

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Semakin hari, persaingan di dunia bisnis semakin meningkat dengan cepat. Di tengah kondisi ini, setiap perusahaan dihadapkan pada tantangan besar untuk menjaga keberlanjutan operasionalnya. Untuk bisa bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif seperti saat ini, perusahaan harus mampu mengandalkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang sangat baik. Ini karena peran sumber daya manusia dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan sangatlah penting, mengingat peran dan kontribusi mereka yang signifikan dalam aktivitas operasional perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen yang memiliki peran sangat vital dalam suatu perusahaan, karena SDM berperan secara signifikan dalam menentukan sejauh mana efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manusia, dalam konteks organisasi, bukan hanya merujuk pada aspek fisik individu, melainkan juga mencakup kemampuan, bakat, kompetensi, ide, produktivitas, dan kinerja mereka. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan secara seimbang dan manusiawi. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi krusial, sebagai disiplin yang menggabungkan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran

individu-individu dalam organisasi, dengan tujuan agar pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara efektif (sesuai perencanaan), efisien (dengan pelaksanaan tugas yang benar, terorganisir, dan tepat waktu), sehingga membantu terwujudnya tujuan organisasi secara keseluruhan (Malayu, 2000). Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, salah satu aspek yang menjadi fokus adalah memiliki karyawan yang memiliki kapasitas atau kemampuan kerja yang baik. Dalam hal ini, karyawan diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka (Ningsih, 2019).

Kinerja merujuk pada prestasi yang diperoleh oleh seorang individu dalam melakukan tugasnya dengan tingkat kualitas dan kuantitas yang mencerminkan kemampuan dan tanggung jawab yang telah dipercayakan padanya. Dalam konteks ini, kinerja mencakup pencapaian hasil yang dapat diukur dan dinilai dengan baik dalam upaya menjalankan tugasnya sejalan dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Lalu, menurut pendapat lainnya, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Waridin 2005). Seorang pegawai yang berkualitas tinggi maupun yang memiliki maupun yang memiliki kualitas rendah dapat dilihat dari hasil kerjanya melalui capaian kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh organisasi kepadanya. Martin, *dkk* ( 2017:20 ) dalam vivian Febriani Derek Dkk (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi atau tingkat keberhasilan

yang dicapai seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu.

Di era globalisasi ini kita sudah tidak asing lagi mendengar kata supermarket atau *retail*, dimana Perusahaan *retail* adalah perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan berusaha memberikan dan menyediakan semua kebutuhan bagi konsumennya baik itu kebutuhan pokok maupun kebutuhan sekunder. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *retail* adalah PT.Lion Superindo merupakan jaringan *retail* internasional *Delhaize Group*, sebuah perusahaan *retail* produk pangan yang berpusat di Brussel, Belgia. *Delhaize Group* membeli 51% saham Super Indo pada tahun 1997 dan sisanya yaitu 49% saham masih dimiliki oleh Salim Group. Super Indo sampai sekarang telah memiliki 235 *gerai* atau cabang yang tersebar di kota-kota besar di Jawa seperti Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Jombang, Cirebon, Tegal dan Salatiga

Dari hasil observasi yang dilakukan di PT.Lion Superindo menunjukkan bahwa kinerja belum optimal hal ini dapat dilihat dari tabel *sales performance*

**Tabel 1.1****Sales Performance PT. Lion Superindo Pekalongan Tahun 2022**

<b>Periode</b>	<b>Actual 2022</b>	<b>Last 2021</b>	<b>Growth</b>
Januari	6.093.338.080	5.632.422.744	8,18%
Februari	5.496.551.270	5.210.355.273	5,49%
Maret	7.566.049.331	6.034.718.159	25,38%
April	8.966.204.443	9.101.035.827	-1,48%
Mei	5.435.567.714	6.832.582.551	-20,45%
Juni	5.140.515.980	5.286.468.129	-2,76%
Juli	5.790.903.393	5.858.241.282	-1,15%
Agustus	5.457.955.951	5.702.596.087	-4,29%
September	5.189.408.777	5.129.244.781	1,17%
Oktober	5.150.406.031	5.407.103.784	-4,75%
November	5.333.380.775	5.486.372.636	-2,79%
Desember	5.578.987.659	5.657.176.337	-1,38%
<b>TOTAL</b>	<b>71.199.269.404</b>	<b>71.338.317.590</b>	<b>-0,19%</b>

Berdasarkan tabel laporan *sales performance* diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2022 menunjukkan hasil sales yang kurang optimal dengan pencapaian tahun 2021, hal ini diduga disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan karena kurangnya rasa komitmen dan disiplin kerja terhadap organisasi banyak karyawan yang menyepelekan tugasnya dan kurang bekerja secara optimal sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing serta kurangnya *learning agility* yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang karyawan perlu memiliki kemampuan *learning agility* (De Meuse et al, 2010). *Agility* berhubungan dengan menghadapi kesulitan dengan memiliki fleksibilitas, kelincahan untuk melihat solusi-solusi yang ada. *Learning agility*, dalam pengertiannya, merupakan sifat atau kemampuan individu untuk dengan sukarela dan efektif mengambil pelajaran dari berbagai pengalaman yang mereka alami. Selanjutnya, mereka dapat mengaplikasikan pengetahuan dan wawasan yang telah diperoleh dari pengalaman tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam situasi atau konteks yang berbeda dan mungkin baru bagi mereka. Dengan kata lain, *learning agility* mencerminkan kemampuan individu untuk beradaptasi, belajar, dan berkinerja dengan baik dalam berbagai situasi yang berkembang dan berubah seiring waktu.

Pada dasarnya karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik adalah karyawan yang dapat melaksanakan tugas dengan kreatif dan inovatif sehingga menjadi modal dasar bagi perusahaan. Sehingga dibutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki kemampuan yang baik untuk

melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa karyawan lebih cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang sudah menjadi rutinitasnya saja tanpa adanya pengembangan dari tugas pokok dan fungsinya, kurangnya knowledge terhadap produk serta cara melayani maupun menjawab pertanyaan customer sekedarnya saja. Hal ini disebabkan masih melemahnya *learning agility* di setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan kegiatan apa yang dapat dikembangkan dalam tugas pokok dan fungsinya. Seseorang yang memiliki *learning agility* yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk meraih manfaat dari berbagai pengalaman yang telah mereka alami. Mereka juga akan merasa tertantang oleh situasi atau tugas yang baru dan akan bersedia menerima masukan atau umpan balik dengan terbuka. Sebaliknya, individu dengan tingkat *learning agility* yang rendah cenderung tidak akan melibatkan diri sepenuhnya dalam refleksi dan pembelajaran dari pengalaman yang mereka alami. Mereka mungkin lebih cenderung untuk tetap berpegang pada cara-cara lama dan menghindari perubahan.

Dalam dunia bisnis saat ini, *learning agility* menjadi faktor yang sangat krusial. Karyawan yang memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Mereka juga akan aktif mencari peluang untuk memberikan nilai tambah kepada perusahaan melalui pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan. Hal ini membuat *learning*

agility menjadi kualitas yang sangat berharga dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang (Jatmika, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Alde rahman ifari (2021) yang berjudul “ Pengaruh *Learning Agility* Terhadap Kinerja Karyawan *Customer Service Representative* di Kota Medan”, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif *learning agility* terhadap kinerja karyawan *customer service representative*. Hal ini berarti jika *learning agility* tinggi, maka akan tinggi pula kinerja karyawan *customer service representative* begitu pula sebaliknya

*Employee Performance* yang baik juga ditentukan dengan adanya *organizational commitment*, karena dengan adanya *organizational commitment* dapat meningkatkan kinerja baik serta dapat memberikan kinerja yang optimal, maka dari itu perusahaan masih memerlukan upaya dan komitmen bersama untuk meningkatkan kinerja yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik. Adanya hubungan komunikasi yang tidak terlalu baik dalam organisasi akan membawa dampak negatif terhadap kinerja karyawan sehingga program yang telah direncanakan tidak tercapai secara maksimal, sebaliknya jika ada hubungan komunikasi yang baik dalam organisasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan dalam organisasi juga mempengaruhi target yang dicapai. Jika seorang karyawan tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan menimbulkan konflik dalam pekerjaannya seperti akan berkurangnya

semangat kerja, hilangnya rasa bangga sebagai seorang pegawai, serta menurunnya rasa kesetiaan pada organisasi

*Organizational commitment* dapat didefinisikan sebagai dorongan kuat dari seorang individu untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi tertentu. Ini mencakup keinginan untuk berupaya keras sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, *organizational commitment* mencerminkan sikap loyalitas yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini juga melibatkan upaya terus-menerus untuk mengekspresikan perhatian terhadap kesuksesan dan perkembangan berkelanjutan organisasi.

Ketika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, hal ini dapat berdampak positif pada organisasi itu sendiri. *Organizational commitment* memegang peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan yang terjadi di dalam organisasi agar tidak berulang secara berkelanjutan. Melalui komitmen organisasi yang kuat, karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, dan mereka akan merasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Dengan demikian, komitmen organisasi bukan hanya tentang tetap menjadi bagian dari suatu perusahaan, tetapi juga tentang keterlibatan aktif dalam mencapai visi dan tujuan organisasi, serta menjaga tingkat kinerja yang tinggi dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diemban..

Novebrina (2018). Demikian pula, bagian dari komitmen karyawan perlu lebih dipertimbangkan, karena dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, dipercaya bahwa karyawan berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi akan benar-benar mau bertahan meskipun ada kemungkinan besar untuk keluar dari organisasi

Fenomena dalam hal komitmen karyawan berdasarkan informasi yang didapat masih terdapat beberapa karyawan menyepelekan tugas dan tanggung jawab nya yang berujung pada surat teguran namun tidak ada perubahan signifikan pada diri karyawan dan berujung dengan hal yang sama untuk kesekian kalinya, terkadang meninggalkan tempat kerjanya, malas bekerja maupun merasa lelah saat bekerja.

Komitmen karyawan terhadap perusahaan yang rendah di khawatirkan menjadikan sikap dan perilaku karyawan tersebut ketika berada dalam suatu lingkup perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurdiana dan Desi , (2017) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh *Desti Ayu Awal*in (2020) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PT.Indomarco Prismatama Palembang”

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, ternyata komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Indomarco Prismatama Palembang. Selain faktor komitmen organisasi,

disiplin kerja juga memiliki peran yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja dapat dianggap sebagai aspek yang wajib ditanamkan pada setiap individu di dalam organisasi. Ini melibatkan kesadaran karyawan untuk patuh terhadap berbagai peraturan yang berlaku di lingkungan perusahaan.

Peraturan-peraturan ini memiliki peran penting dalam memberikan panduan dan bimbingan kepada karyawan, menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan, serta memastikan bahwa semua karyawan beroperasi dalam kerangka kerja yang sama. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga agar peraturan-peraturan ini jelas, mudah dipahami, dan berlaku secara konsisten bagi semua karyawan, sebagaimana yang disarankan oleh Hasibuan (2008:194).

Mangkuprawira (2007:122) mengemukakan bahwa disiplin adalah kemampuan seorang karyawan untuk secara sadar mematuhi aturan dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Kedisiplinan ini memiliki dampak yang sangat signifikan pada kinerja baik individu maupun organisasi. Dalam konteks ini, kedisiplinan dianggap sebagai latihan bagi karyawan untuk mematuhi berbagai aturan dan peraturan perusahaan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan, semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja, menurut Mangkuprawira, adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dan organisasi dengan waktu dan metode yang terencana. Disiplin merupakan faktor penting dalam perkembangan perusahaan, karena

dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk mendorong karyawan agar tetap disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, baik secara individu maupun dalam kerja kelompok. Di samping itu, disiplin juga membantu mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada, sehingga berkontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal.

Fenomena dalam hal *work discipline* berdasarkan informasi yang didapat tidak mematuhi SOP perusahaan seperti tidak menggunakan atribut lengkap karyawan, maupun penggunaan beberapa atribut tertentu pada masing-masing departemen, sering kali istirahat secara bersamaan maupun tidak menaati jam jam operasional yang berlaku ditoko.

Penelitian menurut *Lutfia Surya Wardani, Salsabila Puti Aliffa, Vivi Wulan Sari, dan Prasetyo kurniawan (2022)* yang berjudul “Analisis Disiplin kerja pada PT.Indomarco Prismatama. Dari hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama

Berdasarkan uraian dan observasi yang sudah dilakukan serta latar belakang diatas maka penulis ingin melakukan penelitian lebih mendalam mengenai **“PENGARUH *LEARNING AGILITY, ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *WORK DISCIPLINE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* PT.LION SUPERINDO PEKALONGAN”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Apakah *learning agility* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* PT.Lion Superindo Pekalongan?
2. Apakah *organizational commitment* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* PT.Lion Superindo Pekalongan?
3. Apakah *work discipline* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja *employee performance* PT.Lion Superindo Pekalongan ?
4. Apakah *Learning agility, organizational commitment* dan *work discipline* berpengaruh secara simultan terhadap *employee performance* PT.Lion Superindo Pekalongan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan upaya penelitian untuk mengungkapkan keinginan memperoleh jawaban atas permasalahan peneliti yang diajukan (Satjipto Raharjo,2018). Sehingga berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris pengaruh *learning agility* terhadap *employee performance* di PT.Lion Superindo Pekalongan
2. Untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* di PT.Lion Superindo Pekalongan

3. Untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* di PT.Lion Superindo Pekalongan
4. Untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris pengaruh *learning agility* , *organizational commitment* dan *workdiscipline* terhadap *employee performance* di PT.Lion Superindo Pekalongan

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis yaitu sebagai referensi atau masukan bagi peneliti selanjutnya dan juga memberikan pengetahuan kepada pembaca terutama mengenai pengaruh *learning agility*, *organizational commitment* dan *workdiscipline* terhadap *employee performance* PT.Lion Superindo Pekalongan

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Untuk mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi guna meningkatkan dan penerapan pengetahuan tentang kinerja karyawan serta hubungannya dengan *learning agility*, *organizational commitment* dan *work discipline*

#### b. Bagi akademisi

Diharapkan dapat menjadi bahan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai kinerja karyawan serta hubungan dengan *learning agility* dan komitmen organisasi serta diharapkan dapat menjadi alat bantu atau pertimbangan dalam melakukan penelitian selanjutnya

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik yang berasal dari internal maupun eksternal karyawan

d. Bagi Pimpinan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan untuk memberikan contoh teladan yang baik untuk karyawannya