

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang penuh perubahan dan persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan perlu menunjukkan kemampuan beradaptasi dan berinovasi agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang, sehingga *sustainability* (keberlanjutan) perusahaan terjamin. Menurut Igen dan Pulakos (1999) dalam Bataineh, Zainal, Muthuveloo, Yasin, Al Wali, dan Mugableh (2022), di era globalisasi persaingan bisnis semakin ketat, maka setiap perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dan berinovasi guna mempertahankan daya saingnya. Cahyati dan Adelia (2024) menyatakan bahwa faktor krusial yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah entitas bisnis di era global dan persaingan yang semakin ketat adalah kinerja perusahaan (organisasi). Salah satu faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan globalisasi dan persaingan yang ketat adalah meningkatkan kinerja adaptif dari setiap karyawan. Teknologi terus berkembang dengan cepat, sehingga karyawan dan perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan cepat. Kinerja, terutama kinerja adaptif, penting untuk keberlanjutan (Srimulyani, Ellitan, dan Hermanto, 2025). Hamu (2023: 15) menyatakan bahwa kinerja adaptif yang sukses menunjukkan bahwa individu mampu menghadapi ketidakpastian dan situasi kerja yang tidak terduga dengan efektif, serta individu memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam menghadapi lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Campbell (1990) pertama kali memperkenalkan adaptabilitas sebagai dimensi penting kinerja individu (<https://www.kompasiana.com/>, 2025). Kinerja adaptif mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tugas, dan teknologi yang terus berkembang yang melibatkan kemampuan untuk belajar, berinovasi, dan merespons tantangan baru secara efektif (Park dan Park, 2019).

Individu yang memiliki kemampuan menangani ketidakpastian dan hal yang tidak terduga dalam situasi kerja baru secara efisien menyiratkan kinerja adaptif yang sukses (Hamu, 2023: 15). Kinerja adaptif dipengaruhi oleh beberapa aspek, misalnya kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif (Bataineh, *et al.*, 2022). Keterkaitan kepemimpinan dengan kinerja karyawan (termasuk dalam hal ini kinerja adaptif adalah *social exchange theory* atau teori pertukaran sosial, yaitu ketika pemimpin menunjukkan penghargaan dan sikap positif kepada anggota timnya (bawahan), maka anggota tim akan membalas dengan menunjukkan tingkat sikap dan perilaku positif yang sama atau lebih tinggi, termasuk meningkatkan upaya capaian kinerja yang lebih tinggi (Biswas dan Chaudhuri, 2024). Sementara itu Hamid (2023) menemukan bahwa kinerja adaptif dipengaruhi oleh *humble leadership*; Park dan Park (2019) menyatakan bahwa *transformational leadership* merupakan anteseden dari kinerja adaptif.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam melibatkan pekerja dalam sikap proaktif dan positif dalam menghadapi perubahan dan mempromosikan kinerja adaptif (Bonini, Panari, Caricati dan Mariani, 2024). Salah satu gaya atau model kepemimpinan yang memengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini kinerja adaptif adalah kepemimpinan inklusif. Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan iklim yang positif untuk inklusi, memperkuat citra internal perusahaan, dan mengelola tim yang beragam secara efektif (Dolphina, Mukhtar, Kalsum dan Malihah, 2023); memusatkan perhatian pada kebutuhan anggota organisasi akan keterbukaan dan kekompakan kelompok kerja (Andani dan Wibawa, 2022). Jalil (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif menumbuhkan lingkungan di mana bakat dan perspektif yang beragam dihargai sehingga mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mempromosikan keterlibatan, penghargaan terhadap keragaman, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung bagi semua anggota organisasi (Barak, Luria dan Brimhall, 2022). Menurut Yu li (2019) kepemimpinan inklusif adalah model kepemimpinan yang berlandaskan pada kepedulian humanis, menghargai perbedaan individu karyawan, mempertimbangkan pandangan karyawan dengan seksama, mengakui kontribusi

karyawan, menciptakan suasana yang memberikan kesempatan yang sama, partisipasi yang adil, dan pembagian yang wajar, dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bataineh *et al.* (2022); Qurrahtulain, Bashir, Hussain, Ahmed, dan Nisar (2020); Yu li (2019) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif. Sementara Srimulyani, Sri Rustiyaningsih, Farida, dan Hermanto (2023); Biswas dan Chaudhuri (2024) mengungkapkan dampak positif *inclusive leadership* pada kinerja karyawan. Tul-Ain, Baig dan Afaq (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh besar dan positif terhadap kinerja adaptif individu, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas karyawan. Pemimpin yang suportif dan menumbuhkan kerjasama antar karyawan dapat meningkatkan pencapaian tujuan serta pengembangan pribadi, sehingga menunjukkan adaptif yang lebih besar di tempat kerja (Qurrahtulain, *et al.*, 2020; Bataineh, *et al.*, 2022). Kajian lain yang menunjukkan pertentangan dari beberapa penelitian tersebut yaitu Purnamaningtyas dan Rahardjo (2019) yang melaporkan bahwa kepemimpinan inklusif berdampak negatif namun tidak signifikan *job performance*.

Perilaku kerja inovatif juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja adaptif karyawan. Perilaku kerja inovatif karyawan mendapat banyak perhatian karena berhubungan dengan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan (De Jong dan Den Hartog, 2010). Menurut Rehman, Ahmad, Allen, Raziq, dan Riaz. (2019:527) perilaku inovatif karyawan mencakup “ide-ide inovatif yang diajukan karyawan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan dengan meningkatkan produksi, menyediakan solusi inovatif untuk masalah, atau menghasilkan proses baru untuk berbagai tugas.” Perilaku inovatif dapat mendorong individu melakukan perubahan cara kerja dengan mengadopsi prosedur, praktek dan teknik kerja yang baru untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya (Andani dan Wibawa, 2022). Gercek (2023); Bataineh *et al.* (2022) menemukan bahwa perilaku kerja inovatif dapat meningkatkan kinerja adaptif. Sementara itu, Hadi, Putra dan Mardikaningsih (2020); Purnama dan Damayanti (2023) menemukan bahwa perilaku inovatif dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Landasan

keterkaitan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja adaptif adalah *Social cognitive theory* atau teori kognitif sosial (Gercek, 2023). Merujuk teori tersebut, dinyatakan bahwa tindakan individu karyawan meniru perilaku dari tindakan tertentu hingga hasil dari tindakan tersebut, seperti perilaku inovatif dalam kerja yang dapat berdampak pada kinerja adaptif individu karyawan (Leong dan Rasli, 2014).

PT Marco Motor adalah organisasi bisnis yang bergerak dalam bisnis *dealer* Honda, merupakan salah satu *dealer* Honda populer di Madiun, dimana kantornya berada di Jl. Pahlawan 38 - 40, Madiun ([https://www\(.oto.com/](https://www(.oto.com/), 2025). PT Marco Motor pun juga memiliki pesaing dari beberapa *dealer* kendaraan bermotor yang berada di Kota dan Kabupaten Madiun yang menjual merek yang sama, seperti: PT. Surya Anugrah Gempita-Honda Bintang Madiun (Jl. Basuki Rahmad No. 3, RT 10 RW 04, Kel. Sukosari, Kec. Kartoharjo, Madiun); CENTRATAMA MOTOR (Jl. Raya Nglames 26, Madiun), Dealer Cun Motor (Jl. Jenderal Urip Sumoharjo No 63, Kota Madiun), Dealer Honda Madiun (Jl. KH. Agus Salim No.131, Pandean, Taman, Kota Madiun), dan beberapa *dealer* kendaraan bermotor merek lain, seperti: Mataram Sakti-Dealer Yamaha (Jl. Trunojoyo No. 78, Madiun), Sentral Yamaha Timbul Jaya Madiun (Jl. Jendral Urip Sumoharjo No.287-289, Manguharjo, Madiun, Kota Madiun), Yamaha Mulia Jaya Motor (Jl. Raya Ponorogo, Krajan, Dolopo, Kec. Dolopo, Kabupaten Madiun), dan lain-lain.

PT Marco Motor Madiun menerapkan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan, seperti program pelatihan 1-3 bulan bagi karyawan baru, pemberian fasilitas (pakaian kerja, uang makan, tempat ibadah, tunjangan hari raya, asuransi, gaji, bonus, dan upah lembur), serta rekrutmen berbasis pendidikan minimal SMA/SMK dengan nilai akademik baik dan SKCK. Perusahaan juga memperhatikan pengalaman kerja dan menyelenggarakan mentoring untuk karyawan baru agar mendapat bimbingan dari karyawan senior. Upaya-upaya ini bertujuan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, penurunan kinerja dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut (Fendy, 2014).

Persaingan yang ketat dalam bisnis kendaraan bermotor yang dihadapi PT Marco Motor perlu diantisipasi oleh pimpinan perusahaan dengan berfokus pada

kinerja adaptif para karyawan, agar karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik saat menyesuaikan perubahan dalam tuntutan tugas dan variasi pekerjaan (termasuk dalam menyesuaikan metode kerja baru karena adopsi teknologi modern), sebagai upaya pimpinan perusahaan dalam keberlanjutan dan perkembangan *dealer*. Kajian tentang bagaimana dampak praktik kepemimpinan dari model inklusivitas dan perilaku kerja karyawan yang dituntut inovatif pada kinerja adaptif karyawan dapat bermanfaat bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja adaptif setiap karyawan perusahaan. Merujuk hal tersebut maka judul penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja adaptif PT Marco Motor Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan inklusif memengaruhi secara positif dan signifikan pada kinerja adaptif karyawan PT Marco Motor Indonesia Madiun?
2. Apakah perilaku kerja inovatif memengaruhi secara positif dan signifikan pada kinerja adaptif karyawan PT Marco Motor Indonesia Madiun?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji signifikansi pengaruh positif kepemimpinan inklusif terhadap kinerja adaptif karyawan PT Marco Motor Indonesia Madiun.
2. Menguji signifikansi pengaruh positif perilaku kerja inovatif terhadap kinerja adaptif karyawan PT Marco Motor Indonesia Madiun.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi PT Marco Motor Indonesia Madiun dalam meningkatkan kinerja adaptif karyawan melalui penerapan kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif.
2. Dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya untuk pengembangan literatur dan teori terkait kepemimpinan inklusif, perilaku kerja inovatif, dan

kinerja adaptif. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dapat memengaruhi kinerja adaptif karyawan, terutama dalam konteks industri yang dinamis dan kompetitif.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam penelitian ini sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan model penelitian atau kerangka konseptual.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai desain penelitian, identifikasi, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis serta sumber data, metode pengumpulan data, populasi sampel dan teknik pengambilan sampel, dan metode analisis data yang digunakan.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden penelitian, analisis data, dan pembahasan dari hasil analisis data.

BAB 5 KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Bab ini berisi tentang uraian kesimpulan, keterbatasan, dan saran untuk perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.