Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 29027- 29034
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Optimalisasi Kinerja Karyawan melalui Innovative Work Behavior dan Learning Goal Orientation Dengan Workforce Agility Sebagai Variabel Mediasi pada PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

Adelia Rahmawati[1], Sutrisno[2], Noni Setyorini[3]
[123]Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang
[1]rahmawatiadelia40@gmail.com, [2]sutrisnojr@upgris.ac.id, [3]nonisetyorini@upgris.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Innovative Work Behavior dan Learning Goal Orientation terhadap Kinerja Karyawan dengan Workforce Agility sebagai variabel mediasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Fenomena perubahan teknologi dan tuntutan pelayanan publik menuntut efisiensi serta kelincahan sumber daya manusia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang diolah melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Populasinya adalah seluruh karyawan pada unit target di PT Kereta Api Indonesia DAOP 4 Semarang sebanyak 100 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh (sensus) sehingga sampel penelitian berjumlah 100 responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala Likert 1–5. Evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Evaluasi inner model menghasilkan R-Square sebesar 0,621 untuk Kinerja Karyawan dan 0,478 untuk Workforce Agility. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa innovative work behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap workforce agility, learning goal orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap workforce agility, innovative work behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, learning goal orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta workforce agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian tidak langsung menunjukkan bahwa workforce agility tidak memediasi pengaruh innovative work behavior terhadap kinerja karyawan, sedangkan workforce agility terbukti memediasi secara signifikan pengaruh learning goal orientation terhadap kinerja karyawan. Kesimpulannya, peningkatan kinerja karyawan PT KAI DAOP 4 Semarang secara langsung dipengaruhi oleh perilaku inovatif dan orientasi belajar, sementara kelincahan tenaga kerja berfungsi efektif sebagai perantara dalam mentransformasi orientasi belajar menjadi kinerja nyata.

Kata Kunci: *Innovative Work Behavior, Learning Goal Orientation, Workforce Agility, Kinerja Karyawan*.

1. Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan pilar utama dalam menentukan keberhasilan, efisiensi operasional, dan daya saing jangka panjang suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sejalan dengan hal tersebut, Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu yang diukur berdasarkan kriteria objektif yang ditetapkan entitas. Dalam bisnis modern yang dinamis, kinerja karyawan tidak lagi dipandang sekadar luaran (output) mekanis, melainkan akumulasi dari kontribusi individu yang efektif, produktif, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Organisasi yang berkinerja tinggi mensyaratkan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya patuh pada prosedur standar, tetapi juga memiliki inisiatif tinggi untuk mengoptimalkan proses kerja demi tercapainya target strategis entitas.

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) penyedia jasa transportasi rel terkemuka di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang terus berupaya melakukan transformasi menyeluruh pada aspek layanan dan tata kelola SDM. Komitmen transformasi tersebut tecermin dari pencapaian dan capaian prestasi historis entitas sepanjang periode 2023 hingga 2025. Pada tahun 2023, PT KAI DAOP 4 Semarang berhasil meraih penghargaan keselamatan operasional perlintasan dari RMOL Jawa Tengah sebagai bentuk apresiasi atas penekanan angka kecelakaan lalu lintas rel (RMOL Jawa Tengah, 2023). Tren positif ini berlanjut pada tahun 2024, di mana tercatat kenaikan volume penumpang yang signifikan mencapai 12,19 juta penumpang, meningkat

12% dibandingkan tahun 2023 sebesar 11,2 juta penumpang (IDXChannel, 2024). Pengakuan publik atas kinerja operasional dan pemasaran perusahaan semakin diperkuat pada tahun 2025 dengan diraihnya penghargaan *Semarang Industry Marketing Champion 2025 – Transportation & Entrepreneurial Marketing Corporate Award* (Rilis PT KAI DAOP 4 Semarang, 2025). fenomena keberhasilan dan pencapaian tingkat makro organisasi ini pada dasarnya disokong oleh tingginya kinerja individu karyawan di lapangan yang secara konsisten menjaga mutu pelayanan dan keselamatan operasional.

Untuk mempertahankan kinerja organisasi yang memuaskan, dorongan *Innovative Work Behavior* (IWB) pada diri karyawan menjadi salah satu faktor penentu yang sangat krusial. De Jong & Den Hartog (2010) mendefinisikan IWB sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang bermanfaat dalam suatu peran kerja, kelompok, atau organisasi. Messmann & Mulder (2012) serta Lewaherilla dkk. (2024) menegaskan bahwa perilaku inovatif mencakup serangkaian aktivitas multidimensional mulai dari eksplorasi peluang, pemunculan ide, hingga pempromosian dan realisasi ide dalam praktik kerja harian. Kajian empiris terdahulu yang dilakukan oleh Afsar & Badir (2017), Deni Tri Mulyono & Susanti Dwi Ilhami (2025), serta Petrus Mado Kelen & Ari Anggarani Winadi (2026) mengonfirmasi bahwa IWB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, terdapat celah penelitian (research gap) di mana Machmud Zain Alwi Sanjaya dkk. (2024) menemukan bahwa IWB berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, temuan Purwanto dkk. (2021) juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait pengaruh inovasi terhadap capaian kinerja, yang mengindikasikan perlunya pemodelan ulang pengaruh IWB dalam konteks industri transportasi publik.

Selain perilaku inovatif, berorientasi pada pembelajaran atau *Learning Goal Orientation* (LGO) memainkan peran fundamental dalam menumbuhkan efikasi dan kualitas kerja karyawan. Dweck (2017) menyatakan bahwa LGO menggambarkan kecenderungan individu untuk mengembangkan kompetensi dengan memahami situasi baru, menguasai keterampilan baru, dan belajar dari pengalaman. Fengqin & Nai (2018), Arifin (2024), serta Yoon & Park (2023) menjelaskan bahwa karyawan dengan LGO tinggi menganggap tantangan sebagai peluang untuk bertumbuh, sehingga mereka lebih gigih dan adaptif saat hadapi hambatan operasional. Bukti empiris dari Reza Yuliana & Ade Ria Nirmala (2024) serta Dian (2025) menyimpulkan bahwa LGO berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian oleh Ahmad Malik Fajar dkk. justru menemukan bahwa orientasi tujuan pembelajaran dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja apabila tuntutan tugas operasional tidak memberikan ruang ekspektasi bagi proses *trial and error*. inkonsistensi juga ditunjukkan oleh Irma Melati & Andri Pratiwi (2011), sehingga hubungan kausalitas antara LGO dan kinerja karyawan masih memerlukan verifikasi empiris lebih lanjut.

Di sisi lain, tuntutan efisiensi operasional menuntut keberadaan *Workforce Agility* (WA) sebagai kapabilitas adaptasi tenaga kerja. Petermann & Zacher (2022) mengartikan WA sebagai kemampuan karyawan untuk merespons secara cepat, fleksibel, dan efektif terhadap perubahan lingkungan kerja yang tidak menentu. Ajgaonkar dkk. (2022) serta Alviani dkk. (2024) menambahkan bahwa *workforce agility* mencakup proaktivitas, adaptivitas, dan resilien dalam menghadapi gangguan operasional. Hasil penelitian Adrin & Nabila (2024), Aditya Yusuf Novriyan dkk. (2023), serta Tira Prasetiawan dkk. (2025) membuktikan bahwa WA berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun, temuan kontras dilaporkan oleh Alfathin (2024) yang mengindikasikan bahwa workforce agility tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu pada sektor organisasi tertentu. Perbedaan temuan ini memunculkan pertanyaan teoretis sejauh mana kelincahan karyawan mampu memberikan dampak langsung terhadap efektivitas kerja.

Memperhatikan ketersediaan *research gap* serta inkonsistensi temuan antarpeneliti sebelumnya, studi ini memasukkan *Workforce Agility* sebagai variabel mediasi (intervening) yang menghubungkan IWB dan LGO terhadap kinerja karyawan. Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada pengujian model struktural komprehensif yang mengintegrasikan aspek keprilakuan inovatif dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja operasional sektor BUMN jasa transportasi kereta api, dengan memosisikan kelincahan tenaga kerja sebagai mekanisme penyalur (*transmitting mechanism*). Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara mendalam pengaruh langsung IWB, LGO, dan WA terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh IWB dan LGO terhadap WA, serta peran mediasi WA pada PT KAI DAOP 4 Semarang.

2. Metode Penelitian

Pengaruh innovative work behavior dan learning goal orientation terhadap kinerja karyawan melalui workforce agility sebagai variabel mediasi dilihat dalam penelitian ini, yang dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

dengan desain penelitian penjelasan. Penelitian dilaksanakan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang dengan populasi sebanyak 100 karyawan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik nonprobability sampling dengan metode sampling jenuh (sensus), yaitu penentuan responden apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, sehingga diperoleh sebanyak 100 responden. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan menggunakan skala Likert lima poin, yang dimulai dengan satu (sangat tidak setuju) dan berakhir pada lima (sangat setuju). Selanjutnya, data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang digunakan dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi evaluasi outer model untuk menguji validitas (melalui convergent validity dan discriminant validity) serta reliabilitas instrumen (melalui composite reliability dan Cronbach's alpha), serta evaluasi inner model untuk menguji hubungan struktural antarvariabel melalui nilai R-Square, F-Square, dan model fit (seperti SRMR, d_ULS & dG, Chi-Square, dan NFI). Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values melalui prosedur bootstrapping untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung (direct effect) maupun pengaruh tidak langsung (indirect effect) antarvariabel penelitian.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Hasil Penelitian

Pengujian convergent validity bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap indikator dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2014).

Tabel 1. Hasil Uji *Convergent Validity*

	Outer Loading	Keterangan
IWB1 <- *Innovative Work Behavior*	0,776	Valid
IWB2 <- *Innovative Work Behavior*	0,792	Valid
IWB3 <- *Innovative Work Behavior*	0,781	Valid
IWB4 <- *Innovative Work Behavior*	0,710	Valid
IWB5 <- *Innovative Work Behavior*	0,720	Valid
IWB6 <- *Innovative Work Behavior*	0,774	Valid
IWB7 <- *Innovative Work Behavior*	0,800	Valid
IWB8 <- *Innovative Work Behavior*	0,765	Valid
LGO1 <- *Learning Goal Orientation*	0,750	Valid
LGO2 <- *Learning Goal Orientation*	0,755	Valid
LGO3 <- *Learning Goal Orientation*	0,843	Valid
LGO4 <- *Learning Goal Orientation*	0,806	Valid
LGO5 <- *Learning Goal Orientation*	0,756	Valid
LGO6 <- *Learning Goal Orientation*	0,786	Valid
LGO7 <- *Learning Goal Orientation*	0,804	Valid
WA1 <- *Workforce Agility*	0,823	Valid
WA2 <- *Workforce Agility*	0,700	Valid
WA3 <- *Workforce Agility*	0,787	Valid
WA4 <- *Workforce Agility*	0,787	Valid
WA5 <- *Workforce Agility*	0,771	Valid
WA6 <- *Workforce Agility*	0,758	Valid
KK1 <- Kinerja Karyawan	0,718	Valid
KK2 <- Kinerja Karyawan	0,733	Valid
KK3 <- Kinerja Karyawan	0,791	Valid
KK4 <- Kinerja Karyawan	0,815	Valid
KK5 <- Kinerja Karyawan	0,769	Valid
KK6 <- Kinerja Karyawan	0,760	Valid
KK7 <- Kinerja Karyawan	0,706	Valid
KK8 <- Kinerja Karyawan	0,818	Valid

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator pada variabel *innovative work behavior*, *learning goal orientation*, *workforce agility*, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,710–0,843. Dengan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

demikian, seluruh indikator telah memenuhi kriteria convergent validity sehingga dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk penelitian secara baik.

Tabel 2. Hasil uji *Construct Reability* and *Validity*

	AVE	Keterangan
Innovative Work Behavior	0,586	Valid
Learning Goal Orientation	0,618	Valid
Kinerja Karyawan	0,585	Valid
Workforce Agility	0,598	Valid

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan table 2. dapat diketahui bahwa setiap variabel mempengaruhi nilai AVE, karena nilai AVE masing-masing variabel > 0,5yang menunjukkan indikatornya valid.

Tabel 3. Hasil Uji *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

	*Innovative Work Behavior (*X1)	*Learning Goal Orientation* (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	*Workforce Agility* (Z)
IWB1	0,776	0,641	0,551	0,429
IWB2	0,792	0,397	0,490	0,449
IWB3	0,781	0,484	0,519	0,424
IWB4	0,710	0,405	0,397	0,345
IWB5	0,720	0,477	0,418	0,354
IWB6	0,774	0,421	0,549	0,493
IWB7	0,800	0,431	0,525	0,503
IWB8	0,765	0,499	0,613	0,445
LGO1	0,521	0,750	0,460	0,398
LGO2	0,486	0,755	0,425	0,440
LGO3	0,485	0,843	0,556	0,555
LGO4	0,490	0,806	0,611	0,590
LGO5	0,428	0,756	0,615	0,590
LGO6	0,510	0,786	0,485	0,486
LGO7	0,480	0,804	0,450	0,517
WA1	0,357	0,554	0,505	0,823
WA2	0,444	0,436	0,561	0,700
WA3	0,470	0,484	0,513	0,787
WA4	0,413	0,484	0,559	0,787
WA5	0,529	0,563	0,562	0,771
WA6	0,405	0,526	0,514	0,758
KK1	0,579	0,545	0,718	0,517
KK2	0,584	0,522	0,733	0,436
KK3	0,569	0,436	0,791	0,499
KK4	0,520	0,570	0,815	0,601
KK5	0,506	0,455	0,769	0,449
KK6	0,517	0,612	0,760	0,570
KK7	0,402	0,379	0,706	0,575
KK8	0,412	0,515	0,818	0,594

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan Tabel 3. setiap indikator menunjukkan nilai korelasi variabel yang sama di atas 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi validitas diskriminan.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 4. Hasil Uji R-*Square*

	R *Square*	**R *Square Adjusted***
Kinerja Karyawan	0,621	0,609
Workforce Agiity	0,478	0,467

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas terlihat bahwa *R-square* variabel *Workforce Agility* (WA) sebesar 0,478 yang menunjukkan masuk ke dalam kategori lemah (mendekati sedang). Selanjutnya variabel Kinerja Karyawan (KK) memiliki *R-square* sebesar 0,621 yang termasuk ke dalam kategori sedang.

Tabel 5. Hasil Pengukuran F-*Square*

	F-*Square*	**Keterangan**
Innovative Work Behavior → Kinerja Karyawan	0,163	Sedang
Innivative Work Behavior → *Workforce Agility*	0,082	Lemah
Learning Goal Orientation → Kinerja Karyawan	0,065	Lemah
Learning Goal Orientation → Workforce Agility	0,298	Sedang
Workforce Agility → Kinerja Karyawan	0,178	Sedang

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4.15 terdapat hubungan antara variabel *Innovative Work Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *F-square* sebesar 0,163 dan dikategorikan sedang. Kemudian *Innovative Work Behavior* terhadap *Workforce Agility* memiliki nilai *F-square* sebesar 0,082 dikategorikan lemah, *Learning Goal Orientation* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai sebesar 0,065 dengan kategori lemah, *Learning Goal Orientation* terhadap *Workforce Agility* dengan nilai sebesar 0,298 dengan kategori sedang. Dan *Workforce Agility* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0,178 dan dikategorikan sedang.

Tabel 6. Hasil Uji Model Fit

	Rule of Thumb	***Estimated Model***	**Keterangan**
SRMR	<10	0,080	Model Fit
D_ULS	$<HI_{95}$	2,808	Model Fit
D_G	$<HI_{95}$	1,661	Model Fit
Chi-square	$>x^2$ tabel (453,99)	753.655	Model Fit
Nfl	Mendekati 1	0,663	Marginal Fit

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa nilai SRMR adalah 0,080 yang menunjukkan kesesuaian model penelitian karena nilainya lebih kecil dari 0,10, kemudian nilai d_ULS sebesar 2,808 dan d_G sebesar 1,661 berada di bawah nilai batas toleransi maksimal (HI_{95}) sehingga menunjukkan bahwa model fit, selanjutnya nilai *Chi-Square* sebesar 753,655 lebih besar dari x^2 tabel (453,99) untuk 100 responden dengan 29 indikator yang menandakan model tergolong fit, serta nilai NFI sebesar 0,663 yang tergolong *marginal fit* karena nilainya mendekati angka ideal yaitu 1, sehingga secara keseluruhan model penelitian ini disimpulkan masuk ke dalam kategori fit dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis.

Tabel 7. Hasil Hipotesis Path Coefficient P-Value (Direct Effect)

Variabel	***Original Sampel (O)***	**T *Statisic***	**P *Value***	**Keterangan**
Innovative Work Behavior → Kinerja Karyawan	O,328	3,388	0,000	Diterima

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Innovative Work Behavior → *Workforce Agility*	0,261	2,090	0,018	Diterima
Learning Goal Orientation → Kinerja Karyawan	0,227	2,401	0,008	Diterima
Learning Goal Orientation → *Workforce Agility*	0,499	5,056	0,000	Diterima
Workforce Agility → Kinerja Karyawan	0,390	3,765	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan tabel 4.16, hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa kelima hipotesis diterima karena seluruhnya memiliki nilai t-statistic > 1,645 dan p-*value* <0,05

Tabel 8. Hasil Hipotesis *Specific Indirect Effect*

Variabel	*Original Sampel (O)*	T *Statisic*	P *Value*	Keterangan
Innovative work behavior → *Workforce agility* → kinerja karyawan	0,094	1,629	0,052	No Mediation
Learning goal orientation → *Workforce agility* → kinerja karyawan	0,180	3,006	0,001	Mediation

Sumber: Data Primer SmartPLS4 (2026)

3.2. Pembahasan Hasil Penelitian

1. **Pengaruh *Innovative Work Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,328; p = 0,000), sehingga H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Karyawan yang aktif mencari gagasan baru, mengembangkan metode kerja yang efisien, dan memecahkan masalah operasional secara kreatif mampu menyelesaikan tugas harian dengan mutu dan kuantitas yang lebih optimal. Temuan ini mendukung *Theory of Innovative Work Behavior* dari Janssen (2000), yang menjelaskan bahwa aktivitas inovatif individu yang mencakup penciptaan, pempromosian, dan realisasi ide dapat menciptakan perubahan positif dalam meningkatkan efektivitas kerja. Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deni Tri Mulyono dan Susanti Dwi Ilhami (2025) serta Petrus Mado Kelen dan Ari Anggarani Winadi (2026), yang menyatakan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. **Pengaruh *Innovative Work Behavior* Terhadap *Workforce Agility***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* (β = 0,261; p = 0,018), sehingga H2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif karyawan berbanding lurus dengan kelincahan dan adaptabilitas mereka di lingkungan kerja. Di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang, karyawan yang terbiasa berpikir kreatif dan mencoba cara kerja baru terbukti lebih siap dan fleksibel dalam menghadapi perubahan prosedur kerja maupun penerapan teknologi persinyalan dan digitalisasi sistem pelayanan. Temuan ini mendukung *Innovation Diffusion Theory* dari Rogers (2003), yang mengemukakan bahwa individu yang terbuka terhadap pembaruan cenderung lebih adaptif dalam menyerap dan menerapkan perubahan. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Firmansyah dkk. (2026), yang membuktikan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *workforce agility*

3. Pengaruh *Learning Goal Orientation* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,227; p = 0,008), sehingga H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi diri berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka. Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang yang berorientasi pada tujuan belajar cenderung memandang tantangan dan tugas yang rumit sebagai kesempatan untuk bertumbuh, sehingga mampu menuntaskan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pekerjaan secara lebih teliti dan sesuai standar perusahaan. Temuan ini didukung oleh *Learning Agility Theory* oleh De Meuse dkk. (2010), yang menjelaskan bahwa individu dengan orientasi belajar tinggi lebih mudah memperoleh pengetahuan baru untuk menghadapi dinamika pekerjaan. Selain itu, hasil ini konsisten dengan penelitian Reza Yuliana dan Ade Ria Nirmala (2024) serta Dian (2025), yang menemukan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

4. Pengaruh *Learning Goal Orientation* Terhadap *Workforce Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning goal orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap workforce agility (β = 0,499; p = 0,000), sehingga H4 diterima. Hasil ini menandakan bahwa dorongan internal untuk menguasai keterampilan baru merupakan faktor pendorong paling dominan dalam membentuk kelincahan tenaga kerja. Ketika perusahaan menghadapi transformasi teknologi dan regulasi operasional, karyawan yang memiliki learning goal orientation tinggi dapat beradaptasi lebih cepat karena mereka memandang perubahan sebagai sarana memperluas kapasitas diri. Temuan ini sejalan dengan pandangan Fengqin dan Nai (2018) serta mendukung penelitian Harasuna (2025), yang membuktikan bahwa orientasi tujuan belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan adaptasi dan agilitas karyawan di tempat kerja.

5. Pengaruh *Workforce Agilty* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,360; p = 0,000), sehingga H5 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin agile, fleksibel, dan resilient seorang karyawan, semakin tinggi capaian kinerjanya di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Kemampuan karyawan dalam merespons hambatan operasional secara proaktif dan cepat bangkit dari tekanan kerja menjaga stabilitas produktivitas harian mereka. Temuan ini mendukung *Workforce Agility Theory* dari Sherehiy dkk. (2007), yang menegaskan bahwa adaptabilitas tenaga kerja sangat krusial dalam mempertahankan standar produktivitas organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Adrin dan Nabila (2024), Aditya Yusuf Novriyan dkk. (2023), serta Tira Prasetiawan dkk. (2025), yang menyimpulkan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh *Innovative Work Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Workforce Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workforce agility* tidak mampu memediasi pengaruh *innovative work behavior* terhadap kinerja karyawan (β = 0,094; p = 0,052), sehingga H6 ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa *workforce agility* tidak berfungsi sebagai variabel perantara dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang berdampak langsung secara operasional terhadap peningkatan kinerja mereka tanpa harus melewati tingkat kelincahan individu terlebih dahulu. Gagasan inovatif seperti perbaikan metode kerja harian langsung memicu efisiensi tugas secara mandiri. Hasil ini sejalan dengan konsep *Dynamic Capability Theory* dari Teece (2007) dalam kondisi di mana prosedur operasional standar (SOP) perusahaan telah terstruktur dengan ketat, sehingga inovasi kerja bersifat eksekutif dan berimpak langsung pada pencapaian hasil kerja

7. Pengaruh *Learning Goal Orientation* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Workforce Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workforce agility* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *learning goal orientation* terhadap kinerja karyawan (β = 0,180; p = 0,001), sehingga H7 diterima. Hasil ini membuktikan bahwa kelincahan kerja berperan sebagai mekanisme penyalur (*transmitting mechanism*) yang menghubungkan semangat belajar dengan peningkatan kinerja. Keinginan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang untuk terus belajar tidak secara otomatis mendongkrak kinerja secara instan, melainkan terlebih dahulu membentuk pola kerja yang lincah, adaptif, dan responsif terhadap perubahan (*workforce agility*), yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu dan pencapaian target kinerja karyawan. Temuan ini mendukung *Learning Agility Theory* dari De Meuse dkk. (2010) serta sejalan dengan penelitian Harasuna (2025).

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior*, *learning goal orientation*, dan *workforce agility* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta *innovative work behavior* dan *learning goal orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Selain itu, *workforce agility* mampu memediasi pengaruh *learning goal orientation* terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh *innovative work behavior* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *workforce agility* dan *learning goal orientation* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawan secara optimal, mereka harus memprioritaskan penguatan iklim pembelajaran mandiri dan memfasilitasi kelincahan tenaga kerja dalam menghadapi dinamika operasional. Sementara itu, dorongan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

innovative work behavior perlu terus diapresiasi karena terbukti memberikan dampak positif secara langsung terhadap pencapaian hasil kerja. Agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan lebih baik, penelitian selanjutnya harus memasukkan faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti *digital leadership*, *job crafting*, *organizational culture*, atau *psychological empowerment*. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian ke Daerah Operasi (DAOP) lain serta melibatkan lebih banyak responden.

Referensi

1. Aditya Yusuf Novriyan, Indriasari, I., & Violinda, Q. (2023). Pengaruh manajemen talenta dan workforce agility terhadap kinerja karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 64–72. https://doi.org/10.54259/manabis.v2i1.1548.
2. Afsar, B. dan Badir, Y. (2017) 'Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit', *Journal of Workplace Learning*, 29(2), pp. 95–109. doi: 10.1108/JWL-11-2015-0086.
3. Ajgaonkar, S., Neelam, N.G. dan Wiemann, J. (2022) 'Drivers of workforce agility: A dynamic capability perspective', International Journal of Organizational Analysis, 30(4), pp. 951–982. doi: 10.1108/IJOA-11-2020-2507.
4. Alviani, D., Hilmiana, H., Widianto, S. dan Muizu, W.O.Z. (2024) 'Workforce agility: A systematic literature review and research agenda', Frontiers in Psychology, 15, p. 1376399. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1376399.
5. Arifin, S. (2024) 'Learning goal orientation, innovative work behavior, and entrepreneurship training on human resources development', *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen)*, 10(1), pp. 16–27. doi: 10.17977/um003v10i12024p016.
6. De Jong, J. dan Den Hartog, D.N. (2010) 'Measuring innovative work behavior', *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp. 23–36. doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.
7. De Meuse, K.P., Dai, G. dan Hallenbeck, G.S. (2010) 'Learning agility: A construct whose time has come', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), pp. 119–130. doi: 10.1037/a0019988.
8. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). SAGE Publications.
9. Harasuna, F.Z. (2025) 'Pengaruh orientasi tujuan belajar dan keamanan psikologis terhadap kelincahan belajar pada management trainee di Indonesia', *Psikodimensia*, 24(2), pp. 150–165. doi: 10.24167/psidim.v24i2.14322.
10. Janssen, O. (2000) 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp. 287–302. doi: 10.1348/096317900167038.
11. Lewaherilla, N.C., Sutrisno, S., Ausat, A.M.A. dan Gadzali, S.S. (2024) 'The relationship between intellectual capital, innovative work behavior, and business performance', *Quality - Access to Success*, 25(201), pp. 303–307. doi: 10.47750/QAS/25.201.33.
12. Mangkunegara, A.P. (2017) *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
13. Petermann, M.K. dan Zacher, H. (2022) 'Workforce agility: Development and validation of a multidimensional measure', *Frontiers in Psychology*, 13, p. 841862. doi: 10.3389/fpsyg.2022.841862.
14. Sherehiy, B., Karwowski, W. dan Layer, J.K. (2007) 'A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes', *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), pp. 445–460. doi: 10.1016/j.ergon.2007.01.007.
15. Sinambela, L.P. (2016) *Manajemen sumber daya manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
16. Teece, D.J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640.
17. Yoon, S.W. dan Park, J.G. (2023) 'Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation', *International Journal of Manpower*, 44(2), pp. 231–246. doi: 10.1108/IJM-01-2021-0004.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14397
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)