan & Norton, (2001).

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan semua kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah disepakati Bersama (Mangkunegara, 2011). Kinerja dapat dicerminkan dari kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, apabila kinerja para pegawai optimal maka akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan apabila kinerja kurang optimal maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan, visi dan misi. *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja organisasi pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan & Norton; 1996)

*Digital leadership* adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Howell dkk., 2014). Para pemimpin digital harus menerapkan kepemimpinan yang sangat terkait dengan era persaingan yang begitu keras bahkan substitutif dengan kecerdasan artifisial (Sheninger, 2019a). Kunci untuk memungkinkan pemimpin menyajikan

secara memadai persiapan bagi semua bawahan untuk berkembang secara *digital cluster managerial network*. (Bampo dkk., 2008). Peran pemimpin penting dalam memastikan dan mendorong transformasi dan mendorong perubahan di Industri 4.0 (Franco, 2020). *Digital leadership* merupakan kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasi dan penggunaan teknologi digital (Wagner, 2018). *Digital Leadership* merupakan kombinasi dari kompetensi digital dan budaya digital untuk mendorong perubahan dan memanfaatkan peluang teknologi digital (Klein, 2020). Menurut Sheninger, (2019), terdapat karakteristik *digital leadership*, yaitu: pemimpin kreatif, pemimpin inovatif, pemimpin visioner global, pemimpin yang ingin tahu, dan pemimpin yang mendalam. Faktor lingkungan yang dinamis karena faktor VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas), mendorong pemimpin untuk lebih kreatif dan selalu berpikir inovatif melalui kapabilitas atau kolaborasi yang terintegrasi.

Organisasi harus memiliki kemampuan untuk dapat meningkatkan kompetensi yang tinggi agar tujuan perusahaan tercapai. Robbins & Judge, (2011) berpendapat mengenai tingkat kinerja akan tergantung pada beberapa faktor salah satunya yakni kemampuan / kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi tersebut. Kompetensi dapat diartikan juga sebagai karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilaku dan performa kerja tertentu pada diri seseorang (Spencer dkk., 1997). Kompetensi yang dimaksud berdasarkan pada tingkat pendidikan, tingkat keterampilan, tingkat pengetahuan dan pengalaman kerja dari para pegawainya, di mana tingkat kompetensi tersebut akan mempengaruhi hasil kerja dari para pegawainya, semakin tinggi tingkat kompetensi maka kinerja yang dihasilkannya akan semakin tinggi juga.

Komitmen organisasi yang merupakan komponen dari perilaku sangat penting untuk peningkatan kinerja organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2008). Komitmen pegawai

pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Muis dkk., 2018a), demikian juga halnya apa yang diungkapkan oleh Betri, (2016), bahwa para karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi.

Kinerja yang optimal karyawan perlu dicapai dengan memiliki *learning agility* yang baik dan beradaptasi dengan segala perubahan yang ada. *Learning agility* merupakan kemampuan dan kesediaan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, kemudian hal yang telah dipelajari diterapkan untuk mendapatkan solusi dan kesuksesan di situasi yang baru. (De Meuse, 2019). Individu dengan *agility* tinggi akan mampu belajar dari pengalaman dan menerapkan pelajaran tersebut di situasi baru, aktif mencari *feedback* dari temannya sebagai bahan koreksi agar dapat tumbuh dan berkembang, cenderung menyukai tantangan, refleksi diri, mengevaluasi pengalamannya dan menarik kesimpulan (De Meuse dkk., 2010). Tingginya *learning agility* seseorang akan dapat memudahkan dalam menghadapi tantangan suatu pekerjaan.

Berdasarkan temuan penelitian terdahulu, penulis mendapati *research gap*, sebagaimana tertera pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2. Ringkasan *Research Gap*

Hasil	Peneliti
<i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Khaw dkk., 2022)</li> <li>- (Mohamed, 2022)</li> <li>- (Petry, 2018)</li> <li>- Cahyarini, (2021)</li> <li>- Iskamto, (2020)</li> <li>- (Benitez dkk., 2022)</li> <li>- Amelda dkk., (2021)</li> </ul>

<i>Digital Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	- Purwanto dkk., (2021) - Kurniawan & Soediantono, (2022)
Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	- Mulyasari, (2019) - Manik & Syafrina, (2018) - Sari, (2019) - Kadek dkk., (2019)
Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	- Supiyanto, Y. 2015 - Rosmaini, 2019 - Hidayat, 2021
Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	- Tobing, dkk, 2009. - Adhan dkk., (2019) - Umar & Norawati, (2022) - (Laksmi & Kawiana, 2022) - Kurniawan, (2022) - Yerita, (2022)
Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	- Purwanto, Tampil Purba, dkk., (2021) - Pandaleke, D. 2016.
<i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	- Sukardi, dkk, 2022 - Ekadiana dkk., 2022) - Wardhani dkk., (2022) - Noach dkk., 2023.)
<i>Learning agility</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	- Rahardi dkk., (2022)

Pari tabel 1.2 di atas terlihat bahwa terdapat perbedaan hasil dari penelitian penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang variabel *digital leadership*, kompetensi, komitmen organisasi, *learning agility* dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, namun belum ada penelitian yang mengkombinasikan dari 4 variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena itu penulis tertarik untuk mengkaji ulang dan mengkombinasikan variabel-variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja organisasi untuk penguatan dalam menganalisis kinerja organisasi bahwa ini merupakan variabel-variabel yang terintegrasi sehingga perlu digabung 4 variabel tersebut untuk membangun model baru dalam mengukur kinerja organisasi industri otomotif di Indonesia.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas yaitu terjadinya fluktuasi kinerja organisasi industri otomotif di Indonesia yang dikaji dari tingkat kompetensi,

Ahmad Gunawan, 2024

**MODEL PENINGKATAN KINERJA INDUSTRI OTOMOTIF DI INDONESIA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

*learning agility* dan kinerja organisasi, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut;

1. Bagaimana gambaran kekuatan *digital leadership*, tingkat kompetensi, tingkat *learning agility*, kekuatan komitmen organisasi dan tingkat kinerja organisasi pada industri otomotif di Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi pada industri otomotif di Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi pada industri otomotif di Indonesia?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia ?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia ?
8. Apakah terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia?
9. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia ?
10. Apakah terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia ?
11. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia ?
12. Apakah terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia ?

13. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan *learning agility* secara serial pada industri otomotif di Indonesia ?
14. Apakah terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan *learning agility* secara serial pada industri otomotif di Indonesia ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk memecahkan masalah kinerja industri otomotif di Indonesia yang cenderung fluktuatif dari tahun ke tahun dengan mengembangkan model hipotetikal dasar untuk menjelaskan kerangka penelitian empirik guna menjawab kesenjangan penelitian mengenai *digital leadership* dan kompetensi terhadap kinerja organisasi, untuk mengisi GAP tersebut peneliti memasukkan komitmen organisasi dan *learning agilty* sebagai mediasi serial dalam bangunan model baru yang digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi, adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui;

1. Mengetahui gambaran kekuatan *digital leadership*, tingkat kompetensi, tingkat *learning agility*, kekuatan komitmen organisasi dan tingkat kinerja organisasi pada industri otomotif di Indonesia
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi pada industri otomotif di Indonesia
3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi pada industri otomotif di Indonesia
4. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap komitmen organisasi pada Industri otomotif di Indonesia
5. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia
6. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia
7. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia

8. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia
9. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia
10. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada industri otomotif di Indonesia
11. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia
12. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh *learning agility* pada industri otomotif di Indonesia
13. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan *learning agility* secara serial pada industri otomotif di Indonesia
14. Menganalisis dan mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan *learning agility* secara serial pada industri otomotif di Indonesia

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Secara Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan *body knowledge* ilmu manajemen sumber daya manusia tentang bagaimana peran mengenai *digital leadership*, kompetensi, komitmen organisasi, *learning agility* dalam peningkatan kinerja organisasi Otomotif di Indonesia.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi dalam menggunakan ukuran kinerja secara komprehensif sehingga permasalahan dapat di atasi.

3. Memberikan penguatan secara konseptual tentang pengembangan model hipotetikal dasar kerangka penelitian empiris yang diuji oleh peneliti sebelumnya.

#### 1.4.2. Secara Praktis

1. Hasil penelitian ini penulis harapkan menjadi tambahan informasi dalam mengembangkan Industri guna menjadikan peningkatan kinerja Industri di Indonesia menjadi lebih baik.
2. Diharapkan dapat memberikan solusi dalam perbaikan fluktuasi kinerja di industri otomotif dan industri lainnya yang sejenis dengan mempertimbangkan komitmen organisasi dan *learning agility*
3. Diharapkan pemimpin dapat memberikan arahan yang positif terhadap kinerja industri dengan mempertimbangkan penguatan komitmen dan kemampuan *learning agility* pada sumber daya manusia yang ada.
4. Dapat dijadikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen industri otomotif dan industri lainnya di Indonesia. Terutama terkait *digital leadership*, kompetensi, *learning agility*, komitmen organisasi dalam peningkatan kinerja organisasi.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disertasi ini terdiri dari 5 bab. Bab pertama yaitu pendahuluan yang memuat tentang uraian tentang latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan disertasi. Uraian diawali dengan cakupan terjadinya fenomena sehingga diperlukan penelitian lanjutan. Berangkat dari hal tersebut maka selanjutnya dapat disusun masalah yang terjadi sehingga membentuk suatu tujuan penelitian, diharapkan dengan terjawabnya masalah yang dihadapi dan pencapaian tujuan yang didapat dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, tentunya untuk mencapai tujuan yang diharapkan memerlukan landasan teori yang tepat.

Bab ke dua yaitu kajian pustaka, pada bagian ini memuat tentang konsep, teori, model yang relevan untuk menjawab masalah. Landasan teori tersebut untuk mendukung atau memperkuat alur dalam pencapaian tujuan penelitian. Kerangka

Ahmad Gunawan, 2024

**MODEL PENINGKATAN KINERJA INDUSTRI OTOMOTIF DI INDONESIA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

berpikir tentunya dilandaskan pada penelitian terdahulu. Uraian komprehensif diharapkan dapat menghasilkan sintesis penelitian. Dengan demikian model yang terbentuk dapat memberikan ciri khas unik, selanjutnya rancangan penelitian berdasarkan hasil dari sintesis landasan teori diuraikan pada bab selanjutnya.

Bab ke tiga yaitu metodologi penelitian, pada bab ini diuraikan tentang desain penelitian, partisipan, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur penelitian dan analisis data. Pembahasan dilakukan secara terperinci dimulai dari hasil sintesis teori, pembentukan, model penelitian sampai dengan teknik analisis yang digunakan. Uraian prosedur penelitian tentunya mengacu pada landasan teori yang telah dikaji, metode penelitian ini dijadikan acuan untuk menyusun pembahasan.

Bab ke empat yaitu hasil dan pembahasan, bagian ini akan menguraikan mengenai temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data. Berdasarkan hasil yang didapat selanjutnya diuraikan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Urutan pembahasan yang digunakan yaitu dengan cara non tematik. Cara ini menguraikan terlebih dahulu temuan penelitian secara menyeluruh, selanjutnya berdasarkan hasil temuan diuraikan pembahasan secara terpisah.

Pada bab kelima ini akan diuraikan terkait dengan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi hasil penelitian. Kesimpulan merupakan hasil dari yang tentunya menjawab dari pertanyaan penelitian, dari hasil kesimpulan tersebut tentunya menimbulkan implikasi atau dampak terhadap pihak terkait terutama industri otomotif di Indonesia. Hasil tersebut dapat pula menjadi rekomendasi bagi akademisi yang berminat untuk mengkaji baik berupa dukungan atau bantahan pada penelitian berikutnya.