

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN *LEARNING AGILITY*
TERHADAP *JOB PERFORMANCE* MELALUI *INNOVATIVE*
WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN
PT KADAR BARU BERKAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan oleh:

ANDRE CHRISTYA INDRAWAN
NPM: 23061020015

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN "
JAWA TIMUR
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN *LEARNING AGILITY*
TERHADAP *JOB PERFORMANCE* MELALUI *INNOVATIVE*
WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN
PT. KADAR BARU BERKAH**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:
ANDRE CHRISTYA INDRAWAN

NPM: 23061020015

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 25 November 2025 dan dinyatakan telah
Memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I

Anggota Dewan Penguji I


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP
NIP. 196304201991032001


Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, CFP, CFRM
NIP. 196309241989031001

Pembimbing II

Anggota Dewan Penguji II


Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd, CHRM
NIP. 196409201989032001


Dr. Drs. Sugito, M.M
NIP. 196507262001121001

Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andre Christya Indrawan

NPM : 23061020015

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis / Disertasi tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/Lembaga lain, kecuali yang secara tertulis di sitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari indikasi plagiat pada Tesis / Disertasi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 25 November 2025

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem on the left, the text 'KEMENTERIAN TEMPEL' in the center, and a unique alphanumeric code 'D36CAJX538200351' at the bottom.

Andre Christya Indrawan

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN *LEARNING AGILITY*
TERHADAP *JOB PERFORMANCE* MELALUI *INNOVATIVE
WORK BEHAVIOR* PADA KARYAWAN
PT. KADAR BARU BERKAH**

ANDRE CHRISTYA INDRAWAN
NPM: 23061020015

ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini berakar pada kondisi kinerja karyawan PT Kadar Baru Berkah yang belum mencapai target optimal. Dalam beberapa periode terakhir, perusahaan menghadapi tantangan berupa penurunan produktivitas dan pencapaian penjualan yang tidak konsisten. Beberapa karyawan menunjukkan kurangnya inisiatif dalam mencari solusi baru, sementara sebagian lainnya tampak pasif dalam menghadapi perubahan atau tantangan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leadership style* dan *learning agility* melalui *innovative work behavior* terhadap *job performance* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah.

Penelitian ini melibatkan seluruh 75 karyawan PT Kadar Baru Berkah, meliputi staf, senior staf, dan supervisor berdasarkan data tahun 2024. Dengan menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh, seluruh populasi dijadikan responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode path analysis melalui software SmartPLS untuk menelusuri hubungan antara *leadership style*, *learning agility*, *innovative work behavior*, dan *job performance*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *leadership style* dan *learning agility* berperan penting dalam meningkatkan *job performance*. Selain itu, *innovative work behavior* menjadi faktor perantara yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan maupun kemampuan belajar dengan peningkatan kinerja di lingkungan kerja PT Kadar Baru Berkah.

Kata Kunci: *Leadership Style, Learning Agility, Job Performance, dan Innovative Work Behavior*

***The Role of Leadership Style and Learning Agility in Shaping
Job Performance Through Innovative Work Behavior
among Employees of PT Kadar Baru Berkah***

ANDRE CHRISTYA INDRAWAN

NPM: 23061020015

ABSTRACT

The core issue in this study stems from the suboptimal performance of employees at PT Kadar Baru Berkah. In recent periods, the company has encountered challenges such as declining productivity and inconsistent sales achievements. Some employees display limited initiative in developing new solutions, while others appear passive when facing change or workplace challenges. Therefore, this research aims to examine how leadership style and learning agility influence job performance through innovative work behavior among employees at PT Kadar Baru Berkah.

This study involved all 75 employees of PT Kadar Baru Berkah, consisting of staff, senior staff, and supervisors based on 2024 company data. Using a census or saturated sampling technique, the entire population was included as respondents. Data were analyzed using the path analysis method with SmartPLS software to explore the interrelationships among leadership style, learning agility, innovative work behavior, and job performance.

This research reveals that leadership style and learning agility play crucial roles in enhancing job performance. Moreover, innovative work behavior acts as a mediating factor that strengthens the connection between leadership approaches and learning capabilities in driving performance improvement within the work environment of PT Kadar Baru Berkah.

Keywords: Leadership Style, Learning Agility, Job Performance, and Innovative Work Behavior

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN *LEARNING AGILITY* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* MELALUI *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT. KADAR BARU BERKAH” Dengan Tepat Waktu. Adapun tujuan dari penulisan Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memenuhi Gelar Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materiil sehingga Tesis ini dapat selesai dengan tepat waktu. Ucapan terimakasih ini penulis tujukan kepada :

1. Prof. Dr. Ir Akhmad Fauzi. MMT. Selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Dr. Dra. EC. Tri Kartika Pertiwi, M.S.i, CRP. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dan Dosen Pembimbing I peneliti yang telah memberikan saran serta pendampingan selama pengerjaan penelitian ini.
3. Dr. Muhajir Anwar, M.M, CFP. Selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Prof. Dr. Yuniningsih, SE. M.S.i Selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
5. Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd, CHRM Selaku Dosen Pembimbing II Peneliti yang telah memberikan saran serta pendampingan selama pengerjaan penelitian ini.
6. Orang Tua dan Keluarga yang memberikan support Moral dan Materi.

7. Teman – teman Magister Manajemen 2023, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
8. Semua karyawan yang bergabung di Pt Kadar Baru Berkah , atas partisipasi dan dukungannya terhadap penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran penulis harapkan agar bisa lebih baik dan bermanfaat bagi penulis maupun pembaca.

Surabaya, 26 Mei 2025

Andre Christya Indrawan

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis	11
1.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	12
2.1 Review Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Landasan Teori	16
2.2.1 <i>Job Demands- Resources Model</i>	16
2.2.2 <i>Job Performance</i>	19
2.2.3 <i>Leadership Style</i>	26
2.2.4 <i>Learning Agility</i>	30
2.2.5 <i>Innovative Work Behavior</i>	34
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	39
2.3.1 Pengaruh <i>Leadership Style</i> terhadap <i>Job Performance</i>	39
2.3.2 Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Job Performance</i>	40
2.3.3 Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Job Performance</i>	41
2.4 Kerangka Konseptual	42
2.5 Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	43
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	43
3.2.1 <i>Job Performance</i> (Y).....	44
3.2.2 <i>Leadership Style</i> (X1)	44
3.2.3 <i>Learning Agility</i> (X2).....	44
3.2.4 <i>Innovative Work Behavior</i> (Z).....	45
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	45
3.4 Populasi dan Sampel.....	45
3.4.1 Populasi	45
3.4.2 Sampel.....	46
3.5 Sumber Data	46
3.5.1 Data Primer	46
3.5.2 Data Sekunder	46
3.6 Teknik Pengambilan Data	47
3.7 Teknik Analisis Data	47

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	49
4.1.1 Gambaran Umum PT Kadar Baru Berkah	49
4.1.2 Visi dan Misi	49
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	49
4.2.1 Gambaran Umum Responden	49
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	52
4.3 Hasil Penelitian.....	56
4.3.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran dan Validitas Indikator.....	56
4.3.2 Pengujian Model Structural atau Inner Model	60
4.3.3 Pengujian Hipotesis.....	61
4.4 Pembahasan	64
4.4.1 Pengaruh <i>Leadership Style</i> terhadap <i>Job Performance</i>	64
4.4.2 Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Job Performance</i>	68
4.4.3 Pengaruh <i>Leadership Style</i> terhadap <i>Job Performance</i> melalui <i>Innovative</i> <i>Work Behavior</i>	72
4.4.4 Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Job Performance</i> melalui <i>Innovative</i> <i>Work Behavior</i>	77
4.5 Batasan Penelitian	82
4.6 Implikasi Penelitian	83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Tahunan Karyawan	3
Tabel 1.2 Data Penjualan Tahun 2024	4
Tabel 3.1 Sampel Penelitian	46
Tabel 3.2 Skoring Skala <i>Likert</i>	47
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	50
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen	51
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	52
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Leadership Style</i> (X1)	52
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Learning Agility</i> (X2).....	53
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel <i>Job Performance</i> (Y)	54
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> (Z)	55
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas <i>Outer Loading</i> (<i>Factor Loading</i>)	57
Tabel 4.10 Hasil <i>Cross Loading</i>	58
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Konstruk.....	59
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	59
Tabel 4.13 Hasil Nilai <i>R-Square</i>	60
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Langsung	61
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	42
Gambar 4.1 Model PLS	61