

**KONTRIBUSI *LEARNING AGILITY* TERHADAP PERILAKU  
KOLABORASI PADA KARYAWAN MILENIAL DI KOTA MAKASSAR**

**SKRIPSI**

**Pembimbing :  
Dr. Muhammad Tamar, M.Psi  
Sri Wahyuni, S.Psi,. M.Psi,. Psikolog**

**Oleh:  
Windi Natavia Winarta  
C021181020**



**UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
PRODI PSIKOLOGI  
MAKASSAR  
2023**

**KONTRIBUSI *LEARNING AGILITY* TERHADAP PERILAKU  
KOLABORASI PADA KARYAWAN MILENIAL DI KOTA MAKASSAR**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Kedokteran  
Program Studi Psikologi  
Universitas Hasanuddin

**Pembimbing :**  
**Dr. Muhammad Tamar, M.Psi**  
**Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog**

**Oleh:**  
**Windi Natavia Winarta**  
**C021181020**



**UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
PRODI PSIKOLOGI  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PERSETUJUAN

KONTRIBUSI *LEARNING AGILITY* TERHADAP  
PERILAKU KOLABORASI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI  
KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

Windi Natavia Winarta

C021181020

Telah disetujui oleh Tim Pembimbing untuk diseminarkan  
pada tanggal seperti tertera di bawah ini:

UNIVERSITAS HASANUDDIN

Makassar, 18 Januari 2023

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muhammad Tamar, M.Psi  
NIP. 19641213 199002 1 004

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog  
NIP. 19841029 201504 2 001

Ketua Program Studi Psikologi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA  
NIP. 19810725 201012 1 004

## LEMBAR PENGESAHAN

### LEMBAR PENGESAHAN

#### SKRIPSI

### KONTRIBUSI *LEARNING AGILITY* TERHADAP PERILAKU KOLABORASI PADA KARYAWAN MILENIAL DI KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

**Windi Natavia Winarta**

**C021181020**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
Pada tanggal 2 Februari 2023

**Menyetujui,**  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	1. 
2.	Elvita Bellani, S.Psi., MSc	Sekretaris	2. 
3.	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5.	Umniyah Saleh, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	5. 
6.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.A	Anggota	6. 

**Mengetahui,**

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan  
Universitas Hasanuddin



dr. Agussalim Bukhari, M. Clin., Med., Ph.D., Sp.GK(K)  
NIP. 19700821 199903 1 001

Ketua Program Studi Psikologi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA  
NIP. 19810725 201012 1 004

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau dokter), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali tim pembimbing dan masukan Tim Pembahas/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini. Maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Makassar, Maret 2023  
Yang Membuat Pernyataan



Windi Natavia Winarta  
C021181020

## ABSTRAK

Windi Natavia Winarta, C021181020, Kontribusi *Learning Agility* terhadap Perilaku Kolaborasi pada Karyawan Milenial di Kota Makassar, Skripsi, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi, Universitas Hasanuddin, Makassar, 2023.

xiii + 83 halaman + 32 lampiran.

Learning agility dan perilaku kolaborasi adalah hal yang penting dimiliki bagi karyawan milenial di tengah zaman yang penuh perubahan ini. Subjek penelitian ini adalah karyawan milenial yang ada di Kota Makassar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi pada karyawan milenial di kota Makassar. Jumlah responden yang didapatkan melalui pengisian kuesioner online adalah sebanyak 115 orang. Alat ukur yang digunakan adalah learning agility oleh Gravett & Caldwell serta alat ukur perilaku kolaborasi oleh Taylo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi learning agility terhadap perilaku kolaborasi dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai R Square sebesar 0,416.

**Kata kunci** : *Learning Agility*, Perilaku Kolaborasi, Karyawan Milenial

Daftar Pustaka, 64 (1979-2022)

## ABSTRACT

Windi Natavia Winarta, C021181020, The Contribution of Learning Agility to Collaboration Behavior of Millennial Employees in Makassar City, Undergraduate Thesis, Medical Faculty, Department of Psychology, Hasanuddin University, Makassar, 2023.

xiii + 83 pages + 32 attachments.

Learning agility and collaborative behavior are important things for millennial employees in this changing era. The subjects of this research are millennial employees in Makassar City. The purpose of this research is to find out whether learning agility contributes to collaborative behavior among millennial employees in the city of Makassar. The number of respondents obtained through filling out online questionnaires was 115 people. The measurement tools used are learning agility by Gravett & Caldwell and collaboration behavior measurement tools by Taylor. The results of this study indicate that there is a contribution of learning agility to collaborative behavior with a significance value of 0.000 and an R Square value of 0.416.

**Keywords** :Learning Agility, Collaboration Behavior, Millennial Employees

Bibliography, 64 (1979-2022)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah menyertai hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi tugas akhir kuliah (skripsi) yang menjadi kewajiban bagi setiap mahasiswa. Skripsi ini berjudul “Kontribusi *Learning Agility* terhadap Perilaku Kolaborasi pada Karyawan Milenial di kota Makassar”.

Peneliti menyadari bahwa dalam menyusun skripsi ini banyak mendapat dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan ketulusan hati, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Pak Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA selaku Ketua Program Studi Psikologi Universitas Hasanuddin
2. Pak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi dan Ibu Sri Wahyuni, S.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing skripsi.
3. Ibu Umniyah Saleh, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku dosen PA yang selalu mendampingi selama penulis berkuliah
4. Dosen-dosen Psikologi Unhas yang telah membantu dan membina penulis selama berproses di Prodi Psikologi Unhas
5. Keluarga saya yang selalu menjadi Support System dan selalu mendukung saya
6. Sahabat magang saya, PMMB PT Semen Tonasa Batch 6 yang telah memberikan dukungan dan membantu saya mengambil data
7. Teman-teman saya Closure 2018 terkhususnya Naya, Adek, Elma, Jihan dan lain-lain
8. Semua pihak yang belum saya sebutkan dan juga terlibat dalam membantu serta mendukung saya dengan tulus ikhlas memberikan doa dan motivasi sehingga saya dapat terselesaikannya skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini, masih banyak kekurangan dan kesalahan. Untuk itu, segala kritik dan saran yang membangun akan saya terima. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

Makassar, 17 Januari 2023

Windi Natavia Winarta

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Maksud, Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1.3.1 Maksud Penelitian .....	9
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	9
1.3.3 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II .....	12
2.1 Perilaku Kolaborasi.....	12
2.2 Learning agility .....	23
2.3 Karyawan Milenial .....	29
2.4 <i>Learning agility</i> dan Perilaku Kolaborasi .....	32
2.5 Kerangka Konseptual .....	37
2.6 Hipotesis.....	39
BAB III .....	40
3.1 Jenis Penelitian .....	40
3.2 Desain Penelitian.....	40
3.3 Variabel Penelitian.....	40
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	41
3.5 Populasi dan Sampel.....	42
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.7 Teknik Analisis Data .....	49

3.8	Prosedur Kerja.....	51
BAB IV	.....	54
4.1	Pelaksanaan Penelitian .....	54
4.2	Hasil Penelitian.....	64
4.3	Pembahasan .....	69
4.2	Limitasi Penelitian.....	76
BAB V	.....	77
5.1.	Kesimpulan.....	77
5.2	Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	.....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	37
Gambar 3.1 Variabel Penelitian.....	41
Gambar 4.1 Data Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Gambar 4.2 Data Demografi Responden Berdasarkan Usia.....	55
Gambar 4.3 Data Demografi Responden Berdasarkan Suku.....	55
Gambar 4.4 Data Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
Gambar 4.5 Data Demografi Responden Berdasarkan Jabatan.....	57
Gambar 4.6 Data Demografi Responden Berdasarkan Jenis Instansi.....	58
Gambar 4.7 Data Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Gambar 4.8 Kategorisasi <i>Learning agility</i> .....	60
Gambar 4.9 <i>Learning agility</i> berdasarkan Jenis Kelamin.....	63

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kompetensi Kolaborasi.....	22
Tabel 3.1 Blue Print Alat Ukur <i>Learning agility</i> .....	44
Tabel 3.2 Blue Print Alat Ukur Perilaku Kolaborasi.....	46
Tabel 4.1 Deskriptif Statistik <i>Learning agility</i> .....	59
Tabel 4.2 Skor Penormaan <i>Learning agility</i> .....	60
Tabel 4.3 <i>Learning agility</i> berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
Tabel 4.4 <i>Learning agility</i> berdasarkan Jabatan .....	62
Tabel 4.5 Deskriptif Statistik Perilaku Kolaborasi .....	62
Tabel 4.6 Skor Penormaan Perilaku Kolaborasi .....	63
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas .....	64
Tabel 4.8 Hasil Uji Linearitas .....	64
Tabel 4.9 Hasil Uji Regresi <i>Learning agility</i> terhadap Perilaku Kolaborasi .....	65
Tabel 4.10 Uji Regresi Dimensi <i>Learning agility</i> terhadap Perilaku Kolaborasi ..	66
Tabel 4.11 Uji Regresi per Dimensi dan Kompetensi .....	67
Tabel 4.12 Uji Korelasi <i>Learning agility</i> dan Data Demografi .....	68
Tabel 4.13 Uji Korelasi Perilaku Kolaborasi dan Data Demografi .....	68

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Uji Validitas Skala <i>Learning agility</i> .....	84
Lampiran 2 Hasil Uji Validitas Skala Perilaku Kolaborasi.....	85
Lampiran 3 Hasil Uji Reliabilitas.....	87
Lampiran 4 Hasil Analisis Deskriptif.....	88
Lampiran 5 Hasil Analisis Statistik <i>Learning agility</i> .....	91
Lampiran 6 Hasil Analisis Statistik Perilaku Kolaborasi.....	93
Lampiran 7 Hasil Uji Normalitas.....	94
Lampiran 8 Hasil Uji Linearitas.....	95
Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis.....	96
Lampiran 10 Skala Penelitian .....	104
Lampiran 11 Permohonan Ijin Penggunaan Alat Ukur .....	108

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Globalisasi yang pesat membuat banyak perubahan yang terjadi pada berbagai bidang di dunia. Era yang penuh perubahan ini disebut era VUCA yang merupakan singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*. Era ini ditandai dengan berbagai perubahan yang cepat, tidak menentu, ambigu dan kompleks dalam berbagai bidang. Berbagai teknologi baru muncul seiring dengan persaingan dan globalisasi menyebabkan revolusi keterampilan yang kemungkinan akan memperkenalkan sebuah ancaman bagi perusahaan. Perusahaan harus menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang kompleks (Mack & Khare, 2016).

Era VUCA telah mendorong praktisi untuk mempersiapkan organisasinya menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah tantangan dalam mengelola sumber daya manusia. Perusahaan harus mencari karyawan yang unggul dan bisa bertahan dalam situasi yang penuh ketidakpastian dengan upaya menyesuaikan diri (Glaneur, 2016). Perusahaan tidak hanya mencari karyawan yang cerdas namun juga dibutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi dan memiliki dorongan untuk berkembang secara berkelanjutan (Yantiningtyas, 2020).

Salah satu hal yang dibutuhkan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan adalah perilaku kolaborasi. Perilaku kolaborasi dapat memberikan keunggulan cepat tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen. Maka dari itu, perusahaan dituntut untuk mempersiapkan strategi membuat individu di dalamnya mampu bekerja sama (Aliyyah & Idham, 2020).

Beberapa penelitian juga menunjukkan pentingnya perilaku kolaborasi diterapkan dalam perusahaan. Marshall (1995) mengemukakan bahwa pada abad saat ini, kolaborasi merupakan pendekatan utama yang dapat menggantikan pendekatan hirarki. Pendekatan hirarki dianggap sudah usang karena memerlukan proses yang panjang dan bertingkat. Maka dari itu, kini kolaborasi menjadi prinsip pengorganisasian untuk memimpin dan mengelola tempat kerja. Munandar (2008) mengemukakan bahwa sebesar 80% dari perusahaan dengan 100 lebih karyawan bergantung pada tim dan kelompok untuk pekerjaan yang diberikan. Kolaborasi diperlukan perusahaan untuk kemajuan perusahaannya sehingga masing-masing karyawan mau menerima dan mampu bekerjasama dengan anggota lainnya dalam tim tersebut.

Penelitian oleh Assbeihat (2016) juga menemukan pentingnya kolaborasi pada kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan pada individu untuk dapat meningkatkan eksekusi mereka dengan bekerja sama satu sama lain. Hasil

penelitian ini juga menemukan bahwa ada hubungan positif antara kolaborasi antar anggota dengan kinerja tim.

Penelitian lain oleh Singh & Avital (2007) juga menemukan pentingnya kolaborasi pada kinerja proyek perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kolaborasi pada kinerja proyek, namun pengaruhnya dibatasi oleh kompetisi. Kolaborasi berpengaruh untuk meningkatkan harapan keberhasilan proyek, kinerja tim, inovasi, dan juga nilai bisnis.

Kolaborasi yang berhasil dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada hasil dari kerja sendiri. Sebuah sinergi tercipta ketika individu memadukan wawasan dan pandangan dunia untuk mengembangkan ide-ide baru yang menarik dan mencerahkan. Kolaborasi dapat terjadi secara tatap muka maupun jarak jauh dengan menggunakan berbagai alat komunikasi (Olcott & Kathleen, 2019).

Kolaborasi yang efektif mengharuskan individu bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Individu harus mampu menyatukan pengetahuan dan kemampuannya untuk menyelaraskan dengan perilakunya. Perilaku kolaborasi akan efektif terjadi ketika individu menggunakan kapasitas kooperatif dengan berbagai informasi dan mengintegrasikan tindakan mereka dengan tindakan orang lain (Ghitulescu, 2018).

Pelaku kolaborasi adalah sumber daya manusia dalam perusahaan itu sendiri. Saat ini, populasi sumber daya manusia di berbagai perusahaan didominasi oleh generasi milenial. Berdasarkan data yang ada, angkatan kerja di Indonesia terdiri dari generasi Baby Boomers, generasi X, generasi milenial dan generasi Z. Data dari BPS tahun 2020 mencatat dominasi penduduk Indonesia adalah generasi Z (lahir pada tahun 1997-2012) dan generasi Milenial (lahir pada tahun 1981-1996). Proporsi generasi Z sebanyak 27,94% dari total populasi dan generasi milenial sebanyak 25,87%. Kedua generasi ini termasuk dalam usia produktif dan menjadi peluang untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi. Presentase penduduk usia produktif (15-64 tahun) terhadap total populasi pada 2020 sebesar 70,72%.

Berdasarkan data sensus penduduk, generasi milenial semakin menguasai demografi. PT Astra Internasional dalam *Indonesian Millennial Report 2019* mengungkapkan bahwa sebanyak 70% dari 250.000 karyawan adalah generasi milenial. Maka dari itu, hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi bangsa Indonesia baik di masa sekarang maupun masa depan (Deloitte Indonesia Perspectives, 2019).

Beberapa penelitian telah mengemukakan sifat-sifat yang dimiliki karyawan generasi milenial. Penelitian oleh Latifah & Rahmadiani (2017) menemukan bahwa generasi milenial memiliki pribadi yang kreatif, dinamis, optimis terhadap

keinginan, fleksibel dalam hal-hal baru, menyukai hal yang praktis namun kurang memiliki daya juang serta cenderung berorientasi pada diri sendiri. Maka dari itu, muncul kekhawatiran akan sikap mental pada generasi milenial. Widhianingtanti (2017) juga menjelaskan bahwa era teknologi dan informasi menjadi bagian dari generasi milenial. Namun, ketergantungan generasi milenial pada teknologi dikhawatirkan dapat membuat mereka memiliki keterampilan interpersonal yang rendah.

Penelitian oleh Mulyanti (2021) juga menemukan bahwa karyawan milenial menghendaki lingkungan kerja sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa diantaranya yaitu kejelasan dalam tugas dan tanggung jawab untuk mengatur ritme pekerjaan, adanya panduan yang bisa dibaca dan memberi jawaban, fleksibilitas dalam penggunaan waktu, mementingkan hasil dari sekedar proses, serta kebebasan berpendapat tanpa ada yang tersinggung, adanya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, serta adanya tantangan dalam pekerjaan sebagai sarana pembuktian diri.

Sebagai pelaku kolaborasi dalam perusahaan, generasi milenial diharapkan dapat mengembangkan perilaku kolaborasi, yang mana kolaborasi menjadi salah satu kompetensi yang diperlukan dalam menghadapi abad ke-21. Namun pada kenyataannya, kolaborasi masih sedikit ditemukan dalam perusahaan. Survei yang dilakukan oleh Cross dkk (2016) pada 300 perusahaan menemukan bahwa

kolaborasi berkontribusi sekitar 20-35% terhadap kesuksesan perusahaan. Namun, hanya 2-3% karyawan yang dapat menjadi kolaborator sukses. Bosworth (2014) juga menemukan bahwa kolaborasi efektif dalam perusahaan relatif lebih sedikit dibandingkan adanya kompetisi. Fenomena ini juga dipengaruhi oleh banyaknya individu yang sejak kecil diarahkan untuk memenangkan kompetisi daripada bekerja sama. Perusahaan pun lebih banyak memberikan penghargaan kepada individu yang terbaik di kelompoknya dibanding individu yang mampu bekerja sama secara efektif.

Meola (2016) juga menjelaskan bahwa generasi milenial yang tumbuh dalam zaman serba teknologi memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan generasi milenial akan komunikasi instan dan terus menerus menimbulkan gangguan ritme kerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Penelitian oleh Jatmika & Puspitasari (2019) menemukan bahwa karyawan milenial masih kurang dapat memahami diri sendiri. Selain itu, generasi milenial juga terhambat dalam mengkomunikasikan pendapat-pendapat mereka dalam kelompok karena kurang mampu mengatasi permasalahan merespon orang lain ke dalam situasi yang berbeda serta fleksibel menyesuaikan diri dengan berbagai kebutuhan.

Berdasarkan hal tersebut, perusahaan membutuhkan pengelolaan pengetahuan secara lebih efektif untuk beradaptasi. (Rusly dkk, 2015). Generasi

milennial diharapkan memiliki *learning agility* untuk memenuhi tuntutan organisasi akan sumber daya manusia yang *agile*. *Learning agility* merupakan kemampuan untuk menggunakan pengalaman dan pengetahuan di masa lalu dalam menyelesaikan masalah secara cepat atau yang disebut *learning agility* (Mouse, Dai, & Hallenbeck, 2010).

Data dari PPM Manajemen pada 700 karyawan di perusahaan Indonesia tahun 2020 menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki korelasi positif dengan kompetensi yang dapat mendukung perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan. Selain itu, penelitian oleh Lombardo & Eichiner (2000) menemukan adanya hubungan *learning agility* terhadap kinerja karyawan. Studi penelitian ManPower (2016) juga mengemukakan bahwa dalam tahun-tahun yang mendatang, *learning agility* akan menjadi penyeimbang hebat ditengah revolusi keterampilan di dunia.

Gravett & Caldwell (2016) mengemukakan bahwa perusahaan harus fokus pada pemilihan karyawan pada saat perekrutan yang bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan baru dan memiliki kemampuan untuk mempelajari hal yang baru. ManPower (2015) menjelaskan bahwa *learning agility* dapat menjadi mobilitas karir serta memiliki kontrol diri dalam mengarahkan ritme waktu bekerja. *Learning agility* memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan diri pada

perubahan pasar dengan mengasah keterampilan serta kemampuan untuk mempelajari hal baru.

Penelitian ini menduga adanya kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi. Beberapa penelitian juga menunjukkan adanya hubungan antara perilaku kolaborasi dengan *learning agility*. Penelitian oleh Aliyyah dan Idham (2020) menunjukkan adanya signifikansi hubungan positif antara *learning agility* dengan kemampuan perilaku kolaborasi. Artinya, semakin tinggi kemampuan *learning agility* maka semakin baik juga kemampuan kolaborasi karyawan. Penelitian oleh Jannah (2021) juga menemukan adanya hubungan signifikan antara *learning agility* dengan perilaku kolaborasi pada mahasiswa aktif pengurus OPMAWA di Universitas Negeri Jakarta pada masa pandemi covid-19. Supiyanti (2019) juga menemukan hubungan signifikan antara *learning agility* dengan kemampuan individu pada individu dengan tingkat kolaborasi sebesar 0,720. Selain itu, penelitian oleh Ramdhani (2019) juga menemukan hubungan yang signifikan antara *learning agility* dengan kolaborasi pada personel polda Banten.

Kontribusi *learning agility* pada kolaborasi ditunjukkan pada individu dengan *learning agility* yang tinggi dimana individu akan lebih banyak berkontribusi pada kelompok kerja. Individu juga akan bekerja secara optimal untuk timnya (Mouse, Dai, & Hallenbeck, 2010). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Thariq (2021)

juga meneliti kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat kontribusi positif *learning agility* pada perilaku kolaborasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *learning agility* yang dimiliki, maka semakin tinggi pula perilaku kolaborasi yang ditunjukkan.

Berdasarkan data dan fakta yang telah dikemukakan sebelumnya, tampak bahwa *learning agility* berkontribusi terhadap perilaku kolaborasi. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut tentang kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi pada karyawan milenial di Makassar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi karyawan milenial di Makassar?”

## **1.3 Maksud, Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah mencari tahu kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi yang dimiliki karyawan milenial di Makassar

### 1.3.3 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, yaitu:

- a. Dapat memberikan pengetahuan tentang kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi pada karyawan milenial di Makassar
- b. Sebagai referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengembangan organisasi berdasarkan aspek *learning agility* dan kolaborasi
- c. Sebagai referensi untuk praktisi sumber daya manusia dalam mewujudkan *learning agility* untuk dimiliki karyawan agar menciptakan suasana kolaboratif

#### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

##### a. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan langsung tentang kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi pada karyawan milenial di Makassar

##### b. Bagi Perusahaan yang memperkerjakan Karyawan Milenial

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi perusahaan terkait manajemen sumber daya manusia dengan mempertimbangkan

*learning agility* dan perilaku kolaborasi menjadi aspek penting yang harus dikembangkan untuk mendukung kemajuan dan pertahanan organisasi di tengah era VUCA.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil secara empiris terkait kontribusi *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi karyawan milenial di Makassar sehingga menjadi acuan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan organisasi dengan menciptakan *learning culture* untuk meningkatkan perilaku kolaborasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Perilaku Kolaborasi**

##### **2.1.1 Konsep Dasar dan Definisi Kolaborasi**

Secara etimologi, *collaborative* berasal dari kata *co* dan *labor* yang berarti penyatuan tenaga atau peningkatan kemampuan yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan bersama. Kata kolaborasi sering digunakan untuk proses kerja yang melibatkan lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan, lintas organisasi dan lintas negara sekalipun. Secara terminologi, kolaborasi mengandung makna yang mendeskripsikan adanya situasi tentang terjadinya kerja sama antara dua orang atau lebih dengan saling memahami permasalahan yang dihadapi dan secara bersama-sama berusaha menyelesaikan permasalahan (Saleh, 2020).

Secara umum, kolaborasi adalah adanya pola dan bentuk hubungan yang dilakukan antarindividu atau organisasi yang bersepakat untuk melakukan tindakan bersama dengan cara berbagi informasi, berbagi sumber daya, berbagi manfaat, dan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk mencapai tujuan bersama dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Adapun prinsip dari kolaborasi, yaitu prinsip kebersamaan, kerja sama, pola berbagi tugas, dan pola kesetaraan serta berbagi tanggung jawab, konsensus, dan tanggung gugat antar pihak yang berkolaborasi (Saleh, 2020).

Lai (2011) menjelaskan bahwa kolaborasi merupakan keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama yang ditandai dengan adanya tujuan bersama, struktur yang simetris dan negosiasi serta adanya saling ketergantungan.

Matos dan Afsarmanesh (2008) mendefinisikan kolaborasi sebagai sebuah proses beberapa kelompok saling berbagi informasi, sumber daya dan tanggung jawab atas sebuah program kegiatan yang dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Implikasi yang ditimbulkan dari adanya kolaborasi adalah munculnya kebersamaan dalam menghadapi berbagai permasalahan, berbagai risiko, pemenuhan kebutuhan sumber daya, serta tanggung jawab dan balas jasa yang diharapkan oleh masing-masing anggota kelompok. Kolaborasi juga menuntut keterlibatan dan juga proses pelibatan bersama bagi semua anggota untuk menanggulangi masalah. Kolaborasi akan menimbulkan terciptanya sikap saling percaya satu sama lain dalam segala situasi, waktu, kesempatan, serta upaya dan dedikasinya.

Sanghan (2015) juga mengemukakan bahwa kolaborasi melibatkan proses komunikasi yang transparan agar setiap pihak merasa terinformasi dan dapat memberikan kontribusinya. Kolaborasi menghasilkan sebuah keputusan dimana setiap pihak menyepakati secara bersama-sama dan keputusan penting itu

dipahami semua orang yang terlibat. Gray (1989) mendefinisikan kolaborasi sebagai sebuah proses antar pihak dengan keahlian serta perspektif yang berbeda namun bekerja sama secara konstruktif menjelajahi perbedaan itu sehingga dapat menemukan solusi baru atas masalah yang dihadapi.

Kolaborasi memiliki tenggang waktu yang panjang. Sebagai sebuah proses, kolaborasi merupakan interaksi antar individu yang berlangsung secara terus menerus atau berkesinambungan (Whitford, Lee, Yun, & Jung, 2010). Kolaborasi memerlukan perencanaan bersama sehingga membentuk tanggung jawab bersama yang saling ketergantungan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Lindeke dan Sieckert (2005) bahwa kolaborasi merupakan proses kompleks yang membutuhkan *sharing* pengetahuan yang direncanakan, disengaja dan menjadi tanggung jawab bersama.

Berdasarkan definisi yang diuraikan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi adalah proses interaksi yang kompleks dan beragam antar dua orang/ lembaga atau lebih dengan keahlian yang berbeda yang memahami diperlukannya kerjasama dengan menggabungkan berbagai pemikiran secara berkesinambungan dalam menghadapi permasalahan yang ada sehingga menghasilkan suatu bentuk kesepakatan bersama.

Pada hakikatnya, kolaborasi merupakan pola hubungan yang kompleks dan memiliki berbagai konsekuensi. Namun, kolaborasi terbentuk jika ada

keepakatan antar pihak yang dilakukan dengan penuh kesadaran dan rendah hati agar tidak ada pihak yang merasa tertekan. Ada dua prasyarat umum yang harus disepakati kolaborator dalam melakukan kesepakatan pembentukan kolaborasi, yaitu tujuan dari kolaborasi yang harus dipahami dan dimengerti semua pihak serta kesamaan persepsi dan deskripsi lengkap tentang prakondisi dari pihak yang akan berkolaborasi. Gambaran tentang prakondisi tersebut digunakan sebagai titik awal dilakukannya kolaborasi. Kesepakatan yang dibentuk antar kolaborator atas prasyarat umum tersebut diperlukan untuk menghindari terjadinya perselisihan. Setiap pihak perlu menyadari tanggung jawabnya demi kepentingan bersama, saling berbagi sumber daya, ataupun terkait dengan perolehan *reward* yang adil bagi masing-masing pihak (Saleh, 2020).

### **2.1.2 Karakteristik Kolaborasi**

Adapun karakter dari kolaborasi menurut Carpenter & Sanders (2009):

1. Tidak ada batasan dalam jumlah partisipan yang ingin berkolaborasi
2. Setiap partisipan harus bertanggung jawab bersama-sama mencapai kesuksesan
3. Adanya tujuan yang ditetapkan bersama dan masuk akal
4. Deskripsi permasalahan jelas dan diketahui semua pihak
5. Partisipan saling mengajar satu sama lain demi kepentingan bersama

6. Adanya identifikasi dan pengujian terhadap berbagi sumber daya
7. Menerapkan solusi yang telah disepakati kepada semua pihak yang terlibat
8. Setiap pihak yang terlibat harus mengetahui perkembangan situasi

Hasil yang maksimal dalam kolaborasi mengharuskan para kolaborator memperhatikan beberapa komponen, diantaranya budaya, kepemimpinan, strategi yang akan digunakan, tim yang terlibat dan struktur kelembagaan. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Djumara (2008) bahwa terdapat 5 komponen utama dalam kolaborasi:

1. *Collaborative culture*, merupakan seperangkat nilai dasar yang membentuk tingkah laku dan sikap bisnis. Budaya yang dimaksud adalah budaya dari pihak yang akan berkolaborasi
2. *Collaborative leadership*, merupakan suatu kebersamaan yang berkaitan dengan fungsi situasional untuk melibatkan setiap orang dalam organisasi
3. *Strategic vision*, merupakan komponen yang menjadi prinsip-prinsip dan tujuan keseluruhan dari organisasi untuk terciptanya kerjasama yang terfokus secara strategis pada kekhasan dan peran nilai tambah.
4. *Collaborative team process*, merupakan sekumpulan proses kerja yang dikelola oleh tim yang berkolaborasi untuk bertanggung jawab penuh atas keberhasilan organisasi dan memungkinkan individu mengembangkan keterampilan untuk dapat bekerja mandiri

5. *Collaborative structure*, merupakan pembenahan dari sistem-sistem yang ada untuk terciptanya tempat kerja yang kolaboratif

Kolaborasi yang efektif membutuhkan proses yang sangat disiplin, fokus, dan secara konsisten memperhatikan hasil. Selain itu, kolaborasi perlu didukung dengan adanya kepemimpinan yang dapat membangun kecerdasan kolaboratif. Sebagian besar kolaborasi dilakukan dengan jangkauan orang tertentu, seperti orang yang dikenal atau dengan orang yang merasa senang bekerja dengannya. Hal ini menimbulkan batasan yang jelas dalam pendekatan ini karena lingkup pengaruh atau jaringan terbatas. Sedangkan, kolaborasi efektif tercipta dari adanya pelampauan pembatasan relasional yang menciptakan peluang, protokol dan mekanisme organisasi untuk menghasilkan ide dan tindakan yang luas dan lintas batas (Sanaghan, 2015).

### **2.1.3 Pembentukan Kolaborasi**

Pada umumnya, masing-masing kelompok yang berkolaborasi memiliki sejumlah perbedaan satu sama lain serta tingkat kerumitannya tersendiri. Maka dari itu, pola pembagian peran dan tanggung jawab juga berbeda. Pembentukan kolaborasi juga memiliki beberapa tahapan umum dalam prosesnya. Adapun hal-hal yang harus diperhatikan adalah kelayakan kelompok yang terlibat dalam melakukan kolaborasi, penetapan bidang apa saja yang akan dikolaborasikan serta penetapan dampak yang diharapkan oleh kolaborator, pembahasan terkait

pola kepemimpinan, pola pembagian tanggung jawab, pola pengambilan keputusan, proses komunikasi dan sebagainya. Proses pembentukan kolaborasi juga didukung dengan penetapan pola-pola kebijakan dalam menangani ketidaksepahaman yang muncul antar anggota. Proses evaluasi dan penilaian terhadap kinerja kolaborasi ataupun kinerja masing-masing anggota juga perlu diperhatikan. Pembentukan kolaborasi membutuhkan komitmen yang kuat antar anggota yang berkolaborasi (Saleh, 2020).

Pembentukan kolaborasi juga membutuhkan *collaboration space*, yaitu sebuah ruang untuk menjalin hubungan dan memfasilitasi proses kolaborasi secara baik dan berkualitas. Ruang tersebut sangat tergantung dari bentuk kolaborasi yang dilaksanakan. Pada dasarnya, proses kolaborasi dapat terjadi pada waktu yang bersamaan ataupun pada waktu yang berbeda (Winkler, 2002).

Pembentukan kolaborasi membutuhkan kesepakatan antar kolaborator terkait penetapan tentang kepemilikan, perolehan dan pemanfaatan sumber daya, pemberian *reward*, komitmen, dan pertanggungjawaban. Terkait dengan hal tersebut, Wolf (2002) menjelaskan bahwa penetapan pola-pola pembagian tanggung jawab dan pola kepemilikan sumber daya sulit mendapatkan kesepakatan antar kolaborator. Namun, hal ini sudah harus mencapai kesepakatan sebelum kolaborasi dibentuk yang dituangkan dalam *memorandum*

*of understanding*. *Memorandum of understanding* merupakan sebuah dokumen resmi tentang perjanjian antar dua pihak yang menjadi dasar dalam menyusun kontrak secara konkret. Selain itu, pembentukan kolaborasi juga membutuhkan kesepakatan terkait pembagian *rewards* pada masing-masing kolaborator. Penetapan *reward* perlu dibahas secara tuntas untuk menghindari terjadinya konflik internal antar kolaborator.

Wolf (2002) juga menjelaskan bahwa komitmen terkait hak dan kewajiban antar kolaborator penting dibangun untuk mendukung penyelenggaraan tugas-tugas rutin dalam menangani permasalahan yang muncul. Pembagian tanggung jawab antar kolaborator harus dideskripsikan secara jelas pada awal pembentukan kolaborasi. Keberhasilan suatu kolaborasi juga sangat bergantung pada kepatuhan masing-masing anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **2.1.4 Manfaat Kolaborasi**

Valdellon (dalam Saleh, 2020) menjelaskan terdapat 11 manfaat dari kolaborasi, yaitu sebagai berikut:

1. Kolaborasi dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi. Kolaborasi yang dilaksanakan dengan baik dapat membuat organisasi meningkatkan kemampuan adaptasinya di tengah berbagai perubahan yang terjadi. Penyelesaian pekerjaan dengan kolaborasi dianggap merupakan tindakan cerdas dan fleksibel.

2. Kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan kelekatan antar pekerja. Pekerja yang saling bertautan satu sama lain dapat menjadi keuntungan bagi organisasi. Pemimpin dalam organisasi harus mampu mengarahkan anggotanya untuk bekerja secara kolaboratif karena cara yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi harus ditempuh melalui pelibatan karyawan dalam sebuah tim kerja.
3. Kolaborasi dapat meningkatkan kondisi kesehatan kerja karyawan. Pola kerja pegawai yang berkualitas dan penuh tanggung jawab terwujud dalam nilai-nilai budaya kerja ideal yang dijadikan sebagai patokan untuk melakukan pola kerja yang kolaboratif.
4. Kolaborasi dapat digunakan untuk menyelenggarakan rapat koordinasi yang produktif sebagai hasil dari adanya rapat koordinasi yang efisien. Rapat kerja dilakukan dengan proaktif agar dapat digunakan sebagai sarana untuk saling mendukung atas berbagai upaya yang dilakukan oleh masing-masing anggota.
5. Kolaborasi memperkuat terciptanya talenta yang tinggi yang menjadi motivasi terwujudnya prospek kerja sehingga karyawan terus meningkatkan kemampuan dan pemahaman mereka tentang penyelesaian tugas atas sebuah pekerjaan.
6. Kolaborasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam bereproduksi dan mempercepat pemasaran. Tim kerja yang kolaboratif dapat menciptakan proses kerja yang cepat dan mempermudah untuk memproduksi sesuatu.

7. Kolaborasi meningkatkan daya simpan atau daya ingat yang lebih tinggi. Kolaborasi yang sehat akan menghasilkan kondisi kerja dengan perasaan bahagia, bangga, dan terhormat atas pelibatan mereka. Kekompakan kerja yang terbangun berdampak positif bagi semua pihak.
8. Kolaborasi dapat menciptakan ide-ide kreatif yang inovatif. Pengelolaan konflik dengan benar akan membangkitkan dinamika yang positif dan dapat memunculkan ide-ide yang inovatif yang bermanfaat bagi organisasi dan orang-orang di dalamnya.
9. Kolaborasi dapat digunakan untuk menempatkan posisi *stakeholder* secara lebih tepat. Kolaborasi dapat dilakukan dengan pihak eksternal, baik dengan pelanggan, mitra kerja, *vendors*, *stakeholders*, ataupun dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan proyek.
10. Kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas kerja bagi setiap individu yang terlibat. Proses komunikasi yang efisien juga dapat meningkatkan kinerja para anggota untuk mencapai hasil yang lebih cepat dan berkualitas.
11. Kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan keuntungan bagi semua pihak yang berkolaborasi. Pihak yang terlibat dalam organisasi memiliki keunggulan spesifik pada bidangnya masing-masing. Kolaborasi yang efektif

akan mendorong para anggota yang kompeten untuk lebih inovatif dalam menghasilkan ide-ide yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

### 2.1.5 Kompetensi Kolaborasi

Taylor (2007) membagi beberapa kompetensi untuk mencapai kolaborasi efektif, yaitu dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.1 Kompetensi Kolaborasi**

Kompetensi	Aspek	Indikator
<i>Interpersonal understanding</i>	Menunjukkan empati	-Mendengarkan dan memahami perspektif serta kebutuhan orang lain -Mengembangkan hubungan yang dekat dengan setiap orang di berbagai kalangan
	Memahami motivasi	-Memahami kebutuhan akan kekuasaan, afiliasi, dan pencapaian -Mengatur berbagai strategi untuk dapat memotivasi orang lain
<i>Teamwork and cooperation</i>	Perspektif inklusif prestasi	-Mengidentifikasi hasil yang menguntungkan untuk semua pihak yang terlibat -Tidak mengklaim kredit individu
	Altruistik perspektif untuk berbagi sumber daya	-Menunjukkan perilaku altruistik untuk menjadi contoh -Menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan orang lain -Tidak mengharapkan

		keuntungan atas investasi
	Kolaboratif resolusi konflik	-Menghadapi konflik dengan perspektif baru -Mencari solusi terbaik untuk masalah -Menemukan makna bersama dalam penyelesaian konflik -Menghindari konflik -Mempertahankan posisi berbasis kepentingan
<i>Team leadership</i>	Keragaman jembatan	-Menghargai perspektif orang lain dalam menghadapi konflik -Tunduk pada keahlian orang lain -Memperlakukan orang lain secara setara
	Membuat garis pandang	-Mengidentifikasi peluang untuk kolaborasi -Menghubungkan upaya kolaboratif dengan hasil -Menunjukkan antusiasme diri untuk hasil yang lebih besar

## 2.2 Learning agility

### 2.2.1 Definisi dan Konsep Dasar *Learning agility*

Secara sederhana, *learning agility* diartikan sebagai kemauan dan kemampuan individu untuk menerapkan pengalaman masa lalu pada masa sekarang dalam kondisi baru, sulit atau berbeda (Lombardo & Eichinger, 2000). Namun, DeRue et al (2012) menjelaskan bahwa pengalaman belajar masa lalu masih dibatasi beberapa hal, diantaranya yaitu motivasi untuk belajar, kemampuan belajar, keberhasilan hasil dengan sifat *learning agility*. Maka dari

itu, Arun et al (2012) merevisi definisi *learning agility* berdasarkan pemrosesan yang mengacu pada kemampuan individu memroses dan memahami situasi dengan cepat dan fleksibel terhadap pengalaman baru. Definisi ini juga masih terbatas oleh fleksibilitas kognitif yang dimiliki individu. Kurangnya spesifikasi konteks pembelajaran membuat sulit membedakan *learning agility* dari setiap anteseden positif yang berkaitan dengan hasil belajar.

Gravett & Caldwell (2016) juga mengemukakan *learning agibility* sebagai kemampuan belajar untuk beradaptasi dan keinginan untuk menghadapi hal yang tidak diketahui dan dapat digunakan untuk melihat kinerja individu dalam menyelesaikan tugas-tugas baru. Kinerja masa lalu merupakan prediktor perilaku masa depan sehingga potensi individu dapat dilihat dari potensi mereka untuk mentransfer apa yang telah dilakukan dan pelajari sebelumnya ke situasi baru. Manajemen organisasi akan berupaya menarik, mengembangkan, melatih dan mempertahankan karyawan yang handal dan dihargai. Organisasi membutuhkan individu dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang tidak hanya untuk kesuksesan sesaat tapi untuk peluang kemajuan di masa depan. Meyer (2015) juga mengemukakan bahwa *learning agility* adalah kemampuan untuk mengakses dan menerapkan pelajaran yang dipelajari dalam satu konteks ke konteks yang lain.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *learning agility* merupakan keinginan individu untuk memiliki kemampuan dan pengetahuan yang telah didapatkan dari pengalaman agar dapat menerapkannya pada situasi baru yang dihadapi. Kemampuan yang dimiliki tersebut harus menonjolkan fleksibilitas dan adaptif terhadap situasi yang sulit sekalipun.

DeRue et al (2012) mengemukakan bahwa *learning agility* dapat meningkat seiring dengan bertambahnya pengalaman. Semakin banyak individu terlibat dalam proses kognitif dan perilaku yang mencerminkan kegesitan, maka semakin gesit individu dapat belajar menjadi. Argumen itu menyiratkan bahwa kecepatan pemrosesan informasi dan bakat biologis meningkat dari pengalaman. Secara khusus, dimensi yang membedakan situasi belajar harus ditentukan untuk membedakan antara kemampuan kognitif dengan keterampilan perilaku yang relevan dengan berbagai konteks pembelajaran. Konsep *learning agility* bergantung pada kemampuan individu untuk mengenali mana keterampilan kognitif dan perilaku yang berguna dalam konteks tertentu. *Learning agility* berkaitan dengan keefektifan suatu individu dapat terlibat dalam situasi berdasarkan kognitif dan perilaku yang relevan.

### **2.2.2 Dimensi *Learning agility***

*Learning agility* terbagi menjadi empat dimensi, yaitu (Lombardo & Eichinger, 2000):

#### **1. *People agility***

Dimensi *people agility* berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengetahui dirinya sendiri dengan baik, siap belajar dari pengalaman, serta memperlakukan orang lain secara konstruktif dan resilien meskipun dalam tekanan. Gravett (2016) juga mengemukakan bahwa dimensi *people agility* menunjukkan bahwa individu harus siap berhadapan dengan beragam orang dan situasi sulit. Individu yang memiliki dimensi ini akan memahami nilai dari perbedaan perspektif dan mengelilingi diri mereka dengan tim yang beragam dibanding dengan orang seperti diri mereka.

#### **2. *Result Agility***

Dimensi *result agility* berkaitan dengan sejauh mana individu dapat memperoleh hasil meski dalam situasi sulit, menjadi inspirasi orang lain dan dapat membangun kepercayaan diri orang lain dengan kehadirannya. Gravett (2016) juga mengemukakan bahwa dimensi ini menandakan individu memiliki banyak akal yang dapat memberikan hasil yang positif serta memberikan dampak yang signifikan dalam memotivasi timnya. Perbedaan individu dengan

dimensi *result agility* yang tinggi adalah mereka mampu secara konsisten memberikan hasil terbaik dalam situasi baru dan menantang.

### 3. *Mental Agility*

Dimensi *mental agility* berkaitan dengan sejauh mana individu dapat berpikir dengan perspektif baru serta dapat beradaptasi terhadap ambiguitas dan kompleksitas. Gravett (2016) juga menjelaskan bahwa dimensi juga mengemukakan bahwa dimensi ini memungkinkan individu untuk lebih teliti dalam memeriksa masalah dan dapat menghubungkan hal-hal yang berbeda satu sama lain.

### 4. *Change Agility*

Dimensi *change agility* ditandai dengan individu yang memiliki rasa ingin tahu tinggi dan memiliki gairah atas ide-ide untuk mengembangkan keterampilan. Gravett (2016) mengemukakan bahwa individu dengan dimensi ini suka bereksperimen dan dapat mengatasi berbagai perubahan yang pesat dengan efektif.

#### **2.2.3 *Learning agility* dalam Pekerjaan**

Potensi individu tidak dapat dinilai dari apa yang sudah mampu didemonstrasikannya. Sebaliknya, potensi individu dapat dideteksi ketika individu melakukan sesuatu yang baru atau berbeda. Potensi melibatkan pembelajaran keterampilan baru untuk tampil dalam situasi berbeda dan menantang. Pemimpin

yang sukses belajar lebih efektif dan fleksibel dalam lingkungan organisasi baru (Lombardo & Eichinger, 2000).

Individu yang memiliki *learning agility* tinggi memiliki perbedaan dalam berperilaku di tempat kerja dengan individu *learning agility* rendah. Individu dengan *learning agility* tinggi mudah bergaul dan juga aktif dalam organisasi. Mereka aktif dalam membuat ide dan rencana-rencana baru dan tidak takut untuk mengungkapkan pendapatnya. Individu dengan *learning agility* tinggi tampaknya lebih tangguh, namun lebih tenang dalam menghadapi masalah. Individu akan memandang sebuah tantangan sebagai sebuah pengalaman untuk belajar. Mereka tidak hanya mampu menempatkan diri dalam lingkungan menantang, tapi juga mampu mengelola stres atas tantangan tersebut (Mitchinson & Morris, 2014).

*Learning agility* dapat terwujudkan dalam diri pemimpin yang sukses. Kesiapan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman tidak hanya memengaruhi sejauh mana kita tumbuh sebagai individu, namun juga berdampak bagi orang lain. Kemampuan individu untuk terus belajar dan beradaptasi akan menentukan sejauh mana individu dapat berkembang pada masa yang bergejolak saat ini. Namun, individu harus berpikir secara reflektif dibandingkan defensif dalam menghadapi tantangan (Mitchinson & Morris, 2014).

Seorang pemimpin dengan *learning agility* akan mencari tantangan dan selalu mencari jalan keluar melalui akal serta menyelesaikan tugas terberat sekalipun dengan sukses. Mereka akan terampil mengelola konflik dan secara aktif mencari umpan balik. Adapun karakteristik umum pekerjaan yang cocok untuk ketangkasan belajar meliputi

1. Membutuhkan ide terbaharu dengan cara berpikir yang berbeda
2. Berada di bidang yang cepat berubah ataupun bidang bisnis yang penuh ketidakpastian
3. Perlu perbaikan besar dan pengembangan strategi
4. Membutuhkan kecerdasan politik dan digerakkan oleh perubahan

## **2.3 Karyawan Milenial**

### **2.3.1 Definisi Generasi Milenial**

Generasi milenial disebut *the Me Me Me Generation* karena cenderung mementingkan dirinya sendiri. Selain itu, mereka juga disebut *the Net Generation* karena menjadi penentu di abad Milenium di masa depan. Generasi ini juga dipercaya sebagai kelompok demografis yang mampu menjembatani negara menuju masa depan dengan nuansa serba teknologi dan internet (Tulung dkk, 2019).

Tulung dkk (2019) mengemukakan bahwa generasi milenial dipandang negatif dengan berbagai streotip seperti narsistik, cenderung santai, delusional,

termanjakan, serta adiktif terhadap sosial media. Generasi milenial memiliki gaya belajar yang berbeda. Mereka juga sangat akrab dengan teknologi informasi dan sistem informasi yang membuat ketergantungan pada dunia maya dan digital.

Generasi milenial lahir ketika teknologi canggih telah banyak digunakan oleh masyarakat. Generasi ini juga dikenal memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi generasi yang hebat dibanding generasi sebelumnya. Kualitas hidup generasi milenial tidak lepas dari tanggung jawab dan pengabdian orang tua mereka yang berasal dari generasi *baby boomer* (Surbakti, 2015).

Era digitalisasi yang kian berkembang memberikan dampak revolusi berita yang membuat generasi milenial memiliki keterlibatan yang intens pada informasi melalui media sosial. Generasi milenial sangat cepat mengakses segala informasi baru yang sedang tren, baik dari segi *fashion*, makanan, serial tv, produk *branded*, produk teknologi dan sebagainya. Segala informasi dari dunia teknologi yang mereka dapatkan memengaruhi respons mereka seperti cara ekspresi, tutur kata, visualisasi dan lain-lain (Buckley, Viechnicki, & Barua, 2015).

### **2.3.2 Karakteristik Karyawan Milenial**

Dalam bekerja, generasi milenial masuk pada ekonomi kreatif dan intreprenneur. ManPower Group dalam buku Tulung dkk (2019) memetakan generasi milenial menjadi tiga kategori, yaitu *high learners* (29%), *potential learners* (64%), dan *low learners* (7%). Generasi milenial memiliki sikap yang

optimis terhadap pekerjaannya, percaya diri, bertanggung jawab dan sungguh-sungguh menjalani pelatihan, selalu merasa ingin tahu dan selalu ingin meningkatkan kemampuannya. Dengan demikian, mereka menyukai kebebasan yang tidak terpaku pada jam kerja konvensional. Surbakti (2015) juga mengemukakan bahwa generasi milenial menyukai pekerjaan yang memiliki arti untuk mereka. Generasi milenial cenderung ingin mengembangkan pemikiran kreatif dalam dunia kerja sehingga mereka menyukai pekerjaan yang menghargai dan mewartakan visi, misi, serta inovasi yang mereka ciptakan.

VanMeter dkk (2013) mengemukakan bahwa etika ideologi generasi milenial berpengaruh dan berimplikasi terhadap iklim, suasana, organisasi, dan tata kelola di tempat kerja. Selain itu, yang ditonjolkan oleh generasi milenial adalah *teamwork*, *servant ideology*, dan menyuarakan isu-isu etika melalui media sosial. Tindakan generasi milenial didasarkan dengan pandangan, argumen, dan tatanan etika yang kuat. Meier dkk (2010) juga mengemukakan bahwa generasi milenial memiliki moralitas yang kuat serta cenderung patriotik. Generasi milenial akan memperjuangkan kebebasan dan selalu berusaha membuat sebuah perbedaan.

Generasi milenial memiliki pribadi yang kreatif, dinamis, optimis terhadap keinginan, fleksibel dalam hal-hal baru, dan menyukai hal yang praktis. Generasi milenial dinilai kurang memiliki daya juang serta cenderung berorientasi pada diri

sendiri (Latifah & Rahmadiani, 2017). Holm (2012) mengemukakan bahwa generasi milenial membutuhkan umpan balik dan pembinaan agar mereka merasa berkontribusi dalam pekerjaannya.

#### **2.4 Learning agility dan Perilaku Kolaborasi**

Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) ditandai dengan berbagai perubahan yang pesat yang mengharuskan perusahaan beradaptasi. Era VUCA juga memengaruhi bidang sumber daya manusia. Maka dari itu, perusahaan harus mempersiapkan karyawan yang unggul dan mampu beradaptasi dengan situasi yang penuh ketidakpastian (Glaneur, 2016). Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk mempersiapkan strategi agar karyawannya mampu bekerja sama (Aliyyah & Idham, 2020).

Kolaborasi menjadi hal yang penting dan telah menjadi bagian utama dari pekerjaan dalam organisasi. Matos dkk (2017) mengemukakan gagasan industri 4.0 memiliki efek katalis untuk terwujudnya beragam teknologi baru menuju generasi baru. Revolusi industri 4.0 sangat bergantung pada struktur, proses, dan mekanisme organisasi kolaboratif. Selain itu, penelitian oleh Ghitulescu (2018) mengemukakan bahwa perilaku kolaborasi dan proaktif dianggap sebagai tindakan utama yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dalam pengaturan sumber daya manusia untuk bekerja sama membawa perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kolaborasi melengkapi perilaku

proaktif dengan meningkatkan efek positif terhadap kepuasan kerja serta mengurangi dampaknya terhadap konflik dengan rekan kerja. Perilaku kolaborasi juga dapat meningkatkan sikap kerja individu yang proaktif.

Hasil penelitian oleh Assbeihat (2016) juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kolaborasi antar anggota dengan performa tim. Tujuan tim dapat tercapai jika semua anggota aktif dalam kolaborasi. Sebaliknya, kinerja tim akan menurun jika tidak semua anggota aktif berkolaborasi. Selain perilaku kolaborasi, individu juga perlu mengembangkan kemampuan *learning agility* di tengah era berbagai perubahan ini. Dengan *learning agility*, individu dapat membedakan bakat dan mengembangkannya dengan cara yang sesuai dengan aspirasi karir pribadi dan bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, individu akan selalu mempelajari keterampilan dan perilaku baru untuk tampil sukses dalam berbagai situasi (Swisher, 2013).

*Learning agility* adalah suatu keadaan yang mengarahkan individu menjadi adaptif dan fleksibel sehingga cenderung mempelajari hal-hal baru. Hal ini menjadi dorongan bagi individu untuk terus bekerja secara optimal, baik dalam kelompok atau tidak. Individu dengan *learning agility* akan menggunakan pengalamannya yang diterapkan pada situasi-situasi baru (Mouse, Dai, & Hallenbeck, 2010). Selain itu, kemampuan ini memungkinkan individu untuk merasa nyaman berinteraksi dengan banyak orang yang beragam atau berbeda

perspektif meski dalam tekanan sekalipun (Gravett & Caldwell, 2016). Selain itu, individu akan aktif membuat rencana baru dengan berbagai ide-ide perfeksionis serta tidak takut mengungkapkan pendapat (Mitchinson & Morris, 2014). Maka dari itu, Interaksi yang nyaman dengan banyak orang akan mendukung perilaku kolaborasi yang ditampilkan.

Beberapa perilaku yang ditampilkan individu dengan *learning agility* yang tinggi diantaranya yaitu, mudah bergaul dan aktif dalam membuat rencana baru dengan berbagai ide-ide perfeksionis, serta tidak takut untuk menantang orang lain ataupun mengungkapkan pendapat (Mitchinson & Morris, 2014).

Sejalan dengan *Cospaces Collaborative Working Model* (CCWM) yang mengemukakan bahwa motivasi individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi perilaku kolaborasi. Individu yang harus memotivasi diri sendiri dengan berupaya mencari bagaimana mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan demi dapat berkontribusi dalam kelompok. Pengelolaan dan penggunaan pengetahuan dengan baik memungkinkan individu untuk mendapatkan pengalaman untuk masa depan yang mana dapat meningkatkan kinerja (Patel, Pettitt, & Wilson, 2009).

Lebih lanjut, *Cospaces Collaborative Working Model* (CCWM) juga mengemukakan bahwa kolaborasi yang efektif didukung dengan keterampilan yang dimiliki individu. Individu yang berkolaborasi dalam tim juga dapat saling

belajar dan berkembang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui kinerja dalam tim, dan juga pembelajaran dari pengalaman sukses dan gagal. Selain itu, kolaborasi yang efektif juga didukung oleh faktor interaksi antar anggota. Komunikasi akan membantu menyinkronkan pemahaman bersama serta memungkinkan pemberian umpan balik dengan cepat (Patel, Pettitt, & Wilson, 2009).

Terdapat beberapa penelitian yang menemukan bahwa *learning agility* memiliki hubungan positif dengan perilaku kolaborasi. Penelitian oleh Aliyyah dan Idham (2020) terhadap 235 pekerja di Jakarta menemukan bahwa terdapat signifikansi hubungan positif yang cukup antara kemampuan *learning agility* dengan kemampuan berperilaku kolaborasi dengan nilai signifikansi 0,000 dan nilai  $r$  sebesar 0,565. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi kemampuan *learning agility* individu maka akan semakin baik kemampuan perilaku kolaborasi di tempat kerjanya. Karyawan membutuhkan kemampuan *learning agility* yang tinggi untuk bisa menyesuaikan diri dan berkolaborasi di lingkungan kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Supiyanti (2019) terhadap 117 pegawai di lingkungan Lembaga Administrasi Negara menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *learning agility* dengan perilaku kolaborasi dengan nilai signifikansi 0,000 dengan tingkat koefisien korelasi sebesar 0,720. Tingginya kemampuan *learning agility* individu dapat memprediksi individu

memiliki kemampuan kolaborasi yang baik. Hasil uji korelasi antar dimensi *learning agility* dan perilaku kolaborasi menunjukkan bahwa dimensi *change agility* memiliki tingkat signifikansi paling tinggi terhadap *team and cooperation*.

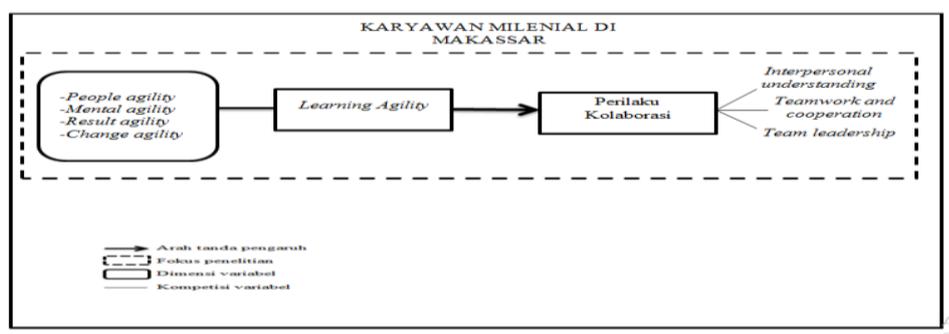
Penelitian oleh Ramdhani (2019) terhadap 121 personel Polda Banten menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *learning agility* dan perilaku kolaborasi dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Hasil penelitian juga menemukan terdapat perbedaan *learning agility* dan kolaborasi berdasarkan jenis kelamin, jabatan dan latar belakang pendidikan.

Thariq (2021) melakukan penelitian terhadap 144 pelaku ekonomi kreatif di kota Medan terkait pengaruh *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi. Penelitian ini menemukan bahwa *learning agility* memiliki kontribusi positif terhadap perilaku kolaborasi sebesar 18,3%. Pandemi tidak menghalangi individu untuk aktif berkolaborasi karena kemampuan *learning agility*. Individu akan lebih cepat terlibat dalam pengambilan informasi baru dari lingkungan dan juga melakukan umpan balik.

Beberapa penelitian di atas menyatakan hubungan *learning agility* dan perilaku kolaborasi. Secara keseluruhan, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *learning agility* dan perilaku kolaborasi memiliki hubungan yang signifikan positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *learning agility* sangat berkontribusi

dalam terwujudnya perilaku kolaborasi yang dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi perubahan.

## 2.5 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dibuat peneliti, penelitian berfokus pada dua variabel yang hendak dikaji, yaitu *learning agility* dan perilaku kolaborasi. *Learning agility* didefinisikan sebagai kemauan dan kemampuan individu untuk menerapkan pengalaman masa lalu pada masa sekarang dalam kondisi baru, sulit atau berbeda. Adapun empat dimensi dari *learning agility* diantaranya adalah *people agility*, *mental agility*, *result agility*, dan *chang agility* (Lombardo & Eichinger, 2000).

Kolaborasi merupakan keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama yang ditandai dengan adanya tujuan bersama, struktur yang simetris dan negosiasi serta adanya saling ketergantungan (Lai, 2011). Adapun tiga kompetensi dari perilaku kolaborasi

terdiri dari *interpersonal understanding*, *teamwork and cooperation*, dan *team leadership* (Taylor, 2007). Kompetensi ini akan didukung dengan adanya kemampuan *learning agility*. Sejalan dengan itu, karyawan yang memiliki *learning agility* tinggi maka semakin baik perilaku kolaborasi yang dimunculkannya (Aliyyah & Idham, 2020).

Keterkaitan antar variabel dapat dilihat dari *Cospaces Collaborative Working Model* (CCWM) yang mengemukakan beberapa faktor beserta subfaktor yang mendukung kolaborasi berjalan efektif. Model ini mengemukakan bahwa kolaborasi yang efektif juga didukung dengan keterampilan dan motivasi individu serta komunikasi antar anggota (Patel, Pettitt, & Wilson, 2009). Berdasarkan hal tersebut, *learning agility* adalah salah satu keterampilan yang dimiliki individu yang selalu berupaya menyelesaikan permasalahan secara optimal dengan belajar pada hal-hal baru apapun situasi yang dihadapi (Mouse, Dai, & Hallenbeck, 2010). Individu dengan kemampuan ini akan secara aktif dan nyaman berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda perspektif, tidak takut mengemukakan pendapat serta berani memberikan umpan balik (Lombardo & Eichinger, 2000).

Sejalan dengan penelitian oleh Aliyyah & Idham (2020), Supiyanti (2019), Ramdhani (2019), dan Thariq (2021) yang menemukan bahwa *learning agility* memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap perilaku kolaborasi. Maka dari

itu, dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya *learning agility* yang dimiliki individu akan berkontribusi memengaruhi perilaku kolaborasi yang ditampilkan.

## **2.6 Hipotesis**

Adapun hipotesis penelitian yang telah disusun peneliti adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat kontribusi positif yang diberikan oleh *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi

H<sub>a</sub> : Terdapat kontribusi positif yang diberikan oleh *learning agility* terhadap perilaku kolaborasi.