

Pengaruh *Electronic Performance Monitoring*, Kepemimpinan, dan
Trust Pada *Performance*: Dalam Perspektif Pekerja Ritel di
Indonesia

*Effect of Electronic Performance Monitoring, Leadership, and Trust
on Performance: Retail's Worker in Indonesia Perspective*

Viraditya Nadine Al Faritsi¹, Netania Emilisa², Tiarapuspa³

^{1,2,3} (Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia)

022002114004@std.trisakti.ac.id

DOI: 10.55963/jumpa.v11i1.612

Abstrak - Artikel ini mendiskusikan hasil penelitian yang mempelajari pengaruh antara *electronic performance monitoring* (EPM) dan karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja individu yang dimediasi *organizational trust*. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu *electronic performance monitoring* (EPM), *autocratic leadership*, *inclusive leadership*, *organizational trust*, dan *individual performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang terfokus pada unit analisis pekerja di suatu industri grup ritel Indonesia dengan total populasi 283 pekerja. Dari total populasi tersebut, dilakukan penyebaran kuesioner dengan metode *hair* dan mengeliminasi data *outlier* dalam menetapkan sampel sebanyak 178 responden. Data yang diperoleh diolah menggunakan *software* SPSS versi 27 untuk uji validitas dan reliabilitas serta menggunakan metode *structural equation model* menggunakan *software* AMOS versi 23 untuk pengujian hipotesis. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya pengaruh negatif dalam implementasi EPM terhadap *trust* dan kinerja pekerja ritel. Namun, temuan lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa *inclusive* dan *autocratic leadership* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *trust* dan kinerja pekerja ritel, dimana *autocratic leadership* pada penelitian sebelumnya memiliki pengaruh negatif yang mengarah pada diktator. Dengan demikian, antara *inclusive* dan *autocratic leadership* dapat meningkatkan motivasi kinerja pekerja ritel di Indonesia.

Kata Kunci: *Autocratic, EPM, Inclusive, Performance, Trust.*

Abstract - This article discusses the results of research about the influence of *electronic performance monitoring* (EPM) and leadership characteristics on individual performance, which is mediated by *organizational trust*. The variables examined in this research are *electronic performance monitoring* (EPM), *autonomous leadership*, *inclusive leadership*, *organizational trust*, and *individual performance*. This research uses quantitative methods that focus on the worker in an Indonesian retail group industry as an analysis unit with a total population of 283 workers. The questionnaires were distributed using the *hair* method to eliminate outlier data and determine a sample of 178 respondents. The data obtained was processed using SPSS version 27 software to test validity and reliability and using the *structural equation model* method using AMOS version 23 software for hypothesis testing. The research results prove that the implementation of EPM has a negative influence on the trust and performance of retail workers. However, other findings from this research show that *inclusive* and *autocratic leadership* have a significant positive effect on the trust and performance of retail workers, whereas *autocratic leadership* in previous research had a negative effect, which led to dictatorship. Thus, *inclusive* and *autocratic leadership* can increase the performance and motivation of retail workers in Indonesia.

Keywords: *Autocratic, EPM, Inclusive, Performance, Trust.*

PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kinerja perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Dibalik kesuksesan tersebut, terdapat komponen penting yang menentukan keberhasilan perusahaan yaitu keunggulan produk yang dijual, dan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan yang terdiri dari

pimpinan dan pekerja saling bersinergi dalam menciptakan kesuksesan kinerja perusahaan. Agar perusahaan mendapatkan hasil yang tinggi dan pencapai target yang maksimal memerlukan kinerja yang baik dari sumber daya manusia (Budiono, 2018). Dengan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan (Rosanah, 2019). Tidak hanya pengalaman yang menentukan kinerja baik individu di perusahaan, namun seiring dengan berkembangnya teknologi dan informasi saat ini, baik pimpinan maupun pekerja perlu *agile* dalam menghadapi dinamisme dalam industri (Sakitri, 2021). Ketepatan dan kecepatan dalam mengambil keputusan untuk menanggapi perubahan sangat menentukan kinerja perusahaan di publik. Dalam pengambilan keputusan pun, tidak hanya bergantung kepada pertimbangan dari pimpinan, namun juga analisis data dan temuan data lapangan yang dikelola oleh pekerja. Maka dari itu, kerja sama antara pimpinan dengan pekerja juga berperan penting dalam pengambilan keputusan ini. Pekerja dibawah pengawasan pimpinan dapat memperoleh solusi cepat atas masalah perusahaan, sehingga tugas yang diinginkan dapat diselesaikan dengan tepat waktu yang pada akhirnya meningkatkan keberhasilan perusahaan (Khan et al., 2020). Dengan demikian, karakteristik kepemimpinan dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pekerja. Selain karakteristik kepemimpinan dalam perusahaan, tentunya peran teknologi sangat berpengaruh dalam berkembangnya bisnis saat ini. Menanggapi perkembangan ini, banyak perusahaan yang sudah menyesuaikan dengan kegiatan bisnis seperti proses perekrutan yang dilakukan secara daring, penggunaan aplikasi untuk presensi pekerja dan pengajuan cuti, serta penilaian kinerja individu pekerja. Digitalisasi kegiatan bisnis ini tentunya akan mempermudah manajemen dalam menganalisa kinerja pekerja secara akurat dan tepat dalam waktu yang singkat (Alan, 2018).

Penelitian ini akan mengidentifikasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan EPM terhadap kepercayaan dan kinerja pekerja sebagai efek dari adanya perkembangan teknologi dalam mengawasi kinerja pekerja. Adapun variabel EPM dilibatkan dalam penelitian ini, karena penelitian EPM sebagai implementasi dalam digitalisasi di tempat kerja, sebelumnya hanya terfokus pada persepsi individu pekerja, sedangkan dalam menilai keefektifan program terutama dalam mengawasi kinerja, perlu dianalisis juga persepsi dari pimpinan selaku pemberi penilaian akhir kinerja. Sehingga penilaian dapat dikatakan valid dan sesuai dengan realita serta dapat diterima kedua pihak. Selain itu, karakteristik kepemimpinan juga berpengaruh terhadap pemberian penilaian dan tingkat kepercayaan pekerja yang pada akhirnya juga berdampak pada kinerja individu. Adapun karakteristik pemimpin yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu *inclusive* dan *autocratic*. Pemimpin dengan karakteristik *inclusive*, dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka melalui ide-ide inovasi yang bermanfaat bagi perusahaan. Semakin besar *inclusive leadership* diterapkan, maka pekerja semakin termotivasi untuk menunjukkan perilaku yang lebih inovatif di tempat kerja (Wu & Li, 2023). Motivasi yang dibangun oleh *inclusive leadership* ini tentunya dapat meningkatkan kinerja pekerja sejalan dengan teori pertukaran sosial. Lain halnya dengan *autocratic leadership*, yang memiliki cara memotivasi pekerja dengan menerapkan kebijakan yang dapat membatasi ruang gerak pekerja, sehingga pekerja dapat fokus mengatasi masalah yang ada (Rosing et al., 2022). Dengan motivasi yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan di perusahaan tentunya membentuk *organizational trust* pekerja terhadap perusahaan. Pada akhirnya, *organizational trust* ini juga akan membentuk budaya perusahaan yang akan mempengaruhi *individual performance* dalam bekerja. Rangkaian kegiatan yang mempengaruhi penilaian kinerja tersebut mulai teralihkan secara daring yang tentunya memerlukan pengamanan yang sangat tinggi agar para pihak yang terlibat merasa aman, sehingga rangkaian kegiatan tersebut membentuk suatu *electronic performance monitoring (EPM)*. Dengan adanya EPM ini, tentu saja mempermudah perusahaan dalam mengawasi pekerjanya dan sekaligus menjadi tanggung jawab yang besar bagi

perusahaan untuk menjaga data privasi di *cloud*. Dengan implementasi gaya kepemimpinan yang beragam di perusahaan dan juga penggunaan EPM akan menghasilkan respon beragam dikalangan pekerja. Keberhasilan penerapan keduanya di suatu budaya perusahaan sangat mempengaruhi *organizational trust* yang terbentuk di lingkup perusahaan, karena bagaimanapun motivasi dari pemimpin dan privasi yang dijaga dengan baik akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas kinerja pekerja. Tentunya hal ini akan berdampak kepada kinerja individu sebagai umpan balik terhadap perusahaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, beberapa mengungkap pengaruh inkonsisten dari *autocratic leadership* terhadap pekerjanya dan lingkungan organisasi, yang mana penerapan karakter ini hanya efektif pada masa-masa kritis organisasi, dan apabila ingin menerapkannya secara berkelanjutan, maka perlu digabungkan dengan karakter *leadership* yang konstruktif. Sebelumnya, belum ada penelitian yang membandingkan antara pengaruh *autocratic* dan *inclusive leadership* dalam kaitannya terhadap efektivitas pekerja yang menjadikan *research gap* dengan penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian sebelumnya hanya berfokus dalam menganalisa efektivitas penerapan EPM terhadap kinerja individu yang dihasilkan, dimana dalam realitanya terdapat kepercayaan individu terhadap perusahaan yang menurun karena individu menganggap perusahaan telah mengeksploitasi privasi individu. Maka dari itu, perlu ada variabel yang dapat mengatasi turunnya kepercayaan individu perusahaan yang dapat dihubungkan dengan penerapan EPM ini, sehingga untuk mengatasi *research gap* ini, dilakukan penelitian terhadap karakter *leadership* yang dapat meningkatkan kepercayaan individu terhadap perusahaan, sehingga kinerja individu tidak akan menurun dengan adanya alat kontrol EPM ini.

Penggunaan variabel yang berkaitan dengan digitalisasi dilakukan karena adanya dinamisme dalam berbagai industri (Noviyanti, 2018). Maka dari itu, penelitian ini akan terfokus pada industri ritel, sebagai salah satu sektor industri sedang sangat berkembang dengan persaingan ketat antarnegara. Oleh karena penelitian dilakukan di Indonesia, maka objek penelitian akan terfokus pada industri ritel yang ada di Indonesia. Adapun alasan lain bahwa penelitian ini menggunakan objek industri ritel di Indonesia, dikarenakan kesuksesan industri ritel saat ini yang berkembang sangat pesat serta dapat *survive* ditengah tekanan ekonomi dan menurunnya tren ritel di era pandemi *COVID-19* (Nasution & Noor, 2023). Industri ritel di Indonesia selama beberapa tahun terakhir juga mengalami peningkatan yang signifikan, sehingga berdampak besar terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Berdasarkan data *global retail development index* yang terakhir kali diperbarui pada 2021, Indonesia memasuki peringkat 4 naik 1 tingkat dari indeks sebelumnya yaitu GRDI 2019. Dari tabel 1 dapat dianalisa bahwa Indonesia lebih unggul dalam *market saturation* dan *time pressure* dibandingkan Malaysia sebagai peringkat 3. Perkembangan pesat industri ritel Indonesia tidak hanya menunjukkan kejenuhan pasar yang lebih rendah dibandingkan Malaysia, namun juga dapat menyerap tenaga kerja dengan adanya peluang peritel internasional untuk memasuki pasar lokal. Dengan demikian, peran tenaga kerja juga besar terhadap kesuksesan industri. Dibandingkan dengan industri lainnya, industri ritel dinilai berdampak besar terhadap roda ekonomi masyarakat. Dengan *survival* yang dialami industri ritel, menghasilkan pertanyaan tentang bagaimana industri ritel dapat mengawasi dan mendorong *individual performance* sehingga kualitas sumber daya tetap terjaga. Begitupun karakteristik kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen di industri ritel dalam berkontribusi terhadap kelancaran dan sukses bisnis ritel selama masa-masa sulit.

Tabel 1. *Global Retail Development Index 2021*

'21 Rank	Country	Ppl (mio)	GDP per capita (US)	Nat rti sales (USD bio)	Market attractiven ess	Country risk	Market saturatio n	Time pressure	Final 2021 score	vs '19
1	China	1402	17192	4072	100,0	88,4	13,1	100,0	72,8	0
2	India	1400	6461	1163	59,1	50,7	63,7	82,7	64,4	0
3	Malaysia	33	27402	112	74,5	74,0	27,2	43,9	54,1	0
4	Indonesia	272	12222	407	51,3	30,7	57,6	60,7	53,0	+1
5	Banglade sh	170	5307	171	15,7	2,4	96,0	88,4	53,0	New

Sumber: <https://www. Kearney.com/industry/consumer-retail/global-retail-development> (diakses pada 1 November 2023)

TINJAUAN LITERATUR

Autocratic Leadership

Menurut (Oh et al., 2023), gaya *autocratic leadership* dilatihkan pada saat pemimpin mengatur semua keputusan dan mengambil sangat sedikit atau bahkan tidak ada masukan dari bawahan. (Khan et al., 2020) mendeskripsikan *autocratic leadership* sebagai diktator yang menetapkan hukum dalam kelompoknya dan mengharapkan setiap individu untuk melaksanakan hukum tanpa mempertanyakan otoritasnya. Berdasarkan pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *autocratic leadership* adalah gaya kepemimpinan yang kuat, direktif, dan disiplin dalam menghadapi segala ketidakpastian dengan menetapkan hukum serta otoritas yang tidak perlu dipertanyakan oleh bawahannya. Adapun gaya *autocratic leadership* mencakup latihan dalam kedisiplinan, otoritas, dan kendali atas bawahannya (Karakitapoğlu-Aygün et al., 2021). Menurut (Bernice et al., 2023), karakteristik *autocratic leadership* adalah sebagai berikut: (a) Kepemimpinan *autocratic* dapat berjalan efektif pada saat krisis terjadi dan kelompok yang dipimpinya terdiri dari anggota yang homogen serta pemimpinnya berpengalaman luas. (b) Memiliki kendali penuh atas anggotanya. (c) Mereka memotivasi pekerja diawal penugasan.

Electronic Performance Monitoring (EPM)

EPM adalah alat baru untuk memantau pemikiran, sikap, dan niat pekerja tentang pekerja yang sedang dilakukan yang juga dilengkapi pemantauan terhadap keadaan serta insiden yang mungkin terjadi di tempat kerja (White et al., 2020). Dengan demikian, dari pendapat para ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa EPM adalah teknologi yang dikembangkan untuk memantau perilaku pekerja dan keadaan tempat kerja yang bertujuan untuk mengembangkan produktivitas kerja dimana data yang direkam dapat diakses dengan cepat, lengkap dan disimpan secara permanen oleh manajer. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sherif et al., 2020), diidentifikasi lima dimensi EPM yang berdampak pada penerimaan pekerja terhadap teknologi: (a) *Target* sebagai bagian dari teknologi EPM yang dapat berupa individu maupun kelompok dalam suatu tempat kerja yang dipantau. (b) *Pervasiveness* sebagai dampak yang akan dihasilkan dari penggunaan EPM dimana bergantung pada lamanya waktu pemantauan dapat dalam waktu yang sementara atau berkelanjutan. (c) *Purpose* untuk menilai kinerja seorang pekerja atau memberikan umpan balik yang informatif untuk individu pekerja. (d) *Recipient* ditujukan kepada pekerja, manajer, dan/atau divisi dalam perusahaan. (e) *Concomitant practices* yang mendukung pelaksanaan EPM, seperti sistem penghargaan kinerja, pemantauan perilaku pekerja, pelatihan keterampilan pekerja, dan juga administrasi. berdasarkan studi yang dilakukan oleh (Ravid et al., 2020), terdapat beberapa karakteristik EPM yang juga terklasifikasi dalam empat elemen, yaitu: (a) *Purpose* untuk melakukan penilaian kinerja, tindakan preventif terhadap masalah di tempat kerja, pengawasan manajemen terhadap perkembangan kinerja pekerja, administrative dan keselamatan. (b) *Invasiveness* dalam hal *scope* pekerjaan dan kelompok kerja yang dipantau, *target* pemantauan dapat berupa sikap individu, lokasi bekerja, ataupun tugas yang dikerjakan. (c)

Constraints dalam hal aksesibilitas terhadap data EPM. (d) *Target control* dimana objek yang dipantau memiliki batas akan kendali terhadap pemantauan EPM. (e) *Synchronicity* dalam frekuensi pengumpulan data dapat dilakukan secara tepat waktu ataupun secara berkala dan juga dalam hal penyampaian umpan balik dapat dilakukan secara langsung berkelanjutan ataupun secara berkala dalam ringkasan.

Inclusive Leadership

Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan relasional yang berfokus pada kebutuhan pekerja, pengakuan terhadap kontribusi pekerja dan menerima kegagalan serta kesalahan pekerja, dengan demikian, pemimpin dapat memperlakukan pekerja secara adil dan setara (Gong et al., 2021). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menjaga relasi dengan anggota atau pekerja dengan memberikan perlakuan yang adil, kesempatan untuk berinovasi, dan mendorong pekerja untuk memperbaiki kesalahannya serta mengakui kerja keras pekerja. Dimensi *inclusive leadership* juga dideskripsikan dalam penelitian (Javed et al., 2019) yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu: (a) *Openness* berupa keterbukaan yang dilakukan manajer dalam menerima saran, ide, maupun inovasi dari para pegawainya yang dapat berguna bagi manajer dalam mempertimbangkan kegiatan bisnis selanjutnya. (b) *Availability* yang dilakukan oleh manajer tidak hanya dalam menerima saran yang berguna bagi kegiatan bisnis, tetapi juga selalu bersedia untuk mendengar keluhan dari pegawainya yang juga dapat dijadikan bahan evaluasi bagi kegiatan bisnis di perusahaan. (c) *Accessibility* yang dimiliki oleh manajer dengan karakteristik *inclusive* tentunya akan memotivasi pekerjanya dalam memberikan saran yang membangun apabila pekerjanya sedang mengalami kondisi darurat dalam pekerjaannya. Dilansir dari (Bourke & Titus, 2020), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik *inclusive leadership*, sebagai berikut: (a) Komitmen yang terlihat dalam menghadapi keberagaman, menantang status *quo*, menjaga akuntabilitas orang lain, dan menjadikan keberagaman dan inklusi sebagai prioritas pribadi. (b) Kerendahan hati dalam hal kemampuan, mengakui kesalahan, dan memberikan ruang bagi orang lain untuk berkontribusi. (c) Kesadaran akan bisa terhadap kelemahan pribadi, kelemahan dalam sistem, dan memastikan implementasi dari meritokrasi. (d) Rasa ingin tahu tentang orang lain yang menunjukkan pola pikir terbuka terhadap orang lain, mendengarkan tanpa menghakimi, dan berupaya dengan empati untuk memahami orang-orang di sekitar mereka. (e) Kecerdasan budaya dengan memperhatikan budaya orang lain dan beradaptasi sesuai kebutuhan. (f) Kolaborasi yang efektif dengan memberdayakan orang lain, memperhatikan keragaman pemikiran dan keamanan psikologis, serta fokus pada kohesi tim.

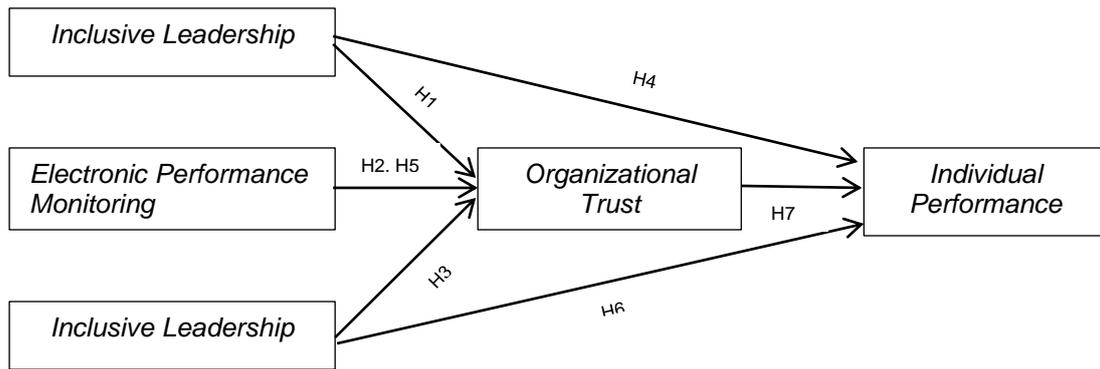
Individual Performance

(S. Mishra et al., 2020) berpendapat bahwa, *individual performance* adalah cara pekerja berperilaku dalam pekerjaannya dan seberapa baik mereka menyelesaikan tugasnya, yang merupakan pilar utama yang mendukung perusahaan atau organisasi menuju kesuksesan. Berdasarkan penelitian terbaru dari (Diamantidis & Chatzoglou, 2019), *individual performance* didefinisikan kinerja pekerja sebagai sejauh mana tingkat produktivitas memenuhi standar kinerja perusahaan. Begitupun menurut (Ribeiro et al., 2018), *individual performance* yang baik berarti pekerja telah menyelesaikan tanggung jawab terkait pekerjaan sampai tingkat yang memuaskan atau sampai pada tingkat yang diharapkan oleh pemberi kerja. Berdasarkan pengertian *individual performance* dari para ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *individual performance* adalah hasil dari perilaku dan kinerja pekerja yang mendukung kesuksesan perusahaan dengan memenuhi standar kinerja. Menurut (S. Mishra et al., 2020), dimensi *individual performance* dibedakan berdasarkan tingkatan faktor berikut: (a) Pada tingkatan organisasi, kinerja individu dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi di tempat kerja yang berkaitan dengan cara individu dalam membina hubungan kerja dengan rekan kerja ataupun pimpinan. Selain hubungan kerja, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi *work-*

life balance yang dialami oleh individu sehingga berpengaruh terhadap kinerja mereka dalam meraih penilaian yang baik, yang dapat berpengaruh terhadap keputusan perusahaan dalam memberikan promosi, transfer, ataupun kompensasi kepada individu pekerja. (b) Pada tingkatan manajerial, kinerja individu terdiri dari dimensi peran dan desain pekerjaan, dimana dua dimensi tersebut mempengaruhi terbentuknya dimensi lain pada tingkatan ini, yaitu transparansi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, pemberian kesempatan yang sama, dan perilaku pekerja dalam memimpin sebuah proyek. (c) Pada tingkatan individu, kinerja individu dipengaruhi adanya dimensi pengetahuan, keterampilan dan etika dalam bekerja, dimana ketiga dimensi tersebut juga dipengaruhi adanya dimensi isu personal dan isu kesehatan yang juga menentukan kinerja baik pekerja. Untuk faktor yang mempengaruhi *individual performance*, menurut (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) terbagi menjadi tiga, yaitu: (a) *Firm/environment-related* yang mempengaruhi kinerja individu dalam hal iklim organisasi dan dinamisme lingkungan perusahaan. (b) *Employee-related* sebagai kerja sama antar pekerja yang dibangun dengan kemampuan tiap individu dalam beradaptasi dan keterampilan mereka dalam bekerja. (c) *Job-related* yang memotivasi individu untuk memberikan kinerja terbaik dengan adanya otomatisasi kerja.

Organizational Trust

Organizational trust dianggap sebagai faktor penting dalam hubungan pekerja-pemberi kerja yang bermanfaat dan berjangka panjang (George et al., 2020). Berdasarkan pendapat para ahli sebelumnya mengenai *organizational trust*, dapat disimpulkan bahwa *organizational trust* merupakan hubungan yang terjadi antara hubungan karyawan, kinerja dan komitmen organisasi yang berdampak pada kemampuan organisasi. Dimensi *organizational trust* dapat didefinisikan beragam, tergantung pada objek penelitian yang dilakukan. Dalam hal ini *organizational trust* difokuskan pada perilaku pekerja terhadap pimpinan dan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh (Lau & Lau, 2016) sebagai berikut: (a) Kompetensi perusahaan dalam bersaing di pasar yang mencakup keefektifan pekerja dan pemimpin secara keseluruhan. (b) Keterbukaan/Kejujuran informasi dikomunikasikan dalam perusahaan yang menyangkut keakuratan dan ketepatan isi informasi. (c) Kepedulian terhadap pekerja yang mencakup empati, toleransi, dan keselamatan pada saat pekerja melakukan aktivitas bisnis terutama yang memiliki tingkat risiko tinggi. (d) Keandalan pekerja dan stakeholder lain dalam melakukan suatu pekerjaan yang berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan. (e) Identifikasi terhadap tujuan, norma, nilai, dan keyakinan yang sama dalam budaya perusahaan yang menunjukkan konektivitas antara pekerja dengan manajemen. Sementara itu, faktor yang mempengaruhi terbentuknya *organizational trust* menurut (Ford et al., 2020) adalah sebagai berikut: (a) Reputasi sebagai atribut mitra, hubungan, dan kondisi lingkungan yang mempengaruhi kepercayaan publik terhadap perusahaan. (b) Komunikasi sebagai umpan balik dan pertukaran informasi dalam perilaku organisasi mempengaruhi pengembangan kepercayaan. (c) Kualitas layanan perusahaan terhadap produk dan proses baru dari perusahaan. (d) Norma dan nilai yang dipercaya sebagai kepekaan terhadap budaya untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dalam berkolaborasi. (e) Perilaku negatif dimasa lalu menjadi pembelajaran sosial yang dapat memperbaiki tingkat kepercayaan yang sempat melemah sebelumnya. (f) Keadilan procedural yang melibatkan evaluasi subjektif dari para pemangku kepentingan mengenai penetapan keputusan dan dampaknya. (g) Kerjasama/dukungan untuk menyesuaikan kebutuhan mitra.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Olah data penulis, 2023

Hipotesis

Bedasarkan kerangka konseptual yang dikembangkan, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1 yaitu *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational trust* pada pekerja ritel di Indonesia. Penelitian lain mengemukakan bahwa *organizational trust* adalah dampak kepercayaan interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja persepsi organisasi yang juga membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepercayaan interpersonal dan komitmen organisasi (Bakiev, 2013). H2 yaitu EPM berpengaruh negatif terhadap *organizational trust* pada pekerja ritel di Indonesia. Penelitian terkini terhadap EPM, menyimpulkan bahwa pekerja menganggap EPM sebagai mekanisme kontrol yang ketat (Abraham et al., 2019) yang dapat mengancam rasa percaya terhadap perusahaan. H3 yaitu *autocratic leadership* berpengaruh negatif terhadap *organizational trust* pada pekerja ritel di Indonesia. Pekerja mungkin tidak memiliki komitmen yang tinggi dalam lingkungan dengan pemimpin *autocratic*, yang dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja, rendahnya motivasi, dan keengganan untuk menetapkan tujuan (Chukwusa, 2018). H4 yaitu *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *individual performance* melalui mediasi *organizational trust* pada pekerja ritel di Indonesia. Pemimpin dan praktik inklusif mereka membentuk pengalaman individu pekerja dan tim, dan juga menjadi jembatan bagi *inclusive leader* dalam mengembangkan kinerja individu (Ferdman & Deane, 2013). H5 yaitu EPM berpengaruh negatif terhadap *individual performance* melalui mediasi *organizational trust* pada pekerja ritel di Indonesia. Pemantauan aktivitas elektronik, seperti *email*, penggunaan internet, atau tangkapan layar komputer, dapat membuat pekerja merasa tidak nyaman, terekspos, atau kurang kendali atas informasi pribadi mereka demi teraturnya aktivitas pekerja (Kalischko & Riedl, 2023). H6 yaitu *autocratic leadership* berpengaruh negatif terhadap *individual performance* melalui mediasi *organizational trust* pada pekerja ritel di Indonesia. Beberapa peneliti berpendapat bahwa *autocratic leadership* menuntut kinerja tinggi dari pekerja dengan mengikuti aturan yang telah ditentukan, dengan demikian keterpaksaan yang dialami oleh pekerja akan berdampak terhadap kinerja mereka di perusahaan (Chen et al., 2014). H7 yaitu *Organizational Trust* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* pada pekerja ritel di Indonesia. Seperti yang diteliti oleh (Ugwu et al., 2014), ditemukan pengaruh positif kepercayaan perusahaan terhadap hasil kerja seperti kepuasan dan perilaku pekerja, serta komitmen terhadap perusahaan. Kinerja individu yang baik merupakan timbal balik dari pekerja terhadap perusahaan atas *organizational trust*.

METODE PENELITIAN

Proses Pengumpulan Data

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjelaskan jenis hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Data yang diuji dalam penelitian ini diolah menggunakan metode kuantitatif dengan mengumpulkan data secara *cross-sectional* dari pekerja ritel pada salah satu grup ritel terbesar di Indonesia sebagai unit analisis. Dengan demikian, *setting* penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *non-contrived settings* yaitu perkantoran dan pusat perbelanjaan sebagai tempat pekerja ritel umumnya bekerja. Setelah melalui proses pengumpulan data dalam bentuk kuesioner dengan menggunakan 24 pernyataan dari 5 variabel yang dinilai dengan skala *likert* serta juga studi pustaka mengenai informasi industri ritel dan juga variabel penelitian, diperoleh populasi sebesar 283 responden yang kemudian diolah menggunakan metode *hair* dan juga eliminasi data *outlier* sehingga diperoleh sampel sebanyak 178 responden.

Teknik Pengolahan Data

Data sampel kemudian diolah menggunakan metode SEM. Sebelum melakukan pengolahan metode SEM, adapun data harus melalui uji instrumen berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji *goodness of fit*, dan analisa statistik deskriptif. Setelah masing-masing variabel dinyatakan valid dan reliabel melalui *softwares* SPSS versi 27, maka dilanjutkan ke pengujian *goodness of fit*, dimana pada pengujian ini diperlukan setidaknya 1 (satu) indikator pengukuran yang memenuhi kriteria *cut-off value*, sehingga dapat dinyatakan *goodness of fit*. Data yang telah memenuhi uji *goodness of fit*, selanjutnya dilakukan analisa statistik deskriptif untuk mengetahui sebaran data dalam penelitian. Kemudian data dapat diolah menggunakan metode SEM dengan *software* AMOS versi 23 dan *sobel test*, yang mana dapat menguji tingkat kekuatan dan keakuratan korelasi antar variabel dalam sebuah hipotesis. Metode SEM digunakan dalam penelitian ini karena data penelitian telah memenuhi persyaratan *goodness of fit* dengan pengukuran CMIN/DF menghasilkan 2,629 yang memenuhi kriteria batas bawah 1, batas atas 5 dan pengukuran AGFI yang hasilnya lebih rendah dari GFI ($0,693 < 0,749$). Selain itu, SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten dan variabel indikator yang juga dibantu dengan adanya analisis jalur. Sedangkan *sobel test* digunakan untuk menganalisis hipotesis yang memiliki variabel mediasi.

TEMUAN DAN EMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil rekapitulasi karakteristik demografis responden pada tabel 2, responden dianalisis berdasarkan gender. Pegawai ritel dengan gender pria memiliki 79 responden dan wanita memiliki 99 responden. Area bisnis industri ritel perlu melakukan riset secara berkala mengenai kebutuhan yang sedang tren dikalangan pelanggan, dimana riset dilakukan dengan melakukan pendekatan terhadap pelanggan dan membangun komunikasi yang baik layaknya *customer service*. Karakteristik wanita yang penuh kehati-hatian dan ketelitian dapat memudahkan industri ritel dalam melakukan riset dikalangan pelanggan. Adapun analisis berdasarkan usia menunjukkan bahwa rentang usia 24 – 29 tahun lebih dominan dibandingkan rentang usia yang lain, karena pada rentang usia ini pegawai memiliki tingkat produktivitas dan motivasi yang tinggi terhadap jenjang karir di tempat kerja menjadi prioritas utama mereka. Dalam karakteristik pendidikan terakhir, responden didominasi dengan latar belakang pendidikan terakhir S1 lebih banyak dibandingkan dengan jenjang pendidikan terakhir yang lain, karena lulusan S1 telah dilatih memiliki kemampuan analisis yang baik dan keterampilan yang cukup dalam menjalankan operasional bisnis ritel. Selain itu, dewasa ini S1 telah menjadi persyaratan umum bagi perusahaan untuk merekrut pegawai di kantor pusat. Begitupula dalam hal level pekerjaan, responden didominasi oleh level staf/asosiasi sebagaimana dalam operasional bisnis, level pekerjaan ini sangat dibutuhkan dalam jumlah banyak untuk menangani hal administratif maupun praktikal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik demografis

responden pada penelitian ini secara keseluruhan didominasi oleh wanita pada usia produktif dengan latar belakang pendidikan S1 dan level pekerjaan pada posisi staf/asosiasi.

Tabel 2. Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik Demografi	Frekuensi	Persentase
Gender		
Pria	79	44,40%
Wanita	99	55,60%
Usia		
18 – 23 Tahun	22	12,40%
24 – 29 Tahun	84	47,20%
30 – 35 Tahun	51	28,70%
36 – 41 Tahun	14	7,90%
42 – 70 Tahun	7	3,90%
Pendidikan Terakhir		
SMA/Sederajat	26	14,60%
Diploma	22	12,40%
S1	122	68,50%
S2	8	4,50%
Level Pekerjaan		
Staf/Asosiasi	80	44,90%
Supervisi	43	24,40%
Asisten Manajer	34	19,10%
Manajer Divisi	17	9,60%
<i>General Manager</i>	1	0,60%
Lainnya	3	1,70%
Total	178	100%

Sumber: Olah data penulis, 2023

Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa total rata-rata variabel *inclusive leadership* sebesar 4,22 yang berarti responden sangat setuju dengan karakteristik pemimpin yang *inclusive*. Hal ini juga ditunjukkan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,28 yang berarti responden merasa pimpinan di perusahaan tempat mereka bekerja sangat terbuka untuk mendiskusikan tujuan yang diinginkan bersama serta program untuk mencapainya dengan adanya kontribusi ide dari para pegawainya. Hasil analisa statistik deskriptif variabel EPM memiliki rata-rata sebesar 3,65 yang berarti responden cukup setuju dengan adanya alat atau metode *electronic performance monitoring*. Dibuktikan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,99 yang berarti perusahaan tempat responden bekerja memiliki banyak cara untuk mengawasi aktivitas digital responden di tempat kerja. Begitupula untuk variabel *autocratic leadership* dengan total rata-rata sebesar 3,35 yang berarti responden cukup setuju bekerja dengan pimpinan yang memiliki karakteristik *autocratic*. Perolehan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,56 yang berarti pimpinan responden mengambil keputusan yang tepat dengan secara otokratis. Analisa statistik deskriptif variabel *organizational trust* memperoleh total rata-rata sebesar 4,04 yang berarti responden sangat setuju *organizational trust* penting dalam budaya perusahaan. Hal ini juga ditunjukkan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,18 yang berarti pimpinan responden memiliki upaya dalam berkomunikasi secara langsung kepada anggota timnya sebagai bagian dari dimensi *concerns for employees*. Analisis *individual performance* yang dialami oleh responden dengan total rata-rata sebesar 4,27 yang berarti responden sangat setuju *performance* mereka dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,44 dimana responden selalu dapat menyelesaikan pekerjaannya sebelum tenggat waktu yang ditetapkan.

Tabel 3. Analisa Statistik Deskriptif

Variabel	Indikator	Total Sampel	Mean
<i>Inclusive leadership</i>	5	178	4,22
<i>Electronic performance monitoring</i>	5	178	3,65
<i>Autocratic leadership</i>	4	178	3,35
<i>Organizational trust</i>	5	178	4,04
<i>Individual performance</i>	5	178	4,27

Sumber: Olah data penulis, 2023

Uji Validitas dan Reliabilitas

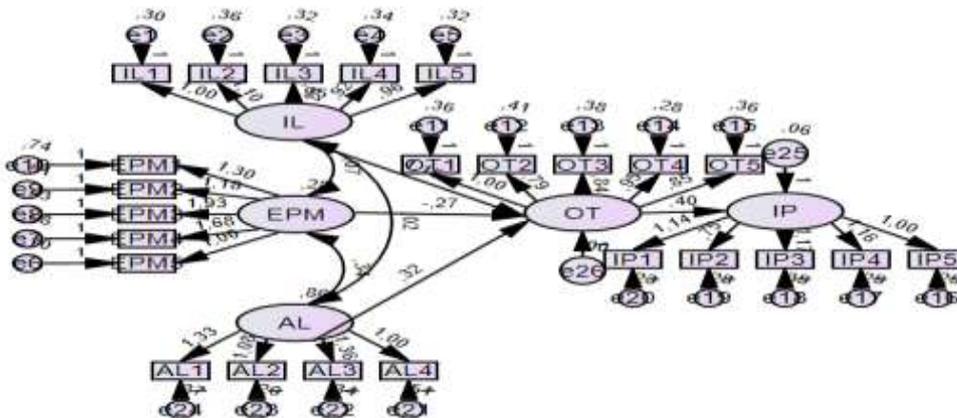
Uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan *software* SPSS versi 23. Pada pengujian validitas, metode yang digunakan adalah analisis nilai *factor loading* pada indikator variabel. Adapun nilai *factor loading* yang dijadikan *cut-off* bergantung pada ukuran sampel. Dikarenakan pada penelitian ini menggunakan 178 sampel responden, maka nilai *cut-off* yang digunakan sebesar 0,45 (J. Hair et al., 2010). Setelah dilakukan pengujian validitas *factor loading* pada setiap indikator variabel, diperoleh hasil *factor loading* > 0,45, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid atau dapat diukur pada tabel 4. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden yang mengukur suatu variabel (J. F. Hair & Brunsveld, 2019). Alat analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian reliabilitas adalah *coefficient cronbach's alpha* dimana dasar pengambilan keputusan apakah suatu indikator *reliable* atau tidak berdasarkan nilai *coefficient cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan 0,60. Hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini untuk setiap variabel dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *coefficient cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

Table 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Validitas	Mean
<i>Inclusive leadership</i>	5	Valid	0,788
<i>Electronic performance monitoring</i>	5	Valid	0,810
<i>Autocratic leadership</i>	4	Valid	0,926
<i>Organizational trust</i>	5	Valid	0,787
<i>Individual performance</i>	5	Valid	0,699

Sumber: Olah data penulis dengan *software* SPSS versi 27, 2023

Uji Hipotesis dan Pembahasan



Gambar 2 Structure Equation Model

Sumber: Olah data penulis dengan *software* AMOS versi 23, 2023

H1: *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational trust*. Hipotesis ini didukung dengan perolehan nilai estimasi (β) sebesar +1,145 dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil uji hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Oh et al., 2023) yang mana dalam penelitiannya disebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara

inclusive leadership terhadap *organizational trust*. Karakter pemimpin yang *inclusive* memberikan ruang bagi para pekerjanya untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan sehingga dapat terbina hubungan kerja yang positif (Bakotić & Bulog, 2021). Pekerja ritel dalam penelitian ini secara dominan diberikan ruang terbuka untuk berinovasi dalam pengambilan keputusan. Dengan karakteristik demografi responden yang didominasi oleh staf/asosiasi, maka hipotesis ini juga didukung dengan adanya fakta bahwa staf/asosiasi merasakan pengaruh positif dari karakteristik *inclusive* terhadap kepercayaannya pada perusahaan, karena pemimpin tersebut senantiasa memotivasi para staf/asosiasi untuk selalu mengembangkan keterampilannya di tempat kerja. Pimpinan mereka juga secara sukarela memberikan saran dan konsultasi terhadap para staf/asosiasi apabila mereka merasakan kesulitan di tempat kerja. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh (Choi et al., 2015) mengenai kapasitas pemimpin dalam memenuhi kebutuhan pegawainya dan menjalin hubungan kerja dengan pegawainya.

H2: *EPM* memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap *organizational trust*. Hipotesis ini didukung dengan perolehan nilai estimasi (β) sebesar -0,270 dan *p-value* sebesar 0,021. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kalischko & Riedl, 2023), dimana dengan adanya *electronic performance monitoring* menyebabkan kurangnya privasi pekerja yang juga dikaitkan dengan menurunnya kepercayaan terhadap organisasi, sehingga terjadi peningkatan stres individu karena ancaman akan kurangnya privasi ini. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa *electronic performance monitoring* yang diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari dimana perusahaan tempat responden bekerja memiliki banyak cara untuk mengawasi aktivitas *digital* pekerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Holland et al., 2015) menemukan bahwa *electronic performance monitoring* mempengaruhi tingkat kepercayaan terhadap manajemen yang dimoderasi oleh tipe pekerjaan, yang mana pekerjaan berbasis manual akan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap manajemen. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian (Doğru, 2021) yang juga menemukan bahwa *electronic monitoring* dapat menurunkan tingkat kepercayaan pegawai terhadap perusahaan yang kemungkinan dapat disebabkan oleh perdebatan antara keperluan untuk melakukan kontrol dan kepercayaan masing-masing pihak. Ketika pegawai merasa bahwa *electronic monitoring* adalah alat yang digunakan untuk melacak dan mengendalikan pegawai secara lebih dekat dalam artian melakukan kontrol, pegawai mungkin akan berasumsi bahwa perusahaan tidak mempercayai mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang berakibat pada menurunnya tingkat kepercayaan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner pula, diketahui bahwa responden yang didominasi oleh usia produktif yaitu 24-29 tahun merasa sangat diawasi di tempat kerjanya dengan adanya alat ataupun kebijakan yang dapat membatasi perilaku pekerja. Hal ini sejalan dengan hasil hipotesis dari penelitian ini, yang mana pekerja ritel merasa bahwa perusahaan sangat mengontrol aktivitas pekerja dengan membatasi akses terhadap konten elektronik tertentu yang juga mengakibatkan adanya penurunan rasa percaya pekerja terhadap perusahaan karena mereka menjadi berasumsi negatif akan pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan. Pengawasan yang seharusnya dilakukan sebagai tindakan preventif, dalam realisasinya menjadi ancaman bagi pekerja ritel untuk memenuhi tuntutan manajemen dalam berinovasi dan memenuhi target kerja.

H3: *autocratic leadership* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational trust*. Hipotesis ini memperoleh nilai estimasi (β) sebesar +0,319 dan *p-value* sebesar 0,000 yang berarti hipotesis terbukti secara signifikan, namun pengaruh yang dihasilkan berbeda dengan realita yang terjadi di industri ritel. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya oleh (Oh et al., 2023), *autocratic leadership* dapat berpengaruh negatif terhadap *organizational trust* pada pekerja dengan motivasi rendah. Sebaliknya, pekerja dengan motivasi tinggi akan termotivasi dengan adanya *autocratic leadership* sehingga berpengaruh positif terhadap *organizational trust*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pekerja ritel merasakan pengaruh positif *autocratic leadership* terhadap *organizational trust*, karena mereka merasakan adanya kejelasan akan

perintah yang dibuat secara otokratis tersebut. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian (Rosing et al., 2022), yang menemukan bahwa tingkat kepercayaan anggota lebih kuat terkait dengan *autocratic leadership* pada fase tindakan, karena adanya kemampuan mempengaruhi anggota yang lebih tinggi dibandingkan tipe kepemimpinan demokratis dalam fase tindakan. Dengan karakteristik responden yang didominasi pendidikan terakhir S1, tentunya mereka memiliki pemikiran yang analitis mengenai sebab-akibat sebuah keputusan. Para pekerja ritel dengan pendidikan S1 dapat memahami dan menerima perilaku pimpinannya yang memutuskan suatu hal secara otokratis, karena bagaimanapun keputusan tersebut diambil disebabkan adanya suatu kondisi mendesak dalam perusahaan sehingga tidak diperlukan saran dari pegawai secara keseluruhan agar masalah dapat cepat teratasi. Penelitian lain yang mendukung hipotesis ini dilakukan oleh (Du et al., 2020) yang menemukan bahwa pekerja dengan kepercayaan kognitif yang tinggi terhadap pemimpin menunjukkan lebih sedikit reaksi negatif terhadap kepemimpinan otoriter. Pekerja ritel dalam penelitian ini mempercayai keputusan yang diambil oleh pimpinan tanpa meminta saran dari anggotanya terutama dalam keadaan darurat adalah yang terbaik untuk kelangsungan perusahaan.

H4: *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *individual performance* melalui mediasi *organizational trust*. Hipotesis ini didukung dengan perolehan nilai estimasi (β) sebesar +4,429 dan *p-value* sebesar 0,000. *Organizational trust* yang dibentuk oleh *inclusive leadership* menginspirasi emosi positif pada pekerja yang dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan berdampak pada performa pekerja (Oh et al., 2023). Pekerja ritel mendapatkan emosi positif dari pimpinannya yang memiliki karakter *inclusive leadership* melalui kesediaan mereka dalam melakukan konsultasi terhadap permasalahan kerja yang dialami oleh pegawai, yang juga memberikan saran profesional, sehingga pekerja dapat meningkatkan kinerjanya dan kepercayaan terhadap lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Chang et al., 2022) juga menemukan bahwa struktur organisasi yang berorientasi tim harus mendorong langkah-langkah keadilan prosedural untuk menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya dan adil yang lebih efektif meningkatkan efektivitas *inclusive leadership* pada perilaku kerja positif pekerja. Hal ini berarti manajemen industri ritel telah menerapkan struktur organisasi yang berorientasi tim sehingga tercipta adanya *organizational trust* yang memediasi pengaruh peran *inclusive leadership* terhadap meningkatnya performa pekerja ritel di Indonesia. Demografi responden yang didominasi oleh staf/asosiasi sangat mempercayakan perusahaan disebabkan oleh adanya karakter *inclusive* pada pimpinannya. Rasa percaya terhadap perusahaan ini menimbulkan adanya penerapan teori *social exchange*, dimana sebagai timbal baliknya para staf/asosiasi memberika kinerja terbaik mereka kepada perusahaan. Penelitian lain juga membuktikan bahwa pekerja sangat membutuhkan pemimpin yang baik dan bisa diandalkan, sehingga para pemimpin di perusahaan dapat berkontribusi dalam membentuk peningkatan kinerja dan kepuasan pekerja di perusahaan (Gill & Berliyanti, 2022).

H5: *EPM* memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap *individual performance* melalui mediasi *organizational trust*. Hipotesis ini didukung dengan perolehan nilai estimasi (β) sebesar -2,124 dan *p-value* sebesar 0,033. Penelitian (Kalischko & Riedl, 2023) yang menemukan bahwa persepsi *electronic performance monitoring* secara signifikan meningkatkan pelanggaran privasi, mengurangi kepercayaan organisasi, meningkatkan stres individu, dan pada akhirnya menurunkan kinerja individu dan juga meningkatkan stress individu. Hal ini menjadi sebuah fakta yang harus dipertimbangkan oleh manajemen industri ritel di Indonesia ketika menerapkan sistem *electronic performance monitoring* untuk pekerjaanya. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Sundari & Venkatesan, 2020) menemukan bahwa secara umum *electronic performance monitoring* dimaksudkan sebagai metode ilmiah untuk memperbaiki perilaku organisasi, tetapi pekerja tidak suka diawasi dan menurut pekerja *electronic performance monitoring* tidak meningkatkan produktivitas organisasi, melainkan peran dari manajer sangat berpengaruh

dalam produktivitas organisasi. Begitupun dengan pekerja ritel yang merasakan keterbatasan di tempat kerja karena adanya *electronic performance monitoring*. Ketidakeleluasaan pekerja dalam beraktivitas akan berdampak pada kondisi *organizational trust* yang ada di lingkungan perusahaan. Penelitian lain dilakukan oleh (Kaminskaite & Muzaiek, 2021) yang membahas dari sudut pandang pekerja tentang hipotesis ini yang menemukan bahwa pekerja berbasis pengetahuan cenderung memandang *electronic performance monitoring* sebagai tanda kurangnya kepercayaan dan mekanisme intimidasi serta pengawasan, juga menggunakan cara yang tidak akurat dan sederhana dalam mengukur produktivitas mereka. Pekerja ritel dalam penelitian ini merasa kurang akuratnya pengukuran yang digunakan oleh perusahaan dalam implementasi *electronic performance monitoring* sehingga dapat memungkinkan adanya ketidakadilan penilaian. Demografi responden yang didominasi usia produktif yaitu 24-29 tahun ini memiliki perspektif negatif terhadap penerapan implementasi *electronic performance monitoring*, yang mana pada akhirnya menurunkan rasa percaya mereka terhadap perusahaan karena mereka juga menganggap bahwa perusahaan kurang mempercayai perilaku kerja mereka di tempat kerja. Sebagai dampak dari perspektif negatif terhadap implementasi *electronic performance monitoring* ini juga, pekerja ritel mengalami penurunan kinerja karena selain pengawasan terhadap perilaku kerja mereka yang dapat berupa pembatasan terhadap akses situs *web* tertentu misalnya, dapat berdampak pula terhadap kreativitas pekerja dan juga membatasi kemampuan pekerja dalam berinovasi karena adanya pembatasan ini.

H6: *autocratic leadership* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *individual performance* melalui mediasi *organizational trust*. Hipotesis ini memperoleh nilai estimasi (β) sebesar +3,643 dan *p-value* sebesar 0,000 yang berarti hipotesis terbukti secara signifikan, namun pengaruh yang dihasilkan bersifat positif yang mana bertolak belakang dengan hipotesis awal. Hasil penelitian yang bertentangan dengan hipotesis sebelumnya ini disebabkan oleh adanya motivasi dari pekerja ritel yang sebagian merasakan pengaruh positif dari *autocratic leader* dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan otoriter berhubungan positif dengan kinerja karyawan melalui orientasi tujuan pembelajaran, dan kekuatan hubungan tersebut bergantung pada jarak kekuasaan karyawan (Wang & Guan, 2018). Penelitian lain yang dilakukan oleh (Penninah, 2022) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berkorelasi positif terhadap kinerja individu karena lebih sesuai dilakukan apabila proyek harus diselesaikan dalam tenggat waktu yang ditentukan. *Autocratic leadership* dapat mendorong kinerja yang lebih baik dalam konteks dimana hierarki diterima dengan baik oleh para pengikutnya (De Hoogh et al., 2015). Motivasi yang dihasilkan oleh *Autocratic Leadership* dalam membentuk peningkatan kinerja secara signifikan meningkatkan terpeliharanya kepercayaan pekerja terhadap perusahaan dalam situasi yang rumit dan darurat, sehingga karakter *autocratic* memiliki peran penting dalam hal ini. Begitupula untuk demografi responden yang didominasi oleh S1 memahami dan menerima karakteristik *autocratic* pimpinannya, mereka berpandangan bahwa keputusan yang diambil secara sepihak oleh pimpinannya tersebut ditujukan untuk menyelamatkan kondisi perusahaan, dengan demikian mereka hanya berfokus untuk meningkatkan kinerja mereka agar tetap mendukung stabilitas internal perusahaan.

H7: *organizational trust* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *individual performance*. Hipotesis ini didukung dengan perolehan nilai estimasi (β) sebesar +0,397 dan *p-value* sebesar 0,000. *Organizational trust* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *individual performance*. Hipotesis ini didukung dengan perolehan nilai estimasi (β) sebesar +0,397 dan *p-value* sebesar 0,000. Hipotesis ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kalischko & Riedl, 2023), yang mana ditemukan bahwa hubungan pertukaran sosial seperti antara pemberi kerja dan karyawan biasanya didasarkan pada harapan akan rasa saling percaya dan timbal balik, dan penyimpangan dari harapan ini dapat menurunkan kinerja individu. Perusahaan yang terpercaya dianggap baik, dan pekerjaannya akan merasa lebih aman,

karena perusahaan yang bertanggung jawab dan peduli terhadap lingkungan sekitar mereka serta pemangku kepentingan eksternal yang cenderung dianggap peduli juga terhadap pemangku kepentingan internal. *Organizational trust* mengarahkan pekerja untuk mengidentifikasi lebih kuat dengan organisasi mereka yang dapat dipercaya, sehingga meningkatkan komitmen afektif mereka (Silva et al., 2023). Dengan adanya pengaruh dari *organizational trust*, tingkat kepercayaan pekerja terhadap atasannya meningkat dan menjadi kunci bagi keberlangsungan suatu organisasi. Dengan kata lain, pekerja yang memercayai pemimpinnya cenderung tidak meninggalkan pekerjaannya dan berusaha menunjukkan kinerja kerja yang lebih baik (Lee et al., 2023). Pada penelitian ini, pekerja ritel sebagai responden merasakan kepuasan akan kapasitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang dilengkapi dengan usaha pimpinan dalam menepati komitmen usahanya terhadap pekerja. Kepuasan yang dialami oleh para pekerja ritel pun meningkatkan komitmen mereka dalam bekerja dengan berusaha memenuhi tuntutan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Tabel 5. Hasil *Structure Equation Model*

Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keputusan
Inclusive Leadership → Organizational Trust	1,145	,150	7,641	***	Didukung
EPM → Organizational Trust	-,270	,117	-2,310	,021	Didukung
Autocratic Leadership → Organizational Trust	,319	,065	4,930	***	Didukung
Inclusive Leadership → Organizational Trust → Individual Performance	,397	,073	5,416	***	Didukung
EPM → Organizational Trust → Individual Performance	-2,124	-	-	,033	Didukung
Autocratic Leadership → Organizational Trust → Individual Performance	3,643	-	-	***	Didukung
Organizational Trust → Individual Performance	,397	-	-	***	Didukung

Sumber: Olah data penulis menggunakan AMOS versi 23 dan *sobel test*, 2023

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa para pekerja ritel merasakan terbatasnya privasi mereka di tempat kerja seperti adanya kemungkinan invasi dari data pribadi yang terakumulasi dalam *electronic performance monitoring*, sehingga memungkinkan kemunculan *job stress* dalam individu pekerja. Selain itu, implementasi dari *electronic performance monitoring* yang dimaksudkan sebagai alat kontrol manajemen dalam mengawasi aktivitas pekerjaannya, pada akhirnya menjadi ancaman bagi pekerja untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitasnya yang pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan terhadap perusahaan karena pekerja sudah merasa memberikan kinerja terbaik namun perusahaan tetap harus mengawasi secara berkelanjutan. Turunnya kepercayaan pekerja tentunya akan berdampak pada penurunan kinerja pekerja. Dengan karakteristik *inclusive*, para pekerja mendapatkan emosi positif yang berpengaruh terhadap motivasi intrinsik mereka dalam memberikan kinerja terbaik. Emosi positif yang dihasilkan pun turut menjaga tingkat kepercayaan mereka terhadap manajemen. *Autocratic leadership* yang kontradiktif dengan karakter *inclusive* pun turut berpengaruh positif terhadap pekerja ritel, yang mana dalam kegiatan bisnis ritel karakter *autocratic* juga diperlukan pada saat-saat kritis yang memerlukan keputusan dalam waktu singkat untuk menyelamatkan perusahaan. Karakteristik *autocratic leader* yang dialami oleh para pekerja ritel berupa pengambilan keputusan secara sepihak oleh pemimpinnya dan selalu memastikan bahwa keinginannya tersebut dapat terpenuhi. Dengan karakteristik ini, pekerja ritel merasakan keamanan dalam bekerja karena perusahaan memastikan kegiatan bisnis dapat

tetap berjalan dengan baik sekalipun dalam kondisi kritikal. Rasa aman yang dialami para pekerja ritel juga berdampak pada meningkatnya kepercayaan terhadap perusahaan sehingga mereka tetap dapat bekerja dengan baik. Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja pekerja ritel perlu menjaga dan meningkatkan pula *organizational trust* di lingkungan kerja yang dapat diseimbangkan dengan penerapan EPM dan karakter *leadership* yang fleksibel dalam menerapkan sifat *autocratic* dan *inclusive* menyesuaikan kondisi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk meningkatkan *individual performance* di lingkungan industri ritel Indonesia, perusahaan ritel masih perlu mempertimbangkan implementasi *electronic performance monitoring* terhadap pekerjanya. Dengan karakteristik budaya *low power distance* yang diterapkan oleh sebagian besar perusahaan di Indonesia, tentunya akan menghasilkan perspektif negatif terhadap implementasi *electronic performance monitoring* ini. Perspektif negatif yang ada berupa kemungkinan adanya invasi terhadap data pekerja dan juga pembatasan terhadap aktivitas pekerja yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan pekerja dalam berinovasi dan meningkatkan kinerjanya. Untuk mempertahankan adanya *organizational trust* di lingkungan perusahaan ritel, pimpinan dapat memodifikasi karakteristik kepemimpinan antara *inclusive* dan *autocratic*. Modifikasi ini dilakukan dengan menerapkan karakteristik tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keadaan yang sedang dialami. Sebagai contohnya, dalam kegiatan operasional sehari-hari pimpinan dapat menerapkan karakteristik *Inclusive* sehingga dapat memotivasi pekerjanya dalam berkontribusi terhadap perusahaan. Begitupula dalam kondisi darurat, pimpinan dapat menerapkan karakteristik *Autocratic* sehingga dapat tetap memotivasi pekerjanya dalam membantu perusahaan untuk keluar dari keadaan darurat dengan memberikan arahan yang jelas dan tegas. Begitupula dalam mempertahankan *individual performance* di lingkungan perusahaan ritel, perusahaan harus tetap menjaga dan meningkatkan *organizational trust* di lingkup perusahaan yang dapat dilakukan melalui peran pimpinan dalam mengarahkan pekerjanya dan juga mengakomodasi pekerja dengan fasilitas yang dapat mendukung kinerja baik pekerjanya. Penelitian bersifat *cross-sectional*, sehingga hasil penelitian hanya berdasarkan atas kondisi yang sedang terjadi saat penelitian berlangsung, yang tidak menutup kemungkinan terjadi perubahan hasil pada penelitian selanjutnya. Selain itu, objek penelitian terbatas hanya pada pekerja ritel khususnya pada bidang *lifestyle*, *fashion*, dan *department store*. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk tidak hanya meneliti objek yang berfokus pada industri ritel khususnya di bidang *lifestyle*, *fashion*, dan *department store* di Indonesia saja, tetapi dapat dilakukan juga pada industri lain terutama yang telah menerapkan sistem EPM dalam kegiatan bisnisnya. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain diluar penelitian ini yang dapat mempengaruhi *organizational trust* dalam memediasi *individual performance*, seperti *Transactional Leadership* (Lee et al., 2023) dan *organizational procedural justice* (Hartner-Tiefenthaler et al., 2023).

REFERENSI

- Abraham, M., Niessen, C., Schnabel, C., Lorek, K., Grimm, V., Möslein, K., & Wrede, M. (2019). Electronic monitoring at work: The role of attitudes, functions, and perceived control for the acceptance of tracking technologies. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 657–675. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12250>
- Alan. (2018, September 24). Tantangan Sumber Daya Manusia Saat Ini dan Masa Depan. *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada*. <https://feb.ugm.ac.id/id/berita/2464-tantangan-sumber-daya-manusia-saat-ini-dan-masa-depan>
- Bakiev, E. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166–180.
- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational justice and leadership behavior orientation as

- predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- Bernice, Y. O., Rildwan, B. O., & Ibrahim, A. (2023). The Dimensional Context of Leadership Impact on the Organizational Performance of Selected Manufacturing Companies in Lagos State ., *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 13(2), 32–43. <https://ojs.upsi.edu.my/index.php/JCIT/article/view/7682>
- Bourke, J., & Titus, A. (2020). *The Key to Inclusive Leadership*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>
- Budiono, A. (2018). Determinan Faktor Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 5(3), 40–54.
- Chen, C. C., Zhang, A. Y., & Wang, H. (2014). Enhancing the Effects of Power Sharing on Psychological Empowerment: The Roles of Management Control and Power Distance Orientation. *Management and Organization Review*, 10(1), 135–156. <https://doi.org/10.1111/more.12032>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. Il. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Chukwusa, J. (2018). *Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries*.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dođru, Ç. (2021). The Effects of Electronic Surveillance on Job Tension, Task Performance and Organizational Trust. *Business Systems Research*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0023>
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10(February), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2013). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (B. M. Ferdman & B. R. Deane (eds.)). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282>
- Ford, J. K., Riley, S. J., Lauricella, T. K., & Van Fossen, J. A. (2020). Factors Affecting Trust among Natural Resources Stakeholders, Partners, and Strategic Alliance Members: A Meta-Analytic Investigation. *Frontiers in Communication*, 5(February), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00009>
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15(3), 255–272. <https://doi.org/10.1108/SBR-04-2020-0057>
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y., & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: the moderating role of environment uncertainty. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(5), 783–801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0253>
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). Multivariate Data Analysis. In *Australia : Cengage: Vol. 7 edition* (p. 758).
- Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods*. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Nienaber, A. M., & Yanagida, T. (2023). Occupation Matters! A

- Multilevel Analysis of Organizational Trust in Professional Bureaucracies in the Healthcare Sector. *Public Performance and Management Review*, 46(3), 512–535.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2128833>
- Holland, P. J., Cooper, B., & Hecker, R. (2015). Electronic monitoring and surveillance in the workplace: The effects on trust in management, and the moderating role of occupational type. *Personnel Review*, 44(1), 161–175. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0211>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Kalischko, T., & Riedl, R. (2023). On the consequences of electronic performance monitoring in organizations: theory and evidence. *Digital Transformation and Society*.
<https://doi.org/10.1108/DTS-10-2022-0054>
- Kaminskaite, M., & Muzaiek, S. (2021). *Big Brother is Watching: Electronic Performance Monitoring is Knowledge-based Sector* (Issue June). Jönköping University.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A., & Scandura, T. A. (2021). Two to Tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership. *Journal of Business Research*, 128, 473–485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.034>
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0267>
- Lau, H. S., & Lau, H. L. (2016). Exploring the Organisational Trust among Employees of Three Companies in the Sarawak Corridor of Renewable Energy (SCORE) Region. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(3), 1–9.
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationship between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Mishra, S., Singh, S., & Tripathy, P. (2020). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, May 2021.
<https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
- Nasution, D. D., & Noor, A. F. (2023, February 24). Tantangan Pascapandemi, Industri Retail Antisipasi Perubahan Konsumen. *Republika*.
<https://ekonomi.republika.co.id/berita/rqksc4490/tantangan-pascapandemi-industri-retail-antisipasi-perubahan-konsumen>
- Noviyanti, N. Z. (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Bisnis Ritel Pada Gerai Gadget AD Cell Kudus Ditinjau Dari Perspektif Syariah* [IAIN KUDUS].
<http://repository.iainkudus.ac.id/id/eprint/2233>
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The Impact of Inclusive Leadership and Autocratic Leadership on Employees' Job Satisfaction and Commitment in Sport Organizations: The Mediating Role of Organizational Trust and The Moderating Role of Sport Involvement. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Penninah, O. M. (2022). Influence Of Leadership Style On Employee Performance: A Case Of Membership Associations In Kenya. In *United States International University-Africa*.
- Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2020). EPM 20/20: A Review, Framework, and Research Agenda for Electronic Performance Monitoring. *Journal of Management*, 46(1), 100–126. <https://doi.org/10.1177/0149206319869435>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607.

- <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rosanah. (2019). Kepemimpinan Partisipatif, Dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 6(3), 18–36.
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13(August), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Sakitri, G. (2021). Agilitas Organisasi dan Talenta Esensial. *Forum Manajemen*, 35(1), 1–11. <https://journal.prasetiyamulya.ac.id/journal/index.php/FM/article/view/510>
- Sherif, K., Jewesimi, O., & El-Masri, M. (2020). Empowering employees: the other side of electronic performance monitoring. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 19(2), 207–221. <https://doi.org/10.1108/JICES-04-2020-0038>
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Sundari, R. S., & Venkatesan, S. (2020). Measuring the Effect of E- Monitoring System on Employees' Performance with Special Reference to Educational Institutions in Tamilnadu. *International Journal of Management (IJM)*, 11(10), 2360–2367. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.10.2020.230>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9(MAR), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- White, J. C., Ravid, D. M., & Behrend, T. S. (2020). Moderating effects of person and job characteristics on digital monitoring outcomes. *Current Opinion in Psychology*, 31, 55–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.042>
- Wu, G. F., & Li, M. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach. *Frontiers in Psychology*, 14(March), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1144791>