

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penggunaan teknologi digital dengan *indirect effectnya* telah memenuhi kebutuhan individu dan menjadikan pekerjaan manual lebih menuntut dan nyaman. Pertumbuhan teknologi digital mengakibatkan berkurangnya pertemuan tatap muka atau luring, pemutakhiran pembelajaran, dengan implementasi mesin yang menjadi substitusi manusia pada suatu bidang (Nazarudin & Kuswinarno, 2024). Transformasional pada sisi digitalisasi bermuara dalam ketimpangan tidak seimbang pada komparasi otomatisasi serta perna individu. Otomatisasi dalam pekerjaan sehari-hari melalui implementasi teknologi semacam kecerdasan *artificial* dan mesin pembelajaran memang memutakhirkkan efisiensi, tetapi pada bidang lain turut mereduksi kebutuhan pada tenaga kerja asli pada beberapa sektor khusus (Pratama, dkk., 2024).

Memasuki dimensi masa digitalisasi dengan ketatnya persaingan antar lini bisnis, keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan tidak pula dipasikan oleh kualitas produk atau layanan yang dihasilkan, tetapi juga oleh kineraj sumber daya manusai (SDM) di dalamnya (Hartati dkk., 2024). SDM menjadi penggerak utama perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Supriadi dkk., 2023). Perusahaan yang memiliki karyawan yang kompeten, inovatif, dan memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar serta lebih unggul dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, dimana organisasi dituntut untuk mengembangkan SDM yang tidak pula berkemampuan baik dalam menyelesaikan pekerjaan, pun juga memiliki agilitas dalam belajar dan kemampuan untuk berinovasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Ifadhila et al., 2023; Jakarta et al., 2022).

Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah *job performance* karyawan (Yen et al., 2025). *Job performance* merujuk pada sejauh mana seorang individu dapat mengimplementasikan tugas disera

tanggung jawab secara efektif selaras dengan kepatuhannya pada standarisasi yang telah dicanangkan dalam suatu organisasi (Asari dkk., 2023). Karyawan dengan kinerja tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produktivitas perusahaan, efisiensi operasional, serta inovasi dalam menghadapi tantangan bisnis (Atiqoh dkk., 2021).

Kepemilikan karyawan dalam suatu *company* dengan baiknya *job performance* dapat meraih keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas layanan, pemenuhan target bisnis, serta peningkatan kepuasan pelanggan. *Job performance* digambarkan sebagai Setyanto et al. (2024). rekaman hasil yang diperoleh seorang pekerja dalam mengimplementasikan tugas disertai melekatnya seperangkat tanggung jawab selama periode tertentu. *Job performance* telah menjadi salah satu komponen yang relevan diteliti dalam lini manajemen sumber daya manusia dan organisasi dimana dimanifestasikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu disertai parameternya didasarkan pada standarisasi atau kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi (Triansyah dkk., 2023).

Alwany dkk., (2024) mengungkapkan apabila performa individu ketika bekerja dapat dikategorikan sebagai manifestasi pekerjaans individu disertai kualitas dan kuanitas yang telah dicapai pada momentum mengimplementasikan tugasnya disertai melekatnya seperangkat tanggungjawab yang diemban. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga dengan bagaimana kualitas dari pekerjaan tersebut. Performa individu pada saat bekerja dapat ditinjau sebagai hasil dari kombinasi antara keterampilan, usaha, dan kondisi kerja yang mendukung (Ifadhila dkk., 2023).

Kondisi realita yang ada menggambarkan bahwa banyak perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola kinerja SDM, seperti yang terjadi di PT Kadar Baru Berkah. PT Kadar Baru Berkah merupakan perusahaan properti dan developer perumahan subsidi & komersial yang telah berdiri sejak tahun 2016. Wilayah operasionalnya mencakup Sorong, Kendari, Waisai, dan Malang. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang properti, PT Kadar Baru Berkah sangat bergantung pada kinerja karyawannya dalam berbagai aspek, termasuk produktivitas, kualitas pelayanan, dan efisiensi proses kerja. Urgensi *job*

performance bagi karyawan PT Kadar Baru Berkah sangat penting karena industri properti merupakan sektor yang kompetitif, di mana kecepatan dalam penjualan, layanan pelanggan yang prima, serta inovasi dalam strategi pemasaran menjadi faktor penentu keberhasilan (Indrastuti, 2020).

Job performance menjadi faktor utama dalam pencapaian target penjualan dan pengembangan proyek-proyek baru (Hersusetiyati dkk., 2024). Selain itu, kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sangat menentukan kepuasan dan loyalitas konsumen, yang pada akhirnya berdampak pada citra dan reputasi perusahaan (Tampanguma dkk., 2022). Efisiensi dalam proses kerja juga menjadi hal yang krusial, mengingat bahwa proyek-proyek properti memiliki jadwal yang ketat dan memerlukan koordinasi yang baik antara berbagai departemen (Riwukore dkk., 2022). Jika *job performance* tidak optimal, maka proyek dapat mengalami keterlambatan, biaya operasional meningkat, dan kepuasan pelanggan menurun.

Penilaian kinerja di PT Kadar Baru Berkah menggunakan penilaian 360° dimana bobot penilaian terbagi menjadi beberapa bagian seperti penilaian diri sendiri 30%, bawahan (jika memiliki) 30%, dan atasan langsung 40%. Kemudian, diakumulasikan dengan nilai capaian KPI sehingga didapatkan nilai akhir kinerja. Pada tabel di bawah ini merupakan hasil penilaian kinerja karyawan level 1-3 dimulai dari staf, senior staf, hingga supervisor.

Tabel 1.1 Penilaian Tahunan Karyawan

Kriteria Nilai	Jumlah Karyawan	
	2023	2024
> 99%	21	15
80% - 99%	20	24
60% - 79%	22	26
0% - 59%	5	10
Total	68	75

Sumber: Data diolah, 2025

Merujuk tabel 1.1 memberikan manifestasi terdapat penurunan kinerja dari tahun 2023 ke 2024 yang ditinjau dari penilaian tahunan karyawan. Pada penilaian tahunan tersebut, terdapat penurunan jumlah karyawan yang mendapatkan penilaian >99% dari 21 orang ke 15 orang. Kemudian, terdapat kenaikan pada penilaian 0% - 59% yang semula berjumlah 5 orang ke 10 orang. Hasil tersebut juga menjadi gambaran bahwa karyawan PT Kadar Baru berkah mengalami penurunan

performa dan tidak dapat menampilkan performa yang maksimal sesuai keinginan perusahaan yang ditinjau dari penilaian tahunan karyawan tahun 2023 dan tahun 2024.

Fenomena tersebut selaras dengan studi yang digeneralisir Qatrin dan Mulyasari (2023) yang menekankan bahwa rendahnya *job performance* biasanya disebabkan karena minimnya *effort* dari karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga seringkali didapatkan hasil minor dalam pekerjaannya. Selain itu, menurut Triansyah dkk., (2023) menggambarkan bahwa rendahnya performa pada karyawan seringkali disebabkan karena ketidakcocokan dengan pekerjaan yang dijalani atau lingkungan kerjanya sehingga kinerjanya cenderung menurun.

Berikut ini merupakan data penjualan tahun 2024 yang menjadi acuan untuk melihat fenomena penurunan kinerja karyawan PT Kadar Baru Berkah selain dari penilaian kinerja pada tabel sebelumnya.

Tabel 1.2 Data Penjualan Tahun 2024

Bulan	Target Tahunan (Unit)	Realisasi (Unit)	%
Januari		16	5,9
Februari		21	7,7
Maret		16	5,9
April		18	6,6
Mei		26	9,6
Juni		7	2,6
Juli	272	17	6,3
Agustus		9	3,3
September		8	2,9
Oktober		8	2,9
November		0	0
Desember		0	0
Total		146	54

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1.2, sepanjang tahun 2024 PT Kadar Baru Berkah mengalami penurunan kinerja penjualan yang signifikan, dengan pencapaian hanya sebesar 54% dari target yang telah ditetapkan. Penurunan ini disertai dengan fluktuasi bulanan yang cenderung menurun, mencerminkan adanya masalah mendasar dalam organisasi. Salah satu faktor utama yang diidentifikasi adalah ketidakterseragaman kualitas sumber daya manusia (SDM), di mana banyak

karyawan belum menunjukkan kinerja sesuai dengan ekspektasi perusahaan (Asari et al., 2023).

Kondisi tersebut diperparah oleh kegiatan ekspansi bisnis yang terus dilakukan, menuntut adaptasi dan peningkatan kompetensi dengan cepat. Ketidaksiapan SDM menghadapi perubahan dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya beban kerja, dan stres yang berujung pada penurunan kinerja individu maupun tim (Silitonga et al., 2023). Perbedaan dalam pengalaman, keterampilan, dan pemahaman budaya kerja perusahaan menjadi hambatan dalam mencapai kinerja yang konsisten di seluruh cabang PT Kadar Baru Berkah. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan yang cukup dalam berinteraksi dengan pelanggan dan memahami kebutuhan pasar, maka potensi penjualan tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal (Fitriana dkk., 2024).

SDM yang kompeten dan berkinerja tinggi adalah aset berharga yang dapat mendorong perusahaan mencapai visi, misi, serta tujuan strategis jangka panjang (Sandi Martha & Suwandana, 2020). Perusahaan harus memahami berbagai faktorial dengan kemampuannya memengaruhi peningkatan performa *employee* dengan *output* dijadikan acuan dan strategi dalam mengelola SDM agar mendukung pencapaian target perusahaan. Salah satu faktor kunci dalam meningkatkan *job performance* adalah peran kepemimpinan (Harianto dkk., 2022). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat memberikan motivasi, bimbingan, dan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk berkembang (López-Cabarcos et al., 2022).

Permasalahan yang ditemukan di PT Kadar Baru Berkah menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara harapan terhadap kepemimpinan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan diantaranya karyawan tidak mendapatkan dukungan emosional dari atasan, tidak melihat sikap rendah hati dalam kepemimpinan, dan tidak merasakan adanya kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Permasalahan ini diperkuat oleh hasil wawancara, di mana karyawan menyatakan perlunya bimbingan intensif dan pengembangan berkelanjutan dari atasan untuk meningkatkan kompetensi kerja. Fakta ini menunjukkan bahwa secara umum, kepemimpinan yang dijalankan di perusahaan

cenderung berorientasi pada struktur komando tradisional yang kurang mengedepankan nilai-nilai pelayanan, empati, dan pemberdayaan terhadap bawahan (Ifadhila et al., 2023). Padahal, dalam kondisi dinamis dan penuh tekanan seperti saat ini, karyawan sangat memerlukan figur pemimpin yang mampu hadir sebagai pendamping, pendengar, dan motivator yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan humanis (Smet et al., 2023).

Purwanto dkk., (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi *job performance*. Ify (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan terkait dengan inspirasi dan arahan yang ditawarkan oleh seorang pemimpin, manajer, atau kepala kelompok. Idrus dkk., (2024) menggambarkan bahwa seorang pemimpin yang menampilkan perilaku menyenangkan, mampu mengayomi serta memberikan bimbingan dengan baik kepada anggota, berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

PT Kadar Baru Berkah juga terus-menerus mendorong kepemimpinan yang bisa menampilkan value perusahaan *excellence service* serta dapat melakukan pengembangan berkelanjutan terhadap anggota tim sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Pemimpin di suatu perusahaan harus memiliki kapasitas dalam memberikan motivasi terhadap karyawan, serta mengutamakan pemenuhan kebutuhan bawahan dibandingkan diri pribadi (Dumatubun, 2021).

Merujuk pada beberapa hasil studi literatur terdahulu menggambarkan adanya kontribusi *leadership style* terhadap *job performance* Fitriyah et al., (2024) menggambarkan bahwa *leadership style* berkontribusi positif dan signifikan pada *job performance* pegawai. Hasil tersebut turut diprediksi oleh Fatahuddin dan Tanuwijaya (2022) serta Haryanto et al.(2024) bahwa *leadership style* dapat memprediksi naiknya *job performance*. Namun, terdapat studi memperlihatkan hasil yang berbeda, seperti penelitian dari Natonis dan Purba (2024) yang menemukan *leadership style* berkontribusi negatif dan tidak signifikan atas *job performance*.

Dam dkk. (2022) menggambarkan *learning agility* sebagai faktor yang dapat meningkatkan *job performance*. Mereka berdua menggambarkannya sebagai kemampuan dan motivasi individu untuk menyerap pengalaman, lalu menerapkan

wawasan yang diperoleh guna mencapai keberhasilan dalam lingkungan atau situasi yang baru. Salsabila dan Megawaty (2023) menggambarkan bahwa *learning agility* sebagai kapasitas belajar terkait kapabilitas dan atribut untuk adaptasi disertai keinginan dalam berhadapan dengan hal yang tidak dipahami dan dipakai untuk melakukan prediksi pada kinerja individu dalam melaksanakan pekerjaan yang baru.

Lee dan Song (2022) mempersepsikan *learning agility* dengan melibatkan penerapan pengalaman pribadi dalam berbagai konteks atau *background* untuk merenungkan situasional pekerjaan dalam organisasi, dengan tujuan untuk menggapai hasil yang diinginkan. *Learning agility* juga berperan dalam membantu karyawan menghadapi situasi krisis, memungkinkan mereka untuk menilai kondisi dengan cepat, menemukan solusi dengan penuh ketepatan, dan bertindak dengan penuh keefektifan dalam situasi mendesak (Fauziah dkk., 2024).

Rendahnya kemampuan *agility* karyawan dalam menghadapi dinamika kerja yang cepat dan tidak menentu. Ironisnya, kondisi ini sangat bertolak belakang dengan tuntutan perusahaan yang semakin tinggi terhadap kemampuan individu untuk belajar cepat, berpikir fleksibel, dan menyesuaikan diri dalam situasi yang berubah-ubah (Hamdani et al., 2023). Karyawan merasa tekanan tersebut sangat besar, namun tidak dibarengi dengan adanya sistem pendampingan yang terstruktur atau dukungan psikologis yang membantu mereka berkembang. Ketika perusahaan menuntut karyawan untuk terus tumbuh dan adaptif, seharusnya ada upaya yang seimbang dalam memfasilitasi proses pembelajaran dan menciptakan iklim kerja yang suportif. Tanpa dukungan tersebut, bukan hanya performa kerja yang terdampak, tetapi juga kesehatan mental karyawan dapat terganggu (Rahardi et al., 2022). Oleh karena itu, data survei ini tidak dapat dipandang sekadar sebagai angka formalitas, melainkan sebagai sinyal penting bahwa perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan *learning agility* secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

Job performance dipilih sebagai variabel utama dalam penelitian ini karena secara teoritis konsep ini menekankan pada perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, bukan sekadar hasil akhir yang tampak (Puspitasari & Anwar, 2025). *Job performance* mencakup dimensi *proficiency*, *adaptivity*, dan *proactivity*

yang dianggap lebih sesuai untuk melihat kualitas kontribusi karyawan dalam konteks organisasi modern yang dinamis. Berbeda dengan istilah *employee performance* yang bersifat lebih umum dan sering dipahami hanya sebagai capaian atau *output kerja*, *job performance* memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana karyawan bekerja, bagaimana mereka beradaptasi, dan bagaimana mereka memberikan nilai tambah melalui perilaku positif di tempat kerja (Salim & Swasti, 2024).

Beberapa riset memberikan gambaran bilamana *job performance* dapat dipengaruhi oleh *learning agility*. Salsabila dan Megawaty (2023) menggambarkan bilaman ketangkasan belajar berkontribusi positif dengan tingkat singnifikansi tinggi terhadap kinerja. Senada dengan itu, Fauziah dkk. (2024) menjelaskan bahwa *learning agility* berkontribusi positif terhadap *job performance*. Karyawan dengan tingkat *learning agility* tinggi memiliki kecenderungan untuk menyelaraskan dirinya pada berbagai tekanan pada pekerjaan yang berubah-ubah (Novryanto & Effendi, 2024). Pada pihak berseberangan ditemukan bahwa *learning agility* tidak berkontribusi signifikan terhadap *job performance* (Rahardi dkk., 2022).

Adanya temuan studi yang tidak konsisten mengenai pengaruh *leadership style* dan *learning agility* terhadap *job performance*, merupakan celah penelitian sehingga penulis menjadikan *innovative work behavior* sebagai variabel mediator untuk dapat memberikan pengaruh *leadership style* dan *learning agility* terhadap *job performance* di PT Kadar Baru Berkah. Sofiyan dkk., (2022) menggambarkan bahwa *innovative work behavior* adalah serangkaian *behavior* dengan tujuan dalam penciptaan, induksi, dan implementasi berbagai ide baru dalam pekerjaan yang sedang dijalannya. Perilaku ini mencakup pencarian peluang, generasi ide, promosi ide, serta implementasi inovasi dalam konteks pekerjaan.

Innovative work behavior dijadikan variabel mediator berlandaskan adanya hasil penelitian yang menggambarkan *innovative work behavior* berkontribusi signifikan terhadap *job performance*. Sanjaya dkk. (2024) menggambarkan adanya pengaruh signifikan *innovative work behavior* terhadap *job performance*. *Innovative work behavior* memungkinkan individu untuk berpikir kreatif, menemukan solusi baru, serta menerapkan berbagai terobosan ide inovasi yang

mampu menstimuli peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam suatu pekerjaan. Karyawan yang aktif dalam perilaku inovatif cenderung memiliki kemampuan yang semakin baik menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih optimal, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja mereka (Aini & Raharja, 2023). Tico dkk. (2023) juga lewat penelitiannya yang menjelaskan *innovative work behavior* berkontribusi signifikan terhadap *job performance*.

Innovative work behavior dipilih menjadi variabel mediator selain berpengaruh terhadap *job performance* juga disebabkan karena dipengaruhi oleh *leadership style* dan *learning agility*. Fitriyah et al. (2024) melalui penelitiannya menjelaskan bahwa *leadership style* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hamdani dkk. (2023) melalui penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh *learning agility* terhadap *innovative work behavior*.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan sebelumnya menggambarkan bahwa permasalahan utama yang terjadi di PT Kadar Baru Berkah adalah rendahnya *job performance* karyawan, yang terlihat dari kurangnya inisiatif, lambatnya penyelesaian tugas, dan minimnya kontribusi terhadap inovasi kerja. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak siap menghadapi perubahan mendadak, kurang memiliki *learning agility*, dan tidak mampu mengambil keputusan cepat dalam situasi tidak pasti. Hal ini menandakan bahwa kemampuan adaptasi mereka rendah, padahal perusahaan menuntut kecepatan belajar dan inovasi tinggi. *Leadership Style* yang diterapkan belum sepenuhnya mendukung kebutuhan psikologis dan pengembangan karyawan. Oleh karenanya *leadership style* menjadi variabel penting karena dapat menciptakan iklim kerja yang supportif dan partisipatif. Kemudian *learning agility* diperlukan agar karyawan dapat berkembang dalam situasi kerja yang dinamis. Adapun *innovative work behavior* menjadi mediator krusial yang menjembatani kepemimpinan dan ketangkasan belajar dengan kinerja, karena inovasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut menjadi ketertarikan dari peneliti untuk meneliti lebih jauh tentang pengaruh *leadership style* dan *learning agility* terhadap *job*

performance melalui *innovative work behavior* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *leadership style* terhadap *job performance* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *learning agility* terhadap *job performance* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *leadership style* terhadap *job performance* melalui *innovative work behavior* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *learning agility* terhadap *job performance* melalui *innovative work behavior* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leadership style* terhadap *job performance* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah.
2. Untuk mengetahui pengaruh *learning agility* terhadap *job performance* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah.
3. Untuk mengetahui pengaruh *leadership style* terhadap *job performance* melalui *innovative work behavior* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah.
4. Untuk mengetahui pengaruh *learning agility* terhadap *job performance* melalui *innovative work behavior* pada karyawan PT Kadar Baru Berkah.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada wawasan keilmuan terutama pada bidang manajemen sumber daya manusia secara umum dan pada variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini secara khusus.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada karyawan agar mendapatkan gambaran bagaimana *leadership style* dan *learning agility* memiliki kontribusi pada munculnya *job performance*. Serta manfaat untuk memperoleh dan meningkatkan *innovative work behavior*.

2. Bagi Atasan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan bagi atasan untuk memberikan pendampingan dan dukungan lebih banyak pada karyawan agar dapat menjalankan pekerjaan secara maksimal.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada perusahaan agar dapat merumuskan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kondisi karyawan serta memberikan berbagai macam pendampingan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti lebih dalam tentang *leadership style*, *learning agility*, *innovative work behavior*, dan *job performance*.