

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri ritel menjadi salah satu sektor yang memiliki peran strategis dalam perekonomian daerah, termasuk Kabupaten Semarang. Perkembangan ritel modern maupun tradisional menunjukkan adanya peningkatan kebutuhan konsumen yang semakin beragam (Abubakar et al., 2021). Namun, dinamika bisnis ini juga menghadirkan tantangan yang cukup besar, terutama persaingan yang semakin ketat, perubahan pola belanja masyarakat, serta penetrasi teknologi digital dalam sistem penjualan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan ritel membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya andal secara teknis tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. (Pahira & Rinaldy, 2023) menyatakan bahwa SDM merupakan penggerak utama organisasi dalam menghadapi persaingan.

Kinerja SDM di sektor ritel kini tidak hanya diukur berdasarkan produktivitas penjualan, melainkan juga pada aspek kualitas pelayanan, loyalitas, serta kemampuan konsumen yang berubah. (Khoirul Insan et al., 2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Artinya, perusahaan ritel harus mampu menyediakan sistem manajemen yang mendukung pertumbuhan karyawan baik secara profesional maupun personal. Dalam konteks Kabupaten Semarang, peningkatan kualitas SDM sangat

penting mengingat sektor ritel menyerap banyak tenaga kerja dalam jumlah besar. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan adalah *humanistic leadership*, kepemimpinan ini menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan yang empati, perhatian, dan penghormatan terhadap martabat karyawan (Robiht et al., 2025). menyatakan bahwa kepemimpinan humanistik berfokus pada hubungan interpersonal yang sehat sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang positif. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan emosional dan psikologis karyawan akan mendorong loyalitas serta semangat kerja yang lebih tinggi.

Selain *humanistic leadership*, *strategic power leadership* juga diperlukan dalam industri ritel yang penuh dengan tekanan target dan persaingan. (Waedoloh et al., 2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan kekuasaan secara strategis dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam praktiknya, kepemimpinan ini sangat penting untuk menjaga disiplin kerja, meningkatkan koordinasi, dan memastikan standar operasional dijalankan dengan baik. Di sektor ritel, *strategic power leadership* dapat membantu manager dalam mengelola tim yang besar dan heterogen.

Visionary leadership juga menjadi gaya kepemimpinan yang tidak kalah penting dalam industri ritel. Pemimpin visioner mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta mengarahkan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan. (Karyawan et al., 2019) menegaskan bahwa visi yang kuat mendorong komitmen karyawan melampaui

kepentingan pribadi mereka. Dalam konteks ritel, visi yang dibangun oleh pemimpin dapat menjadi sumber motivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik, berinovasi dalam strategi pemasaran, serta beradaptasi dengan perkembangan digital. (Triyono, 2017) menambahkan bahwa *visionary leadership* juga erat kaitannya dengan kemampuan pemimpin melihat peluang masa depan dan menerjemahkannya ke dalam strategi praktis. Bagi perusahaan ritel, hal ini mencakup kesiapan menghadapi perubahan teknologi, tren konsumen, hingga persaingan global. Pemimpin visioner di Kabupaten Semarang dapat membantu organisasi memanfaatkan peluang pasar lokal dengan strategi inovatif. Dengan begitu, perusahaan tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah disrupsi. Hal ini semakin menegaskan pentingnya kepemimpinan visioner dalam penguatan kinerja SDM.

(Fronika & Ali, 2025) mengatakan selain kepemimpinan, *knowledge management* menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan ritel. *Knowledge management* melibatkan penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Dalam ritel, hal ini mencakup pemahaman tren konsumen, teknik pelayanan, hingga penggunaan teknologi digital. Pengelolaan pengetahuan yang efektif akan membuat karyawan lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan. (Sunaryudanto & Rofiaty, 2024) menjelaskan bahwa *knowledge management* tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat ketrampilan dan kompetensi karyawan. Perusahaan yang mampu mengelola

pengetahuan dengan baik akan memiliki SDM yang lebih siap menghadapi perubahan. Dalam sektor ritel di Kabupaten Semarang, hal ini dapat membantu perusahaan memberikan pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen. Selain itu, *knowledge management* juga mendukung terciptanya inovasi dalam strategi pemasaran. Dengan demikian, faktor ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja SDM.

Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait hubungan simultan antara gaya kepemimpinan dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM. Sebagian besar studi terdahulu hanya fokus pada satu atau dua variabel. Padahal, keempat variabel tersebut saling berhubungan dan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif jika diteliti bersama. (Fauzi Ramadhan et al., 2024) menekankan bahwa konteks budaya dan sektor industri berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi gap dengan fokus pada sektor ritel lokal di Kabupaten Semarang.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat peran strategis sektor ritel dalam menyediakan lapangan kerja dan menompang perekonomian daerah. (Visioner et al., 2024) menegaskan bahwa kepemimpinan yang humanistik dan visioner mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Jika diterapkan dengan baik, gaya kepemimpinan ini akan memperkuat daya saing perusahaan melalui peningkatan kualitas layanan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajer ritel di Kabupaten Semarang menemukan model kepemimpinan yang paling efektif. Dengan

demikian, hasil penelitian akan memberikan manfaat praktis sekaligus teoritis.

Selain manfaat praktis perusahaan, penelitian ini juga relevan bagi pembuat kebijakan. (Rudiyanto, 2021) menekankan bahwa peningkatan kualitas SDM dan memerlukan dukungan sistemik, termasuk peran pemerintah. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan ritel. Dengan kolaborasi antara sektor swasta dan pemerintah, daya saing tenaga di Kabupaten Semarang dapat ditingkatkan. Hal ini selaras dengan tujuan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti ini akan menganalisis empat variabel utama, yaitu *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, *visionary leadership*, dan *knowledge management*, serta pengaruhnya terhadap kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengambilan sampel yang disesuaikan dengan jumlah populasi karyawan retail. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan dan manajemen pengetahuan dengan peningkatan kinerja SDM, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan retail dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif untuk menghadapi persaingan bisnis di masa depan.

Tabel 1. 1 Permasalahan Kinerja SDM Karyawan Retail di Kabupaten Semarang tahun (2020-2024)

Tahun	Target Kinerja SDM (%)	Realisasi Kinerja SDM (%)	Selisih (%)
2020	100%	78%	22%
2021	100%	82%	18%
2022	100%	85%	15%
2023	100%	88%	12%
2024	100%	87%	13%

Sumber: (Anonim<https://data.goodstats.id/search?q=pekerja+retail>, n.d.)

Berdasarkan tabel tersebut, pada tahun 2020 realisasi kinerja hanya mencapai 78% dari target, dengan deviasi sebesar 22%. Hal ini menunjukkan bahwa aspek *humanistic leadership* belum berjalan optimal, di mana karyawan merasa kurang dihargai sehingga motivasi kerja menurun (Susan Febriantina et al., 2024). Pada tahun 2021, realisasi kinerja meningkat menjadi 82%, namun masih terdapat selisih 18% dari target. Permasalahan utama yang muncul adalah lemahnya *strategic power leadership*, karena pemimpin belum maksimal dalam memanfaatkan kekuatan strategis dalam pengambilan keputusan, sehingga arah kerja karyawan kurang terarah (Muarafah, 2024). Tahun 2022 menunjukkan perbaikan dengan capaian kinerja sebesar 85%, tetapi masih ada selisih 15% dari target. Kondisi ini dipengaruhi oleh *visionary leadership* yang belum maksimal. Pemimpin belum mampu menyampaikan visi jangka panjang secara jelas, sehingga karyawan tidak memiliki gambaran yang pasti terhadap arah pencapaian organisasi.

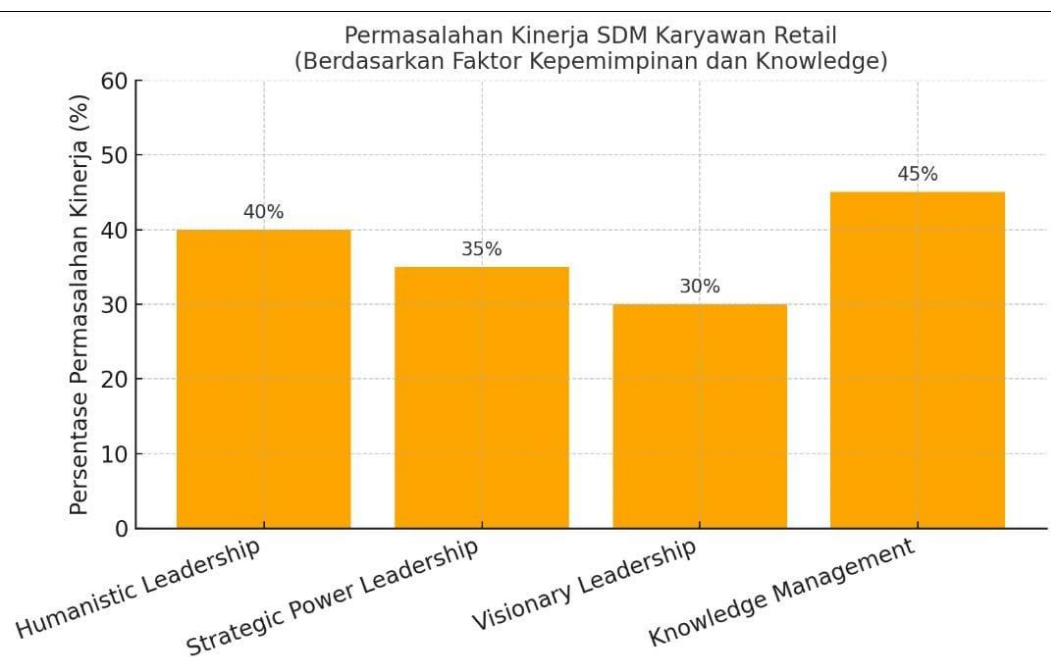
Selanjutnya, pada tahun 2023, realisasi kinerja meningkat menjadi 88% dengan selisih 12% dari target. Namun, perusahaan masih menghadapi

hambatan pada aspek *knowledge management*, yaitu belum adanya sistem berbagi pengetahuan yang terstruktur antar karyawan. Hal ini mengakibatkan informasi penting tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga memperlambat peningkatan kinerja secara menyeluruh. Pada tahun 2024, realisasi kinerja justru sedikit menurun menjadi 87%, dengan deviasi 13%. Kondisi ini memperlihatkan bahwa integrasi antara *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, *visionary leadership*, dan *knowledge management* belum sepenuhnya berjalan efektif dalam mendorong peningkatan kinerja SDM.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang masih belum mencapai target yang diharapkan. Permasalahan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang humanis, strategis, visioner, serta pengelolaan pengetahuan yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, *visionary leadership*, dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang.

Berdasarkan kondisi tersebut, tema penelitian ini dipilih karena permasalahan kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang tidak dapat dilepaskan dari belum optimalnya penerapan gaya kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Rendahnya efektivitas *knowledge management* serta belum terintegrasinya *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, dan *visionary leadership* secara menyeluruh menunjukkan

adanya kebutuhan untuk mengkaji faktor-faktor manajerial yang memengaruhi kinerja SDM. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan guna memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja SDM karyawan retail, sehingga diharapkan dapat menjadi dasar bagi perbaikan strategi kepemimpinan dan sistem pengelolaan pengetahuan di masa mendatang.



Gambar 1. 1 Permasalahan Kinerja SDM Karyawan Retail

Sumber:(Anonim<https://data.goodstats.id/search?q=pekerja+retail>, n.d.)

Berdasarkan grafik tersebut, aspek *Knowledge Management* paling dominan memengaruhi permasalahan kinerja sumber daya manusia (SDM) karyawan ritel, dengan kontribusi sebesar 45%. Kondisi ini mengindikasikan adanya hambatan dalam pengelolaan pengetahuan, termasuk kurangnya pertukaran informasi antar karyawan, minimnya pencatatan pengetahuan kerja, serta pemanfaatan teknologi pendukung yang rendah.

Selanjutnya, *Humanistic Leadership* menempati peringkat kedua dengan pengaruh 40%. Faktor ini menandakan bahwa minimnya perhatian pemimpin terhadap nilai kemanusiaan, komunikasi antarpribadi, dan kebutuhan karyawan turut menurunkan performa kerja. Faktor *Strategic Power Leadership* berkontribusi sebesar 35% terhadap masalah tersebut. Secara khusus, gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan dominasi kekuasaan daripada keterlibatan karyawan berpotensi menciptakan ketidaknyamanan di lingkungan kerja. Sementara itu, *Visionary Leadership* memiliki pengaruh terendah, yaitu 30%. Meski demikian, faktor ini tetap signifikan karena kurangnya komunikasi visi yang jelas dapat menyebabkan ketidaksesuaian tujuan antara pemimpin dan karyawan. Secara keseluruhan, keempat variabel tersebut sama-sama berperan dalam memunculkan permasalahan kinerja SDM, walaupun dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda.

Permasalahan utama dalam kinerja SDM karyawan retail terletak pada belum optimalnya pengelolaan pengetahuan, seperti kurangnya pertukaran informasi antar karyawan, minimnya dokumentasi pengetahuan kerja, serta rendahnya pemanfaatan teknologi pendukung. Selain itu, kepemimpinan yang kurang humanis menyebabkan rendahnya perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan komunikasi interpersonal, yang berdampak pada penurunan motivasi dan kinerja. *Strategic Power Leadership* yang lebih menekankan dominasi kekuasaan juga berpotensi menciptakan ketidaknyamanan di lingkungan kerja. Sementara itu, *Visionary Leadership*

yang belum berjalan optimal menyebabkan visi organisasi tidak tersampaikan secara jelas, sehingga tujuan antara pimpinan dan karyawan menjadi kurang selaras. Secara keseluruhan, keempat faktor tersebut saling berkaitan dan berkontribusi terhadap munculnya permasalahan kinerja SDM karyawan retail.

Tabel 1. 2 Temuan Research GAP

No.	Kontroversi Studi	Temuan
1.	<i>Humanistic Leadership</i> terhadap kinerja SDM	a. Kepemimpinan humanis (<i>humanistic leadership</i>) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia karena menekankan penghargaan terhadap martabat dan nilai kemanusiaan setiap individu di tempat kerja (Robiht et al., 2025). Pemimpin yang mengadopsi pendekatan humanis tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan psikologis, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan. Hal ini berdampak pada meningkatnya motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih optimal. Selain itu, <i>humanistic leadership</i> menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan, keterbukaan, dan empati sehingga memperkuat kolaborasi tim dan meningkatkan

		keaktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Paesen et al., 2019) b. Namun <i>Humanistic Leadership</i> juga dapat menimbulkan dampak negatif apabila tidak dijalankan secara seimbang. Pemimpin yang terlalu fokus pada aspek empati, kelembutan, dan kenyamanan karyawan berisiko mengurangi ketegasan dalam mengambil keputusan dan lemahnya penegakan aturan (PP Rahayu, 2022). Kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang permisif sehingga disiplin menurun, produktivitas berkurang, dan pencapaian target organisasi tidak optimal. Selain itu, kepemimpinan yang terlalu toleran dapat menimbulkan konflik kepentingan, terutama ketika pemimpin lebih mengutamakan hubungan personal daripada pencapaian kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu longgar, berhubungan dengan peningkatan stres kerja dan penurunan kinerja karyawan (Paesen et al., 2019).
2.	Pengaruh <i>Strategic Power</i>	a. <i>Strategic Power Leadership</i> memberikan pengaruh positif terhadap kinerja SDM karena pemimpin

	<i>Leadership</i> terhadap kinerja SDM	mampu menggunakan kekuasaan secara tepat untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengoptimalkan potensi karyawan (Muarafah, 2024). Gaya kepemimpinan ini mendorong terciptanya disiplin, komitmen, serta fokus pada pencapaian target organisasi. Ketika pemimpin memadukan kekuasaan dengan strategi yang jelas, karyawan merasakan kejelasan arah kerja dan mampu meningkatkan efektivitas tim maupun individu. (Yas et al., 2023) menunjukkan bahwa <i>strategic leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan <i>work engagement</i>. b. <i>Strategic Power Leadership</i> dapat berdampak negatif terhadap kinerja SDM jika kekuasaan digunakan secara berlebihan. Pemimpin yang terlalu dominan cenderung menimbulkan rasa takut, menekan kreativitas, dan menurunkan motivasi intrinsik karyawan (Cuk, 2020). Akibatnya, karyawan bekerja hanya karena kewajiban, bukan komitmen, sehingga kinerja menurun. (Tahir, 2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan kekuasaan berlebihan dapat meningkatkan stres kerja dan menurunkan
--	---	--

		efektivitas karyawan.
3.	Pengaruh Visionary Leadership terhadap kinerja SDM	a. <i>Visionary Leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja SDM karena pemimpin dengan visi yang jelas mampu memberikan arah dan inspirasi bagi karyawan (Simbolon, 2017). Kepemimpinan ini menumbuhkan rasa percaya diri, optimisme, serta komitmen dalam bekerja sehingga karyawan terdorong untuk berinovasi dan berkontribusi lebih. Pemimpin visioner juga mampu menciptakan tujuan jangka panjang yang memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi standar minimum. b. Namun <i>Visionary Leadership</i> juga dapat membawa pengaruh negatif jika visi yang dikembangkan tidak realistis atau sulit dipahami karyawan (Thamrin, 2020). Pemimpin yang terlalu berorientasi pada visi jangka panjang bisa mengabaikan kebutuhan operasional harian, sehingga menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan kerja. Selain itu, apabila visi hanya dimiliki pemimpin tanpa komunikasi yang efektif, karyawan bisa merasa terasing, tidak dilibatkan, bahkan kehilangan motivasi. Kondisi ini dapat menyebabkan turunnya produktivitas dan meningkatnya ketidakpuasan

		kerja. (Marlia et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang tidak disertai implementasi nyata dan keterlibatan bawahan dapat menimbulkan resistensi serta berdampak negatif pada kinerja SDM
4.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja SDM	a. <i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja SDM karena memudahkan karyawan dalam berbagi informasi, memanfaatkan pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan beradaptasi (Fernanda & Larassaty, 2024). Pengelolaan pengetahuan yang baik mendorong inovasi, pengambilan keputusan yang tepat, serta peningkatan produktivitas kerja. b. Namun <i>Knowledge Management</i> memiliki dampak negatif terhadap kinerja SDM jika tidak dikelola dengan baik. Proses berbagi pengetahuan yang berlebihan dapat menimbulkan information overload sehingga karyawan kewalahan menyaring informasi yang relevan (Alamsyah et al., 2024). Selain itu, jika sistem <i>Knowledge Manajement</i> tidak terstruktur, dapat menimbulkan kebingungan, memperlambat pengambilan keputusan, bahkan mengurangi efisiensi kerja. Kurangnya budaya berbagi

		pengetahuan juga bisa menimbulkan ketidakpercayaan antar karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kolaborasi dan kinerja. (Sardoč, 2021) menunjukkan bahwa tanpa dukungan budaya organisasi yang kuat, praktik KM justru berpotensi menciptakan hambatan komunikasi dan menurunkan efektivitas kerja.
--	--	--

Sumber: Artikel yang diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian tentang pengaruh *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, *visionary leadership*, dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang menjadi sangat penting. Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen dengan memperbaharui pemahaman tentang kepemimpinan dalam konteks industri ritel lokal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *humanistic leadership* berpengaruh terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang?
2. Apakah *strategic power leadership* berpengaruh terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *visionary leadership* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang?

4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang?
5. Pengaruh *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, *visionary*, dan *knowledge management* secara simultan terhadap kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *humanistic leadership* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *strategic power leadership* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *visionary leadership* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang
4. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh *humanistic leadership*, *strategic power leadership*, *visionary*, dan *knowledge management* secara simultan terhadap kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh

humanistic leadership, strategic power leadership, visionary, dan knowledge management terhadap kinerja karyawan.

- b. Memberikan kontribusi pada pengembangan konsep kepemimpinan modern yang relevan dengan industri ritel, sehingga dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.
 - c. Menjadi bukti empiris mengenai hubungan anantara gaya kepemimpinan, pengelolaan pengetahuan, dan peningkatan kinerja SDM dalam konteks organisasi ritel di Indonesia.
2. Manfaat Praktis.
- a. Memberi masukan bagi manajemen perusahaan ritel di Kabupaten Semarang dalam memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan.
 - b. Membantu organisasi ritel dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang berorientasi pada kepemimpinan *humanistic, strategic, dan visioner*.
 - c. Menjadi referensi bagi praktisi bisnis ritel untuk meningkatkan daya saing melalui penguatan kompetensi SDM yang berkelanjutan.