

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Organisasi pada industri modern saat ini berada dalam era globalisasi yang berkembang pesat dan berdampak pada meningkatnya pertukaran teknologi, ekonomi, sosial, dan budaya. Perkembangan yang pesat tersebut membuat organisasi perlu untuk menghadapi perubahan agar dapat mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri dan mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Perubahan organisasi adalah proses dimana suatu organisasi berpindah dari keadaan saat ini ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi tersebut (Jones, 2013). Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, Gartner melaporkan bahwa pada tahun 2018, rata-rata organisasi telah mengalami lima kali perubahan selama 3 tahun terakhir. Namun, hanya 34% yang berhasil dalam melakukan inisiatif perubahan organisasi (HRPods, 2023).

Perubahan pada organisasi juga turut terjadi di beberapa Universitas, salah satunya adalah Universitas X. Perubahan tersebut berdampak pada struktur organisasi dan tata kerja (perubahan OTK), proses kerja, dan juga kebijakan internal. Selain perubahan struktur, Universitas X juga menekankan prinsip kerja *agile* (gesit) bagi seluruh karyawannya agar lebih responsif dan inovatif dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Hal ini didukung oleh penyampaian rektor dalam rapat koordinasi (rakor) Universitas X yang menyebutkan bahwa pendekatan organisasi selayaknya bersifat "*agile*" agar dapat menjadi inti perubahan status universitas menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) agar lebih dinamis dan luwes dalam memberdayakan organisasi universitas (Metro, 2022).

Dalam menghadapi perubahan, organisasi perlu untuk memperhatikan kesiapan karyawannya. Karyawan yang tidak siap menghadapi perubahan akan kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan. Karyawan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan akan mengalami stres kerja ataupun *turnover* (keinginan untuk berpindah) sehingga dapat mengakibatkan karyawan tidak *engaged* (terikat) pada pekerjaannya. Hal tersebut tentunya menjadi penghambat bagi suatu organisasi untuk menghadapi perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan karyawan yang dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan akan merasa *engaged* terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mayasakti (2012) mengenai hubungan antara penyesuaian diri dengan *work engagement* karyawan The Sunan Hotel Surakarta yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara penyesuaian diri dan *work engagement* karyawan. Semakin tinggi penyesuaian diri karyawan, maka tingkat *work engagement* karyawan akan semakin tinggi pula. Begitupun sebaliknya, semakin rendah penyesuaian diri karyawan, maka tingkat *work engagement* karyawan juga akan semakin rendah. Oleh karena itu, karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya sangat penting dan dibutuhkan oleh suatu organisasi karena *work engagement* dapat membantu dalam menciptakan budaya kerja yang baik,

mengurangi *turnover* karyawan, dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan terhadap pekerjaannya (Prihatina, 2023).

*Work engagement* didefinisikan sebagai konsep motivasi. Karyawan yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya akan terdorong untuk mengerjakan pekerjaannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, *work engagement* membuat karyawan merasa senang dengan pekerjaannya sehingga mampu untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam pekerjaannya. Karyawan tidak hanya memiliki kapasitas energi saja, melainkan juga merasa antusias untuk menerapkan energi tersebut ke dalam pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). Selain itu, *work engagement* juga dikarakteristikan melalui aspek *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Meskipun *work engagement* dianggap sangat penting dalam perubahan organisasi, fakta di lapangan menyatakan bahwa pada tahun 2022 hanya 24% karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya (Gallup, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Shabrina & Mardiawan pada tahun 2017 mengenai studi deskriptif *work engagement* pada karyawan PT. Silkargo Indonesia Cabang Bandung divisi marketing dan operasional juga menunjukkan bahwa 70% karyawan memiliki tingkat *work engagement* rendah dan 30% memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi (Shabrina & Mardiawan, 2017). Selain itu, hasil survei yang dilakukan oleh Southeast Asian Nation menunjukkan bahwa hanya 8% karyawan di Indonesia yang *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Indonesia termasuk urutan terbawah dalam tingkat *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya (Rakhim, 2020). Organisasi seyogianya dapat membuat karyawannya *engaged* terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dilakukan agar organisasi mendapatkan *output* yang positif dari karyawannya, seperti *job performance* yang meningkat. Namun berdasarkan penjelasan dan data diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan yang ada dapat berdampak pada rendahnya *engagement* karyawan.

Kenyataan tersebut juga ditemukan pada tenaga kependidikan (tenaga kependidikan) di Universitas X. Dalam mengatasi isu internal yang telah dijelaskan sebelumnya, Universitas X telah menetapkan tujuan yang strategis untuk mengatasi isu internal tersebut. Akan tetapi, masih terdapat beberapa hal yang diindikasikan menjadi penghambat Universitas X dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Salah satunya adalah kualitas *engagement* tenaga kependidikan yang beragam.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa kepala sub-bagian, terdapat beberapa tenaga kependidikan yang terlambat masuk kerja hingga beberapa kali tidak masuk kerja karena kurang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya apabila dipindahkan ke fakultas atau bagian lain. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa tenaga kependidikan, mereka sering kali merasa kewalahan dengan permintaan mahasiswa dalam hal persuratan karena alur persuratan yang cukup panjang dan terkadang membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mendapatkan verifikasi dari atasan. Selain itu, Setiap adanya tuntutan perubahan, Terdapat beberapa tenaga kependidikan yang cukup kesulitan dan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan

diri terhadap tuntutan perubahan. Namun, seiring berjalannya waktu, tenaga kependidikan dapat belajar dan menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan tersebut. Akan tetapi, ada juga beberapa tenaga kependidikan yang mudah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sehingga merasa lebih engaged terhadap pekerjaannya. Berdasarkan analisis hasil wawancara diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kualitas *engagement* yang dimiliki oleh tenaga kependidikan Universitas X beragam.

Beragamnya *engagement* tenaga kependidikan di Universitas X ini dapat dijelaskan menggunakan teori *Job-Demand Resource Theory* (teori JDR). Berdasarkan teori JDR, Tinggi rendahnya *work engagement* karyawan dipengaruhi oleh *resources* (sumber daya) dan *job demands* (tuntutan kerja). Apabila *job demands* tinggi dan *resources* tinggi, maka karyawan dapat *engaged* terhadap pekerjaannya. Begitupun sebaliknya (Bakker & Demerouti, 2007). Perubahan yang terjadi dapat meningkatkan *job demands* karena tenaga kependidikan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dan belajar dalam menghadapi tuntutan perubahan. Tenaga kependidikan yang mampu untuk *engaged* terhadap tuntutan perubahan perlu untuk memiliki *resources* yang dapat menyeimbangkan *job demands* yang ada.

Salah satu bentuk *resources* yang dapat membantu karyawan untuk tetap *engaged* adalah *learning agility* (kelincahan belajar). Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki hubungan yang positif dengan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Theresia & Sarawati (2023) mengenai *work engagement* karyawan terhadap perusahaannya dapat meningkat karena kemampuan *learning agility* menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Apabila dimensi-dimensi *learning agility* meningkat, maka *work engagement* karyawan juga akan meningkat. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Hananta mengenai hubungan antara *learning agility* dan *work engagement* pada supervisor juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *learning agility* dan *work engagement* pada *supervisor*. Hananta juga menjelaskan bahwa semakin tinggi *learning agility* individu, maka semakin tinggi pula *work engagement* individu (Hananta, 2023).

*Learning agility* merupakan kemauan dan kemampuan individu untuk mempelajari kompetensi baru agar dapat bekerja dalam kondisi yang baru, sulit, ataupun kondisi yang berbeda dari yang pernah dialami. Kemampuan ini berfokus pada perilaku individu, proses kognitif, dan proses pemindahan informasi secara selektif dalam satu lingkungan dan menerapkannya pada lingkungan yang berbeda (De Meuse, 2017). Selain itu, kemampuan *learning agility* juga dinilai sebagai kelebihan yang sangat penting dalam membangun karir. *Learning agility* merupakan kemampuan yang dapat membuat individu belajar dari pengalaman untuk menggunakannya dalam menghadapi suatu perubahan (Basuki, 2019). Konsep *learning agility* ini memiliki empat dimensi, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Keempat dimensi tersebut perlu untuk dipenuhi dan dikuasai oleh setiap individu agar mudah dalam menerima informasi baru,

menanggapi perubahan, dan berhasil di lingkungan kerja yang mengalami perubahan (Wardhani et al., 2022).

Meskipun *learning agility* dianggap sebagai *resources* yang dapat meningkatkan *engagement* karyawan, terdapat survei yang menunjukkan bahwa pembelajaran di tempat kerja mengalami penurunan angka dari 69% (2021) ke 59% (2023) responden setuju bahwa mereka mampu menanggapi perubahan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan *skills* dalam organisasi. CIPD juga menyebutkan bahwa penyelarasan aktivitas pembelajaran dengan hal-hal yang menjadi prioritas organisasi dan SDM terus menjadi tantangan bagi organisasi. Lingkungan tempat kerja juga tidak selalu kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan individu (CIPD, 2023) .

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa suatu organisasi membutuhkan karyawan yang dapat belajar dengan cepat dan *engaged* terhadap pekerjaannya meskipun sedang berada ditengah-tengah kondisi yang berubah-ubah. Didukung dengan konsep organisasi "*agile*" yang diterapkan oleh perguruan tinggi Universitas X, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai hubungan *learning agility* dan *work engagement* pada tenaga kependidikan Universitas X.

## **1.2 Tinjauan Pustaka**

### **1.2.1 *Work engagement***

#### **1.2.1.1 Definisi *Work engagement***

Konsep *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990. Kahn mendefinisikan *work engagement* sebagai proses karyawan dalam menunjukkan penguasaan peran mereka dalam pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya akan melibatkan kemampuan fisik, kognitif, dan emosionalnya secara aktif dalam bekerja (Kahn, 1990). Selain itu, *work engagement* juga didefinisikan sebagai konsep motivasi. Karyawan yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya akan terdorong untuk mengerjakan pekerjaannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Lebih lanjut, adanya *work engagement* dapat membuat karyawan merasa senang dengan pekerjaannya sehingga mampu untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam pekerjaannya. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi tidak hanya memiliki kapasitas energi saja, melainkan juga merasa antusias untuk menerapkan energi tersebut ke dalam pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010)

*Work engagement* ditandai dengan adanya tiga dimensi, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). Dalam mencerminkan suatu pengalaman, ketiga dimensi tersebut seyogianya terjadi secara bersamaan untuk menghasilkan *engagement* yang tinggi. Namun, ketika karyawan dapat mengingat pengalaman-pengalaman kerja mereka di masa lalu, karyawan dapat *engaged* tanpa harus melibatkan ketiga dimensi tersebut (Sonnentag et al, 2010). *Work engagement* sendiri memiliki dampak yang sangat besar pada kinerja karyawan. Setiap energi yang dilibatkan oleh karyawan untuk bekerja dapat membuat atensi mereka lebih fokus pada pekerjaannya. Energi itulah yang dapat meningkatkan kualitas tanggung

jawab mereka dalam mengerjakan pekerjaan saat ini dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan berikutnya (Bakker & Leiter, 2010)

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa definisi *work engagement* adalah suatu keadaan dimana karyawan terlibat secara langsung dalam melakukan peran dan pekerjaannya. Keadaan *engaged* yang dirasakan oleh karyawan dapat menimbulkan perasaan positif terhadap pekerjaannya. Selain itu, perasaan positif dalam bekerja ditandai dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

### **1.2.1.2 Dimensi *Work engagement***

#### **a. *Vigour***

*Vigour* merupakan kemampuan individu untuk berusaha dalam menghadapi kesulitan. *Vigour* juga diartikan sebagai energi dan daya tahan individu terhadap kesulitan yang dihadapi. Skor dimensi *vigour* yang tinggi menunjukkan bahwa individu memiliki energi, semangat, dan stamina yang besar saat mengerjakan pekerjaannya (Zamralita, 2017).

#### **b. *Absorption***

*Absorption* merupakan perasaan senang dan bahagia yang dirasakan oleh individu saat melakukan pekerjaannya. Individu juga memiliki kemampuan konsentrasi dan fokus yang kuat pada pekerjaannya sehingga individu merasa bahwa waktu yang digunakan untuk bekerja berlalu dengan cepat (Zamralita, 2017).

#### **c. *Dedication***

*Dedication* merupakan kemampuan individu untuk terlibat dengan pekerjaannya. Individu juga akan memiliki perasaan antusiasme yang tinggi saat mengerjakan pekerjaannya. Selain itu, individu dengan *dedication* yang tinggi akan merasa bangga dan selalu terinspirasi dari segala tantangan pekerjaan yang ada (Zamralita, 2017)

### **1.2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work engagement***

Bakker & Demerouti (2007) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, yaitu:

#### **a. *Job Demands***

*Job demands* (tuntutan kerja) merupakan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada suatu pekerjaan atau peran dalam suatu organisasi yang bersifat menuntut. *Job demands* juga dapat diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan keterampilan kognitif dan emosional secara terus menerus. Selain itu, *Job demands* mencakup berbagai aspek seperti tekanan kerja, tuntutan kognitif, tuntutan fisik, dan tuntutan emosi yang dapat menyebabkan stres kerja apabila tidak disertai dengan usaha yang besar untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan tersebut.

#### **b. *Job Resources***

*Job resources* (sumber daya kerja) mengacu pada aspek fisik, sosial, atau organisasi pada pekerjaan yang digunakan untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan kerja. *Job resources* juga diasumsikan sebagai motivasi intrinsik dalam mendorong pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan

karyawan agar dapat mencapai tujuan kerja dalam suatu organisasi. Selain berperan sebagai motivasi intrinsik, *job resources* juga berperan sebagai motivasi ekstrinsik karena lingkungan kerja yang memiliki *resources* yang memadai, seperti rekan kerja yang mendukung dan umpan balik terhadap kinerja akan mendorong karyawan untuk mendedikasikan dirinya pada pekerjaannya. Selanjutnya *job resources* ini mencakup berbagai aspek seperti gaji, *feedback* dari atasan maupun rekan kerja, kejelasan peran, dan otonomi pekerjaan.

### c. *Personal Resources*

*Personal resources* (sumber daya pribadi) merupakan kompetensi diri yang bersifat positif dan mengacu pada kemampuan individu untuk mengendalikan dan memberikan dampak yang baik pada lingkungannya. *Personal resources* ini mencakup *self-efficacy* (keyakinan diri), *self-esteem* (harga diri), dan *optimism* (optimism). Karyawan yang memiliki *personal resources* yang tinggi akan memiliki penghargaan diri yang tinggi dan akan termotivasi untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini memiliki dampak positif terhadap karyawan dalam meningkatkan kualitas kinerja mereka dan memberikan hasil yang memuaskan. Selain itu, *Personal resources* ini berkaitan erat dengan *job resources*. *Job resources* yang baik dapat mendorong perkembangan *personal resources* sehingga karyawan dapat memanfaatkan *job resources* tersebut untuk mencapai tujuan kerja dengan lebih optimal.

### 1.2.2 *Learning agility*

Salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan di era globalisasi saat ini adalah kelincahan belajar (*Learning agility*) agar karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. *Learning agility* didefinisikan sebagai kemauan dan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran tersebut untuk menghadapi situasi dan kondisi baru yang telah mengalami suatu perubahan (Gravett & Caldwell, 2016). Lebih lanjut, *Learning agility* merupakan kemauan dan kemampuan karyawan untuk mempelajari kompetensi baru agar dapat bekerja dalam kondisi yang baru, sulit, ataupun kondisi yang berbeda dan belum pernah dialami. Kemampuan ini berfokus pada perilaku individu, proses kognitif, dan proses pemindahan informasi secara selektif dalam satu lingkungan kemudian menerapkannya pada lingkungan yang berbeda. Hal ini mencakup eksperimen, refleksi diri, pemanfaatan kekuatan yang dimiliki oleh setiap individu, dan mampu untuk menghubungkan pengalaman yang telah didapatkan sebagai bentuk proses pembelajaran (De Meuse, 2017).

Dalam mencapai kemampuan belajar untuk menghadapi situasi baru, *learning agility* ditandai dengan adanya empat dimensi yang dapat membentuk kemampuan ini dengan lebih maksimal. Keempat dimensi tersebut terdiri dari *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Keempat dimensi tersebut perlu untuk dipenuhi dan dikuasai oleh setiap karyawan agar mudah dalam menerima informasi baru, menanggapi perubahan, dan berhasil di lingkungan kerja yang sedang atau telah mengalami perubahan (Wardhani et. al. 2022). Karyawan yang memiliki tingkat *learning agility* yang tinggi akan memperlihatkan perbedaan yang signifikan dengan karyawan yang memiliki tingkat *learning agility* yang cukup rendah.

Hal ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan yang dapat mengungguli rekan-rekannya, mempelajari informasi baru dengan lebih cepat, dan mudah beradaptasi dengan baik dengan kondisi pekerjaan yang berubah-ubah (Hallenbeck, 2016)

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa *learning agility* merupakan kemauan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan mempelajari hal-hal baru secara gesit agar dapat mengimplementasikan pengalaman dan pembelajaran tersebut ke dalam kondisi baru yang sedang dihadapi. Dalam mencapai kemampuan belajar yang gesit, *learning agility* ditandai dengan adanya *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility* yang perlu dipenuhi agar karyawan mudah memproses informasi baru dan mudah beradaptasi dengan perubahan.

#### **1.2.2.1 Dimensi Learning agility**

*Learning agility* memiliki empat dimensi yang terdiri dari *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Keempat dimensi tersebut perlu untuk dipenuhi dan dikuasai oleh setiap individu agar mudah dalam menerima informasi baru, menanggapi perubahan, dan berhasil di lingkungan kerja yang sedang atau telah mengalami perubahan (Wardhani et al., 2022). Berikut penjelasan keempat komponen tersebut:

##### **a. People Agility**

*People agility* merupakan kemampuan individu dalam mengenali dirinya dengan baik, belajar dari pengalaman, bersikap konstruktif terhadap orang lain, dan mampu bersikap tangguh dibawah tekanan perubahan (De Meuse, 2017). Selain itu, individu yang memiliki *people agility* yang tinggi dapat memahami berbagai nilai secara holistik (Wardhani et al., 2022)

##### **b. Results Agility**

*Results agility* merupakan kemampuan individu untuk mendapatkan suatu hasil dalam kondisi yang sulit. Individu dengan kemampuan ini juga mampu dalam menginspirasi orang lain untuk menunjukkan dirinya, serta dapat membangun kepercayaan pada orang lain. Individu dengan kemampuan *results agility* memiliki karakteristik yang kreatif dan inovatif, serta dapat memberikan hasil yang terbaik ketika berada dalam situasi baru dan menantang (Wardhani et al., 2022)

##### **c. Mental Agility**

*Mental agility* merupakan kemampuan individu dalam melihat dan memikirkan suatu permasalahan dari sudut pandang baru dan merasa nyaman dengan hal tersebut. Individu dengan *mental agility* mampu mengeluarkan dan menjelaskan isi pemikiran mereka kepada orang lain (De Meuse, 2017). Selain itu, individu dengan *mental agility* juga cenderung melihat dan menyelesaikan suatu permasalahan dengan cermat (Wardhani et al., 2022)

##### **d. Change Agility**

*Change agility* merupakan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan yang berlangsung cepat dengan menggunakan cara yang efektif. Individu dengan *change agility* memiliki banyak inovasi dan senang untuk mencoba berbagai hal dalam menghadapi perubahan. Selain itu, individu dengan *change agility* juga

senang untuk terlibat dalam berbagai aktivitas yang dapat mengembangkan keterampilan yang dimiliki (Wardhani et al., 2022).

### 1.2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi *Learning agility*

Almaida (2021) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *learning agility*. Adapun faktor-faktor tersebut yaitu *self-awareness* dan *personality*. Berikut penjelasan terkait kedua faktor tersebut:

#### a. *Self-awareness*

Salah satu komponen terpenting dan dapat mempengaruhi *learning agility* adalah *self-awareness*. Hallenbeck (2016) menyatakan bahwa *self-awareness* dapat membuat karyawan merefleksikan diri agar dapat belajar dari kesalahan dan mencegah kejadian yang sama terulang. Karyawan yang memiliki *learning agility* akan selalu berusaha untuk belajar dan berproses, serta *aware* dengan kesalahan-kesalahan yang akan terjadi sehingga akan meminimalisir hal tersebut. Selain itu, *self-awareness* juga memungkinkan proses pembelajaran jadi lebih cepat terinternalisasi karena adanya pengalaman masa lalu yang dapat menjadi bahan pembelajaran bagi setiap karyawan.

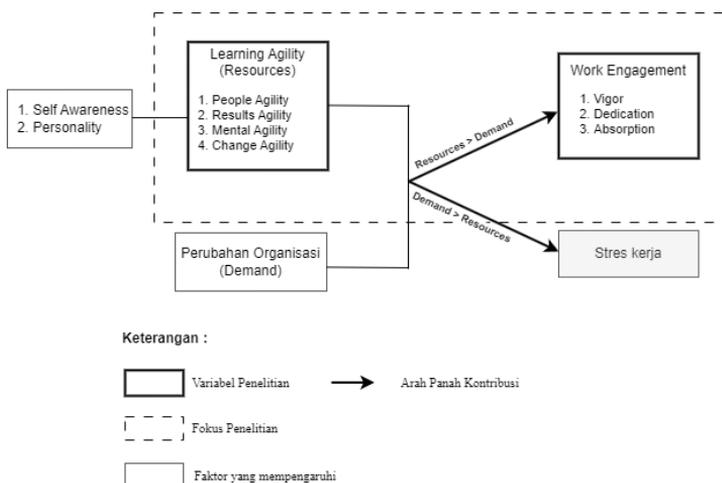
#### b. *Personality*

Kepribadian (*personality*) juga berpengaruh terhadap *learning agility* karyawan. De Meuse (2017) menyatakan bahwa *learning agility* merupakan kemampuan yang berorientasi pada perilaku sehingga memiliki keterkaitan dengan kepribadian. Kepribadian merupakan pola pikir, perasaan, dan perilaku yang khas dan berbeda-beda pada setiap karyawan. Karyawan yang memiliki *learning agility* akan menunjukkan perilaku senang belajar dan berproses dengan segala macam perubahan.

## 1.3 Hubungan Variabel

Penelitian ini ingin mengetahui kontribusi *learning agility* terhadap *work engagement* yang dapat dijelaskan melalui *Job-Demand Resources Model* (JDR Model) yang digunakan untuk mengetahui dampak dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan. Faktor tersebut merupakan *job demand* dan *job resources*. Lebih lanjut, teori ini menjelaskan terkait manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan dan sumber daya terkait pekerjaan tersebut (Bakker & Demerouti, 2007)

Penelitian terdahulu telah menjelaskan hubungan antara *learning agility* dan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Theresia & Sarawati (2023) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *learning agility* dan *work engagement*. Hasil penelitian tersebut juga memperlihatkan hubungan yang linear. Apabila dimensi-dimensi *learning agility* pada karyawan ditingkatkan, maka *work engagement* karyawan juga akan semakin tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Hananta (2023) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *learning agility* dan *work engagement* pada supervisor.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Kerangka diatas menunjukkan kontribusi *learning agility* terhadap *work engagement*. *Work engagement* karyawan dipengaruhi oleh *resources* dan *job demands*. Adapun dimensi yang dimiliki oleh *work engagement*, yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Sementara itu, salah satu bentuk *resources* yang dibutuhkan adalah *learning agility*. *Learning agility* dipengaruhi oleh *self-awareness* dan *personality*. Kemampuan individu dalam menghadapi perubahan dengan mempelajari hal-hal baru secara gesit dapat memperkaya *personal resources* individu. Adapun dimensi yang dimiliki oleh *learning agility*, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*.

Berdasarkan JDR model, *learning agility* merupakan salah satu bentuk dari *resources* yang memiliki peran penting dalam menciptakan kualitas *engagement* tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan yang memiliki *learning agility* yang lebih besar dibandingkan dengan *job demand* mampu untuk beradaptasi terhadap tuntutan perubahan dan menghasilkan *engagement* yang tinggi. Begitupun sebaliknya, apabila tingkat *learning agility* tenaga kependidikan rendah, maka hal tersebut akan menimbulkan stres kerja yang berakibat pada *work engagement* yang rendah.

#### 1.4 Pertanyaan Penelitian

Apakah terdapat kontribusi *learning agility* terhadap *work engagement* pada tenaga kependidikan di Universitas X?.

#### 1.5 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan pada bagian pendahuluan dan tinjauan pustaka, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

$H_0$  = Tidak terdapat kontribusi yang diberikan oleh *learning agility* terhadap *work engagement*

$H_1$  = Terdapat kontribusi yang diberikan oleh *learning agility* terhadap *work engagement*

### 1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar kontribusi *learning agility* terhadap *work engagement* pada tenaga kependidikan di Universitas X

### 1.7 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktis, yaitu:

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pada keilmuan Psikologi, khususnya pada Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan *learning agility* dan *work engagement* pada tenaga kependidikan Universitas X. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi penelitian-penelitian berikutnya yang berkaitan dengan *learning agility* dan *work engagement* dalam lingkup keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak:

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang hubungan *learning agility* dan *work engagement* pada tenaga kependidikan Universitas X.
- b. Bagi tenaga kependidikan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja agar dapat menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi dengan baik dan efektif.
- c. Bagi Perguruan Tinggi, Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan tambahan informasi terkait *learning agility* dan *work engagement* tenaga kependidikan.

## **BAB II**

### **METODE PENELITIAN**

#### **2.1 Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode yang menekankan analisis datanya secara numerik (angka). Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kuantitatif dapat menghasilkan informasi yang lebih terukur. Hal ini disebabkan oleh adanya data yang menjadi landasan untuk menghasilkan informasi yang lebih terukur (Priadana & Sunarsi, 2021).

#### **2.2 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain survei, yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan data langsung dari lapangan (Priadana & Sunarsi, 2021). Selain itu, penelitian survei dapat dilakukan pada populasi besar maupun kecil dengan mengambil sampel dari populasi yang telah ditentukan (Kerlinger, 1996). Metode survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada tenaga kependidikan di Universitas X sebagai bentuk pengumpulan data.

#### **2.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **2.3.1 Variabel Dependen: *Work engagement***

*Work engagement* adalah suatu keadaan dimana tenaga kependidikan terlibat secara langsung dalam melakukan peran dan pekerjaannya yang dapat menimbulkan perasaan positif terhadap pekerjaannya. *Work engagement* ditandai dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Hasil pengukuran *work engagement* diperoleh dari skor total konstruk yang didapatkan dari pengisian alat ukur Utrecht *Work engagement* Scale Short version dengan 17 item (UWES-17) yang telah diadaptasi oleh Kristiani (2021). Skor total yang diperoleh merupakan skor total dari ketiga dimensi *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Skor total yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi skor total maka semakin tinggi *work engagement* tenaga kependidikan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah skor total maka semakin rendah pula *work engagement* tenaga kependidikan.

##### **2.3.2 Variabel Independen: *Learning agility***

*Learning agility* merupakan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan dengan mempelajari hal-hal baru secara gesit. Kemampuan tersebut ditandai dengan adanya *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Keempat dimensi tersebut perlu dipenuhi agar tenaga kependidikan mudah memproses informasi baru dan mudah beradaptasi dengan perubahan.

Hasil pengukuran *learning agility* diperoleh dari skor total konstruk yang didapatkan dari pengisian alat ukur *learning agility* dengan 18 item yang dikembangkan oleh Gravett & Caldwell (2016) dan telah diadaptasi oleh Wardhani et. al. (2022). Skor total yang diperoleh merupakan skor total dari keempat dimensi

*learning agility* yaitu *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Skor total yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi skor total maka semakin tinggi *learning agility* tenaga kependidikan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah skor total maka semakin rendah pula *learning agility* tenaga kependidikan

## 2.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan di Universitas X. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 2.061 orang. Jumlah tersebut diperoleh melalui data yang diberikan oleh Direktorat Sumber Daya Manusia. Selanjutnya, penentuan sampel menggunakan *non-probability sampling*, yaitu teknik *accidental sampling*. Teknik *accidental sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan individu yang kebetulan ada di lokasi penelitian dan bersedia untuk menjadi responden. (Sugiyono, 2021).

Penentuan jumlah sampel dari populasi dilakukan karena jumlah populasi penelitian yang besar. Pemilihan jumlah sampel dilakukan menggunakan tabel Krejcie dan Morgan. Berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan, peneliti akan menggunakan jumlah sampel pada populasi 2.200 dengan minimal jumlah sampel sebesar 327 tenaga kependidikan Universitas X. Kemudian, peneliti menyebarkan 375 skala penelitian kepada tenaga kependidikan. Skala yang kembali hanya sebanyak 370 skala penelitian. Namun, pada proses analisis data, peneliti melakukan *cleaning data* karena adanya respons bias atau respons dari responden yang tidak sesuai dengan keadaannya, sehingga total sampel pada penelitian ini tersisa sebanyak 303 responden.

## 2.5 Teknik Pengumpulan Data

### 2.5.1 Instrumen Penelitian

#### a. Skala *Work engagement*

Variabel *work engagement* dalam penelitian ini diukur menggunakan *Utrecht Work engagement Scale Short version* dengan 17 *item* (UWES -17) yang telah diadaptasi oleh Kristiani (2021). Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala dengan 7 pilihan respon, yaitu (0) tidak pernah, (1) hampir tidak pernah, (2) jarang, (3) kadang-kadang, (4) sering, (5) sangat sering, (6) selalu. Berikut merupakan blueprint dari *Utrecht Work engagement Scale Short version* dengan 17 *item* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

**Tabel 1. Blueprint Skala *Work engagement***

Dimensi	Item	Jumlah
<i>Vigor</i>	1, 4, 8, 12, 15, 17	6
<i>Dedication</i>	2, 5, 7, 10, 13	5
<i>Absorption</i>	3, 6, 9, 11, 14, 16	6
Total item		17

#### b. Skala *Learning agility*

Variabel *learning agility* dalam penelitian ini diukur menggunakan *Learning agility* dengan 18 *item* yang dikembangkan oleh Gravett & Caldwell (2016) dan telah diadaptasi oleh Wardhani et. al. (2022). Adapun skala pengukuran yang digunakan

adalah skala dengan 5 pilihan respon, yaitu (1) tidak pernah, (2) pernah, (3) jarang, (4) sering, dan (5) selalu. Berikut merupakan blueprint dari *Learning agility* dengan 18 item yang terdiri dari empat dimensi, yaitu *learning agility* yaitu *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*.

**Tabel 2. Blueprint Skala *Learning agility***

Dimensi	Indikator	Item	Jumlah
<i>People agility</i>	Cara kemampuan interaksi yang dimiliki seseorang	18	1
	Proses belajar untuk beradaptasi dengan perspektif dan kepribadian yang berbeda	13 dan 1	2
	Minat seseorang pada ide dan masukan orang lain dan keinginan untuk belajar dari masukan tersebut	15 dan 16	2
<i>Results agility</i>	Mengidentifikasi seseorang tentang pengetahuan yang perlu dikuasai sebelum menyelesaikan proyek.	10	1
	Menyelesaikan rintangan saat sebuah proyek sedang berjalan.	14	1
	Tangkas dan gesit	12	1
	Dapat memecahkan masalah tanpa panik	6 dan 11	2
<i>Mental agility</i>	Mengeksplorasi keingintahuan ketika dihadapkan pada keadaan atau peristiwa yang baru.	17	1
	Mempertahankan informasi ketika dihadapkan pada keadaan serupa di masa depan.	3	1
	Mengidentifikasi proses pembelajaran seseorang, metode atau pendekatan yang membantu dalam proses pembelajaran.	5 dan 8	2
<i>Change agility</i>	Proses seseorang menerima dan beradaptasi dengan perubahan	7	1
	Perasaan nyaman saat beradaptasi	2	1
	Kemampuan belajar dari kesalahan dan melangkah maju	9	1
	Kapasitas seseorang untuk melakukan banyak tugas saat diperlukan	4	1
<b>Total item</b>			<b>18</b>

Catatan: Seluruh *item* bersifat positif

### 2.5.2 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti seberapa akurat suatu alat dalam mengukur alat ukur yang telah dikonstruksi. Sebuah alat ukur dinyatakan valid apabila menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Dengan kata lain, semakin besar nilai relevan yang diperoleh, maka semakin valid dan alat ukur tersebut (Azwar, 2021). Adapun nilai uji validitas dari kedua skala pada penelitian ini, yaitu:

#### a. *Work engagement*

Kristiani (2021) melakukan uji validitas pada alat ukur *Utrecht Work engagement Scales* (UWES-17) dan memperoleh hasil koefisien korelasi yang berkisar antara 0.808 sampai 0.897. Akan tetapi, peneliti kembali melakukan uji validitas konstruk berupa *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menggunakan R-Studio. Jumlah aitem yang diuji pada uji CFA adalah 17 aitem, namun terdapat 1 aitem yang gugur karena tidak memenuhi kriteria nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) ( $<0.08$ ). Setelah aitem tersebut gugur, peneliti kembali melakukan uji validitas dengan sisa aitem berjumlah 16 aitem dan memperoleh hasil uji CFA dengan nilai RMSEA  $0.076 < 0.08$ , *Comparative Fit Index* (CFI) sebesar  $0.942 > 0.90$ , dan *Tucker Lewis Index* (TLI) sebesar  $0.931 > 0.90$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa alat ukur *Utrecht Work engagement Scales* (UWES-17) yang digunakan dalam penelitian ini valid.

#### b. *Learning agility*

Wardhani *et. al.* (2022) melakukan uji validitas konstruk pada alat ukur *learning agility* dan memperoleh hasil uji CFA dengan nilai RMSEA  $0.019 < 0.08$ , CFI sebesar  $0.995 > 0.90$ , dan TLI sebesar  $0.995 > 0.90$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa alat ukur *learning agility* yang digunakan dalam penelitian ini valid.

### 2.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang berarti sejauh mana suatu pengukuran menghasilkan tingkat konsistensi atau kestabilan dalam suatu alat ukur. Untuk mengetahui reliabilitas suatu alat ukur, terdapat nilai reliabilitas yang perlu diperhatikan. Nilai tersebut berada pada rentang angka 0 hingga 1.00. Apabila hasil pengukuran mendekati angka 1.00, maka alat ukur tersebut memiliki konsistensi yang tinggi dan dinyatakan *reliable*. Sebaliknya, jika nilai reliabilitas mendekati angka 0, maka alat ukur tersebut memiliki konsistensi yang rendah dan dinyatakan tidak *reliable* (Azwar, 2021). Adapun nilai uji reliabilitas pada kedua skala penelitian ini, yaitu:

#### a. *Work engagement*

Kristiani (2021) telah melakukan uji reliabilitas pada alat ukur *Utrecht Work engagement Scales* (UWES-17). Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.903. Kemudian, peneliti menguji kembali reliabilitas alat ukur dan memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.95. Nilai yang diperoleh semakin mendekati angka 1.00 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur *Utrecht Work engagement Scales* (UWES-17) yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur yang sangat reliabel.

### **b. Learning agility**

Wardhani *et. al.* (2022) telah melakukan uji reliabilitas pada alat ukur *learning agility*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.84. Nilai yang diperoleh semakin mendekati angka 1.00 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur *learning agility* yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur yang reliabel.

## **2.6 Teknik Analisis Data**

### **2.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data penelitian yang telah diperoleh melalui subjek penelitian (Sugiyono, 2021).

### **2.6.2 Uji Asumsi**

Uji asumsi dilakukan sebelum melakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Uji asumsi pada penelitian ini akan dilakukan menggunakan IBM SPSS *for windows*.

### **2.6.3 Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengukur dan mengetahui data yang terdistribusi normal atau tidak normal. Data yang diperoleh dapat dinyatakan terdistribusi normal apabila nilai kemaknaan ( $p$ )  $>0.05$  (Riyanto & Hatmawan, 2020).

### **2.6.4 Uji Linearitas**

Uji linearitas merupakan proses pengujian untuk mengetahui hubungan linear yang terjadi antara dua variabel atau lebih. Uji linearitas juga digunakan sebagai syarat awal dalam melakukan analisis korelasi atau regresi linear. Syarat tersebut harus dipenuhi agar dapat memastikan bahwa asumsi dasar mengenai hubungan antara dua variabel tersebut dapat dinyatakan linear (Ghozali, 2018).

### **2.6.5 Analisis Regresi Linear Sederhana**

Analisis regresi merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis regresi yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear sederhana. Analisis regresi linear sederhana digunakan oleh peneliti karena variabel dependen hanya dipengaruhi oleh satu variabel independen saja (Erni, 2018).

## **2.7 Prosedur Penelitian**

### **2.7.1 Tahap Persiapan**

Pada tahap persiapan, peneliti melakukan bimbingan terkait proposal penelitian dengan dosen pembimbing. Setelah itu, peneliti melakukan revisi proposal sesuai dengan saran yang diberikan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya, peneliti melakukan revisi proposal penelitian dan mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan untuk pengambilan data penelitian. Alat ukur penelitian yang akan digunakan adalah alat ukur *learning agility* dan alat ukur *work engagement* yang telah diadaptasi oleh peneliti sebelumnya. Peneliti juga telah melakukan perizinan penggunaan alat ukur kepada peneliti sebelumnya yang telah mengadaptasi kedua

alat ukur tersebut. Setelah itu, peneliti meminta surat perizinan penelitian pada DPM-PTSP yang akan ditujukan pada Universitas X. Setelah persiapan administrasi dan alat ukur selesai, peneliti siap untuk melakukan pengambilan data di Universitas X.

### 2.7.2 Tahap Pengambilan Data

Pada tahap pengambilan data, peneliti melakukan proses pengambilan data menggunakan instrumen penelitian yang telah disiapkan, yaitu skala *learning agility* dan *work engagement*. Penyebaran instrumen dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu menyebarkan *hardcopy* dan *google form* (jika diperlukan). Namun, metode utama yang digunakan adalah penyebaran *hardcopy* instrumen penelitian. Pengambilan data akan dilakukan di lingkungan Universitas X dan pada populasi yang telah ditetapkan, yaitu tenaga kependidikan Universitas X.

### 2.7.3 Tahap Analisis Data

Pada tahap analisis data, peneliti akan mengolah data yang diperoleh dari instrumen penelitian. Data-data tersebut kemudian diolah menggunakan aplikasi IBM SPSS *for windows*. Analisis data dimulai dengan melakukan uji analisis deskriptif. Setelah itu, peneliti akan melakukan uji normalitas dan uji linearitas untuk memenuhi syarat dalam melakukan uji asumsi. Setelah uji normalitas dan uji linearitas dilakukan, peneliti akan melakukan uji hipotesis dalam rangka menjawab hipotesis yang telah ditetapkan diawal penelitian.

### 2.7.4 Tahap Penyusunan Laporan

Pada tahap penyusunan laporan, proses penyusunan laporan akan dilakukan setelah seluruh tahapan penelitian dilakukan. Isi dari laporan tersebut akan menjabarkan hasil yang telah diperoleh dan kemudian dikaitkan dengan landasan teoritik dan hasil penelitian terdahulu.

**Tabel 3. Timeline Prosedur Penelitian**

No	Tahapan Kerja	April	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan
1	Tahap Persiapan										
2	Pengambilan Data										
3	Analisis Data										
4	Penyusunan Laporan										