

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi menyebabkan berbagai tantangan terhadap organisasi, termasuk fenomena VUCA, yaitu *volatility* (volatilitas), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ambiguitas). Fenomena ini tercipta akibat perkembangan teknologi yang makin pesat sehingga dunia menjadi makin kompleks. Hal tersebut menyebabkan volatilitas atau perubahan yang makin besar dan tidak pasti, sehingga masa depan menjadi ambigu dan sulit diprediksi. Perkembangan teknologi yang menyebabkan fenomena VUCA juga memberikan dampak pada perubahan cara kerja manusia menjadi lebih otomatis dan berbasis digital. Organisasi perlu beradaptasi untuk menghadapi fenomena VUCA karena akan menjadi masalah jika organisasi tidak mampu melakukan tindakan atau menemukan solusi yang tepat (Amsar & Swastuti, 2023; Kurniawan et al., 2023; Mack & Khare, 2016).

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi tantangan di era globalisasi adalah dengan meningkatkan kolaborasi antar individu dalam organisasi tersebut. Amsar & Swastuti (2023) menjelaskan bahwa organisasi harus memberikan prioritas pada aktivitas kolaborasi untuk menghadapi tantangan di era globalisasi. Kolaborasi telah menjadi kebutuhan dasar bagi organisasi yang ingin sukses dalam menghadapi tantangan di era globalisasi. Hal tersebut juga didukung oleh Wikaningrum et al. (2020) yang menjelaskan bahwa kolaborasi antar individu dalam organisasi dapat menciptakan pengetahuan baru yang mampu mendukung kemampuan organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan eksternal. Bettoni et al. (2018) juga menekankan pentingnya kolaborasi, terutama yang berlandaskan pengetahuan dan orientasi pada komunitas dalam menghadapi fenomena VUCA.

Kolaborasi dalam organisasi dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi karyawan dalam organisasi tersebut. Saat ini, SDM di organisasi mulai didominasi oleh generasi Z. Generasi Z sendiri adalah kelompok individu yang lahir pada rentang tahun 1997-2013 (Schroth, 2019). Per tahun 2025, rentang usia dari individu yang termasuk ke dalam generasi Z adalah 12-28 tahun.

Berdasarkan data angkatan kerja Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS Indonesia, 2024), pada Agustus 2024, telah terdapat sekitar lebih dari 35 juta penduduk dalam rentang usia 15-29 tahun yang telah bekerja. Jumlah tersebut



total 144 juta lebih penduduk bekerja di Indonesia. Pada umur sendiri, Provinsi Sulawesi Selatan merupakan provinsi penduduk bekerja tertinggi, yaitu lebih dari 4,6 juta orang.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan (BPS Sulawesi Selatan, 2025), Kota Makassar memiliki jumlah penduduk bekerja tersebut, dengan jumlah lebih dari 629 ribu orang. Kemudian,

berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota Makassar (BPS Kota Makassar, 2025), terdapat lebih dari 160 ribu penduduk bekerja dalam rentang usia 15-29 tahun atau sekitar 25% dari total jumlah penduduk bekerja di Kota Makassar. Data tersebut menunjukkan bahwa generasi Z mulai mendominasi dan menjadi bagian penting dalam tenaga kerja di Kota Makassar yang merupakan pusat ekonomi dan pertumbuhan sumber daya manusia di wilayah Indonesia Timur.

Generasi Z sendiri memiliki *work values* atau nilai-nilai kerja serta pola perilaku yang berbeda dari generasi-generasi sebelumnya (Schroth, 2019). Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan pengalaman sejarah, lingkungan sosial, dan budaya yang dialami masing-masing generasi, sehingga tercipta nilai dan karakteristik serta sikap dan perilaku yang berbeda-beda antar generasi (Mahmoud et al., 2021; Twenge et al., 2010). Perbedaan tersebut dapat menyebabkan konflik antar generasi di tempat kerja rentan untuk terjadi (Johar et al., 2023).

Gabrielova & Buchko (2021), Leslie et al. (2021), dan Ozkan & Solmaz (2015) menjelaskan salah satu karakteristik generasi Z, yaitu berorientasi pada prestasi dapat memberikan dampak pada kecenderungan generasi tersebut untuk bekerja secara mandiri. Hal tersebut menyebabkan generasi Z tidak ingin bergantung pada individu lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Generasi Z juga memiliki keinginan otonomi yang kuat sehingga cenderung memilih dan mengerjakan tugas secara mandiri daripada terlibat dalam kerja sama tim. Hal tersebut mengindikasikan bahwa generasi Z memiliki kecenderungan sulit melakukan kolaborasi dalam bekerja yang selanjutnya akan menghambat organisasi untuk menghadapi tantangan VUCA.

Selain itu, terdapat hal lain yang dapat menghambat kolaborasi generasi Z dalam bekerja, yaitu kemampuan interaksi sosial generasi Z yang buruk. Hal tersebut berkaitan dengan gaya komunikasi yang berkembang pada generasi Z cenderung dianggap sebagai tidak sopan dan tidak sesuai aturan penting dalam berkomunikasi oleh generasi sebelumnya yang memiliki gaya komunikasi yang berbeda (Gabrielova & Buchko, 2021; Johar et al., 2023). Perbedaan gaya komunikasi tersebut dapat menyebabkan terjadinya konflik antar karyawan dan dapat berdampak negatif pada proses kolaborasi yang dilakukan oleh generasi Z dalam organisasi. Konflik tersebut terutama dapat terjadi ketika generasi Z berkolaborasi dengan generasi sebelumnya yang pada umumnya menjabat sebagai atasan dari generasi Z. Oleh karena itu, kajian mengenai kolaborasi pada generasi Z penting untuk dilakukan agar organisasi dapat lebih optimal dalam membentuk kolaborasi tim pekerja dalam generasi tersebut. Hal tersebut juga akan memberikan keuntungan pada organisasi untuk lebih optimal dalam menghadapi tantangan VUCA.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kolaborasi tim adalah



atel et al., 2012). Budaya organisasi sendiri adalah pola atau kepercayaan, ekspektasi dan sistem kerja yang digunakan oleh suatu organisasi untuk melakukan fungsi dan tugas (Arefin et al., 2021). Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai hasil pembelajaran bersama yang telah berhasil untuk nilai eksternal dan internal. Pola tersebut digunakan sebagai alat, berpikir, serta merasakan, dan dipertahankan dalam

organisasi dengan cara diajarkan pada karyawan baru (Rebelo & Gomes, 2011; Schein, 2004).

Secara umum, budaya organisasi memiliki berbagai macam variasi atau bentuk (Torgaloz et al., 2023). Namun, terdapat salah satu bentuk budaya organisasi dengan orientasi pada pembelajaran yang dapat mendorong proses kolaborasi. Budaya organisasi tersebut dikenal dengan istilah *organizational learning culture* (budaya belajar organisasi). Pada dasarnya, *organizational learning culture* merupakan salah satu bentuk budaya dalam organisasi yang berfokus pada cara organisasi untuk mempromosikan dan memfasilitasi karyawan untuk belajar sehingga terjadi eksplorasi ilmu melalui proses transfer atau berbagi dan menciptakan ilmu, serta perubahan akibat ilmu atau hasil pembelajaran baru (Arefin et al., 2020; Cetindamar et al., 2021; Kucharska & Bedford, 2020; Naqshbandi & Tabche, 2018; Rebelo & Gomes, 2011; Škerlavaj et al., 2007).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, *organizational learning culture* terbukti dapat memberikan pengaruh yang positif pada kolaborasi dalam konteks organisasi (Ariawan et al., 2023; Dirani et al., 2021). Namun, penelitian-penelitian tersebut belum mengemukakan besaran kontribusi langsung dari *organizational learning culture* terhadap kolaborasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sunnemark et al. (2024) menunjukkan indikasi bahwa hubungan antara sistem pengetahuan dan pembelajaran dalam organisasi (yang berkaitan erat dengan *organizational learning culture*) terhadap kolaborasi perlu dimediasi oleh beberapa hal. Salah satu adalah hal tersebut adalah faktor kemampuan menyerap, yaitu kemampuan kelompok atau individu untuk menyerap pengetahuan baru atau menggunakan pengetahuan yang telah dimiliki untuk organisasi. Kemampuan menyerap dapat dikaitkan dengan *learning agility*, yaitu kemampuan dan keinginan yang dimiliki oleh individu untuk mempelajari berbagai kompetensi sehingga mampu menghasilkan performa terbaik dalam bekerja, terutama ketika terjadi perubahan dalam proses bekerja. *Learning agility* juga berkaitan dengan kemampuan dan keinginan individu untuk belajar dari rekan serta mengembangkan berbagai ide untuk menemukan strategi atau solusi yang paling tepat dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi perubahan (De Meuse, 2017; Derue et al., 2012; Gravett & Caldwell, 2016; Lombardo & Eichinger, 2000; Yadav & Dixit, 2017).

Pada penelitian Bae & Grant (2018) juga disebutkan bahwa kolaborasi dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti budaya organisasi, dan faktor internal seperti kemampuan belajar. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *organizational learning culture* tidak cukup untuk mengoptimalkan kolaborasi pekerja jika pekerja tidak memiliki kemampuan untuk belajar, atau dalam hal ini *learning agility*. Hal



ig oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah membuktikan *ity* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Idham, 2020; Kurniawan et al., 2023; Nugroho & Hermawan, 2019; Winarta, 2023). Kemudian, penelitian terdahulu telah *organizational learning culture* dapat menjadi anteseden dari tra et al., 2018; Tripathi, 2024; Tripathi et al., 2020). Selain itu, juga telah membuktikan bahwa *learning agility* dapat berperan

sebagai mediator bagi *organizational learning culture* pada *work engagement* dan performa (Saputra et al., 2018; Tripathi, 2024) serta dari *psychological empowerment* pada kolaborasi (Aliyyah & Idham, 2023).

Secara teoritis, *normative model of team effectiveness* dari Hackman (1983) dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *organizational learning culture*, *learning agility* dan kolaborasi, terutama kolaborasi tim. Pada model tersebut dijelaskan bahwa performa tim yang efektif dapat ditunjukkan dengan terjadinya kolaborasi tim yang bertahan dan meningkat. Performa tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa kondisi, termasuk kondisi dalam konteks organisasi yang meliputi sistem edukasi dan informasi dalam organisasi. *Organizational learning culture* sebagai budaya organisasi yang berfokus pada proses pembelajaran, termasuk dalam menyediakan lingkungan yang suportif untuk saling berbagi informasi dan pengetahuan (Rebelo & Gomes, 2011), akan membentuk sistem edukasi dan informasi yang dijelaskan dalam model tersebut.

Selanjutnya, konteks organisasi tersebut akan membantu proses interaksi tim untuk bersinergi dan berproses dengan efektif. Tim dengan sinergi yang baik cenderung memiliki anggota yang sadar mengenai pentingnya belajar secara kolektif sehingga memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat berproses dengan efektif. Selain itu, anggota dari tim yang bersinergi dengan baik juga cenderung menumbuhkan kebiasaan untuk berpikir, termasuk berpikir kreatif dan inovatif sehingga mampu mengevaluasi dan menentukan strategi yang paling tepat untuk berproses dengan efektif (Hackman, 1983). Kesadaran untuk belajar dan kebiasaan untuk berpikir sehingga mampu bekerja atau berproses dengan efektif merupakan bentuk *learning agility* yang dimiliki oleh anggota tim (Lombardo & Eichinger, 2000). Hal ini pada akhirnya akan membantu tim untuk memberikan performa yang efektif, termasuk dalam berkolaborasi.

Pada dasarnya, model tersebut menunjukkan bahwa sistem edukasi dan informasi (*organizational learning culture*) akan membantu sinergi tim dengan menumbuhkan kesadaran untuk belajar dan berpikir. Selanjutnya, anggota tim akan memiliki keterampilan dan pengetahuan serta kemampuan untuk mengevaluasi strategi (*learning agility*), yang akan memengaruhi efektifitas tim, termasuk dalam berkolaborasi. Dengan kata lain, *learning agility* penting untuk dimiliki pekerja karena dapat menjadi jembatan dalam memanfaatkan *organizational learning culture* dengan optimal agar dapat berkolaborasi dengan baik.

Namun, penelitian-penelitian terdahulu lebih berfokus pada hubungan langsung antara ketiga variabel dan sedikit yang secara langsung mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut secara bersamaan. Dalam hal ini, penjelasan terkait mekanisme



n menghubungkan *organizational learning culture* terhadap belum banyak dijelaskan. Selain itu, penelitian terdahulu juga secara khusus meneliti pada populasi generasi Z yang memiliki empat kerja. Karakteristik pekerja generasi Z yang kompetitif, individualis dalam bekerja (Gabrielova & Buchko, 2021), pentingnya bagi organisasi untuk mampu menciptakan sistem yang memotivasi internal, seperti keinginan untuk berkembang dan

beradaptasi (*learning agility*), sehingga generasi Z terdorong untuk berkolaborasi dalam tim. Berdasarkan hal ini, kajian mengenai mekanisme *learning agility* dalam menghubungkan kontribusi *organizational learning culture* pada kolaborasi tim, terutama dalam konteks pekerja generasi Z penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti kontribusi antara *organizational learning culture* terhadap perilaku kolaborasi dengan *learning agility* sebagai mediator pada pekerja generasi Z, dengan Kota Makassar sebagai lokasi penelitian.

1.1.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1.1 Kolaborasi

Kolaborasi merupakan istilah untuk menggambarkan tindakan bekerja sama yang dilakukan oleh dua atau lebih individu dalam upaya mencapai suatu hal atau tujuan yang sama. Kolaborasi melibatkan beberapa individu yang berbagi pemahaman terhadap suatu masalah. Masalah tersebut menciptakan sebuah tujuan yang dapat dicapai secara efisien dan efektif jika dilakukan secara bersama-sama. Oleh karena itu, setiap individu yang berbagi pemahaman memberikan kesediaan untuk saling bekerja sama, berkoordinasi dan berkoperasi untuk berbagi informasi, sumber daya, manfaat, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan (Castañer & Oliveira, 2020; O'leary, Rosemary, Slyke & Kim, 2010; Saleh, 2020; Salvato et al., 2017; Whitford et al., 2010).

Berdasarkan penelitian Taylor (2008), kolaborasi terdiri dari beberapa kompetensi. Kompetensi pertama adalah *interpersonal understanding* atau kompetensi untuk memahami hubungan interpersonal. Kompetensi ini secara umum ditunjukkan oleh kemampuan individu untuk menunjukkan empati dan memahami motivasi. Kompetensi berikutnya adalah *teamwork and cooperation* atau kerja tim dan kooperasi. Kompetensi ini ditunjukkan oleh kemampuan individu untuk memiliki perspektif inklusif terhadap presetasi, perspektif altruistik pada pembagian sumber daya, dan resolusi konflik yang kolaboratif. Terakhir adalah kompetensi *team leadership* atau kepemimpinan tim yang ditunjukkan dengan kemampuan individu untuk menjembatani keberagaman dan menciptakan garis pandang.

Kemudian, penelitian Patel et al. (2012) menunjukkan beberapa faktor dan sub-faktor yang dapat memengaruhi kolaborasi Berikut adalah penjelasan dari beberapa faktor dan sub-faktor tersebut.

1. Faktor *context* atau konteks berkaitan dengan tipe-tipe individu atau tim yang melakukan kolaborasi kerja serta tipe tugas yang akan dikerjakan dalam kolaborasi. Beberapa sub-faktor yang termasuk dalam faktor konteks adalah budaya, lingkungan, iklim bisnis, dan struktur organisasi.



atau dukungan yang efektif dan sesuai dapat membantu kolaborasi dalam organisasi agar berjalan dengan lancar. Faktor yang tercakup dalam faktor dukungan adalah peralatan, sumber daya, pelatihan, pembangunan tim, manajemen pengetahuan, dan masalah.

Tugas merupakan hal yang perlu dipenuhi oleh setiap pihak dalam kolaborasi agar mampu memenuhi tujuan yang telah

ditetapkan bersama. Beberapa sub-faktor yang tercakup dalam faktor tugas adalah tipe, struktur, dan permintaan.

4. Faktor *interaction processes* atau proses interaksi merupakan bentuk keterlibatan setiap pihak yang melakukan kolaborasi. Beberapa sub-faktor yang tercakup dalam faktor proses interaksi adalah belajar, koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan.
5. Faktor *teams* atau tim memiliki fungsi yang spesifik dan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Beberapa sub-faktor yang termasuk dalam faktor tim adalah peran, hubungan antar individu, kepekaan dan pengetahuan yang dimiliki bersama, kesamaan dasar, proses kelompok, dan komposisi.
6. Faktor individual atau individu merupakan faktor dasar yang pasti terdapat dalam kolaborasi. Beberapa sub-faktor yang termasuk dalam faktor individu adalah keterampilan, faktor psikologis, dan *well-being*.
7. *Overarching factors* atau faktor-faktor menyeluruh terdiri dari beberapa faktor tambahan yang akan berkaitan dengan faktor-faktor lain yang telah dijelaskan sebelumnya. Faktor-faktor tambahan ini terdiri dari kepercayaan, konflik, pengalaman, tujuan, insentif, kendala, manajemen, performa, dan waktu.

1.1.1.2 **Organizational Learning Culture**

Schein (2004) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi dasar mengenai hasil pembelajaran kelompok (atau dalam hal ini adalah organisasi) yang telah berhasil dan dinyatakan valid dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola tersebut diajarkan ke seluruh pekerja terutama pekerja baru sebagai cara berpikir, memahami, dan merasakan ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Masalah adaptasi eksternal yang dimaksud adalah tantangan yang diberikan oleh lingkungan eksternal terhadap organisasi. Kemudian, masalah integrasi internal yang dimaksud adalah proses internal yang terjadi dalam organisasi untuk memastikan terdapat kapasitas dalam melewati dan beradaptasi dengan tantangan eksternal dari lingkungan.

Pada dasarnya, budaya organisasi berkaitan erat dengan segala hal yang dapat memengaruhi organisasi dalam berproses. Hal-hal tersebut dapat berkaitan dengan nilai, kepercayaan, ekspektasi, dan sistem kerja yang telah menjadi pola dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi sebagai panduan untuk bekerja, berfungsi, atau berperilaku (Arefin et al., 2020; Cetindamar et al., 2021; Rebelo & Gomes, 2011; Schein, 2004). Oleh karena itu, budaya organisasi pada dasarnya memiliki berbagai variasi atau bentuk (Torgaloz et al., 2023). Namun, budaya organisasi yang secara khusus berorientasi pada pembelajaran dikenal dengan istilah *organizational learning culture*.



Learning culture adalah budaya dalam organisasi yang berfokus menyusun dan memfasilitasi karyawan dalam organisasi untuk belajar (Arefin & Bedford, 2020; Rebelo & Gomes, 2011). *Organizational learning culture* mendorong eksplorasi ilmu dengan mendukung proses transfer atau penyebaran ilmu, serta perubahan perilaku setelah mendapatkan ilmu baru (Arefin et al., 2020; Cetindamar et al., 2021;

Naqshbandi & Tabche, 2018; Škerlavaj et al., 2007). Rebelo & Gomes (2011) menyusun dua dimensi dari *organizational learning culture* berdasarkan penjelasan Schein (2004) mengenai budaya organisasi, yaitu *external adaptation* atau adaptasi eksternal dan *internal integration* atau integrasi internal. Adaptasi eksternal berkaitan dengan orientasi organisasi pada pihak-pihak eksternal, misalnya klien, kompetitor, dan pemangku kepentingan. Kemudian, integrasi internal berkaitan dengan cara organisasi untuk menyusun dan mengoordinasikan proses internal yang terjadi dalam organisasi, misalnya gaya kepemimpinan, penyusunan cara kerja, struktur komunikasi, dan sebagainya.

1.1.1.3 Learning Agility

Istilah *learning agility* dijelaskan pertama kali oleh Lombardo & Eichinger (2000) sebagai keinginan dan kemampuan untuk mempelajari kompetensi baru agar mampu bekerja dalam situasi dan tantangan yang baru atau berbeda. De Meuse, (2017), Derue et al. (2012), Gravett & Caldwell (2016) serta Yadav & Dixit (2017) menjelaskan bahwa *learning agility* mengacu pada keinginan dan kemampuan individu untuk beradaptasi dan belajar dari pengalaman. Selanjutnya, hasil belajar tersebut digunakan pada situasi baru sehingga individu mampu untuk tetap memberikan performa yang baik. Oleh karena itu, *learning agility* dapat digunakan untuk memprediksi potensi individu dalam mengerjakan tugas baru.

De Meuse, (2017), Derue et al. (2012), Gravett & Caldwell (2016) serta Yadav & Dixit (2017) menjelaskan bahwa *learning agility* berfokus pada perilaku manusia, proses kognitif dengan level tinggi, serta proses transfer dari hasil belajar yang dilakukan secara selektif pada situasi baru. Dalam hal ini, *learning agility* meliputi eksperimen, refleksi diri, pemanfaatan kekuatan pribadi, peningkatan yang dilakukan dengan berkelanjutan, *mindfulness*, dan pengalaman masa lalu yang digunakan secara mental untuk menghadapi tantangan dalam situasi baru yang sedang dihadapi. Pada intinya, *learning agility* menggambarkan kemampuan dan keinginan individu untuk beradaptasi pada perubahan atau situasi baru serta belajar dari pengalaman sehingga mampu meningkatkan performa ketika mengerjakan tugas baru di masa depan.

Lombardo & Eichinger (2000) merumuskan empat dimensi dari *learning agility*. Penjelasan dari keempat dimensi tersebut juga dijabarkan lebih lanjut oleh Gravett & Caldwell (2016). Berikut adalah penjelasan dari setiap dimensi tersebut.

1. *People agility*. Dimensi ini menggambarkan individu yang mengenali diri sendiri dengan baik, mampu belajar dari pengalaman, memperlakukan individu lain secara konstruktif, serta mampu untuk tetap tenang dan gigih dalam tekanan dari perubahan. Selain itu, individu juga mampu berhadapan dengan individu yang beragam, mampu memahami dan menghargai perbedaan, dan senang berada dalam kelompok dengan anggota yang beragam.
2. *Change agility*. Dimensi ini menggambarkan individu yang mampu menemukan solusi yang sulit, mampu menginspirasi individu lain untuk melakukan perubahan yang lebih baik, dan mampu menunjukkan kehadiran yang positif.



membangun kepercayaan diri pada orang lain. Selain itu, individu juga memiliki berbagai sumber daya yang mampu menghasilkan solusi dari tantangan baru yang belum pernah dihadapi. Hal tersebut juga dapat memberikan dampak yang signifikan dalam menginspirasi anggota lain dalam tim.

3. *Mental agility*. Dimensi ini menggambarkan individu yang mampu memikirkan masalah melalui sudut pandang baru, merasa nyaman terhadap kompleksitas dan ambiguitas, serta mampu menjelaskan cara berpikir yang dimiliki kepada individu lain. Selain itu, individu juga mampu menganalisis masalah secara berhati-hati serta menghubungkan hal-hal yang berbeda.
4. *Change agility*. Dimensi ini menggambarkan individu yang memiliki rasa penasaran, memiliki semangat terhadap berbagai ide, senang melakukan eksperimen untuk menguji berbagai kasus, serta senang terlibat dalam aktivitas yang dapat membangun keterampilan. Selain itu, individu juga mampu menghadapi perubahan-perubahan yang memberikan rasa tidak nyaman secara efektif.

1.1.1.4 Generasi Z

Generasi Z adalah generasi yang lahir setelah generasi milenial. Generasi Z merupakan kumpulan individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2013 (Schroth, 2019). Hal tersebut menandakan bahwa per tahun 2025, generasi Z tertua memiliki usia 28 tahun dan generasi Z termuda memiliki usia 12 tahun. Schroth (2019) menjelaskan bahwa saat ini, generasi Z mulai memasuki dunia kerja.

Sebagai sebuah generasi, generasi Z memiliki karakteristik dalam bekerja yang berbeda dari generasi-generasi lain. Hal ini sesuai dengan penjelasan Gabrielova & Buchko (2021) bahwa setiap generasi memiliki perbedaan nilai, sikap, dan perilaku dalam tempat kerja. Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, karakteristik generasi Z sebagai pekerja adalah berorientasi pada pencapaian, senang belajar untuk berkembang secara mandiri daripada berkelompok, menginginkan lingkungan sosial dan fisik yang suportif, terbuka pada umpan balik yang konstruktif, ingin terlibat dalam interaksi sosial yang produktif, mudah merasakan emosi negatif ketika terlibat dalam konflik, mementingkan faktor *work-life balance* dalam bekerja, serta pragmatis dan realistis (Chillakuri, 2020; Dwidienawati & Gandasari, 2018; Gabrielova & Buchko, 2021; Gaidhani et al., 2019; Hinduan et al., 2020; Leslie et al., 2021; Popaitoon, 2022; Pradhana et al., 2024; Sakdiyakorn et al., 2021; Venida, 2022)

1.1.1.5 Hubungan Antar Variabel

Normative model of team effectiveness dari Hackman (1983) pada dasarnya mengembangkan hubungan antara kondisi input, proses interaksi tim, serta performa



hubungan antara kondisi input dapat memengaruhi proses selanjutnya akan memengaruhi performa tim, termasuk dalam kata lain, mediasi dari proses interaksi tim merupakan hal dalam model ini. Namun, model ini juga menunjukkan bahwa kondisi input memberikan pengaruh pada performa tim, termasuk dalam model ini pada akhirnya lebih menekankan mediasi dari proses interaksi

Kondisi input dalam model ini dikembangkan menjadi beberapa hal, termasuk konteks organisasi. Selanjutnya, konteks organisasi mencakup sistem edukasi dan informasi. Sistem edukasi diartikan sebagai sistem dalam organisasi untuk memastikan aksesibilitas dan akses belajar bagi anggota organisasi. Kemudian, sistem informasi diartikan sebagai sistem yang memastikan setiap tim memiliki informasi dan data yang jelas mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Informasi dan data ini dapat berupa hasil pekerjaan yang diharapkan dan berbagai alternatif atau strategi dalam menyelesaikan pekerjaan (Hackman, 1983). Sistem edukasi dan informasi tersebut selaras dengan *organizational learning culture* yang pada dasarnya merupakan budaya dalam organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan perkembangan ilmu serta pengetahuan. Orientasi tersebut ditunjukkan dengan kesediaan organisasi untuk memberikan lingkungan yang mendukung proses berbagi pengetahuan dan informasi (Arefin et al., 2020; Cetindamar et al., 2021; Kucharska & Bedford, 2020; Naqshbandi & Tabche, 2018; Rebelo & Gomes, 2011; Škerlavaj et al., 2007)

Hackman (1983) kemudian menjelaskan bahwa sistem edukasi dan informasi sebagai bagian dari kondisi input, akan memengaruhi proses interaksi tim yang dikaitkan dengan sinergi tim dan efektifitas proses tim. Tim dengan sinergi yang baik akan memiliki kesadaran untuk belajar, terutama secara kolektif dengan saling berbagi dan bertukar ilmu. Selanjutnya, anggota tim dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berproses dengan efektif. Selain itu, tim dengan sinergi yang baik juga akan lebih baik dalam mengevaluasi dan menciptakan strategi untuk melakukan proses kerja yang lebih efektif. Hal ini disebabkan oleh anggota tim yang menumbuhkan kebiasaan untuk berpikir, terutama secara kreatif dan inovatif. Hal-hal ini sangat berkaitan dengan *learning agility* yang pada dasarnya adalah keinginan dan kemampuan individu untuk belajar sehingga dapat terus beradaptasi dalam berbagai situasi. Individu tersebut juga mampu dan ingin belajar dari sesama rekan serta mengembangkan berbagai ide untuk menemukan strategi atau solusi yang paling tepat dalam bekerja (De Meuse, 2017; Derue et al., 2012; Gravett & Caldwell, 2016; Lombardo & Eichinger, 2000; Yadav & Dixit, 2017).

Berbagai penelitian terdahulu menemukan bahwa *organizational learning culture* merupakan anteseden dari *learning agility*. Sebagai contoh, penelitian Saputra et al. (2018) Tripathi (2024) dan Tripathi et al. (2020) menunjukkan bahwa *organizational learning culture* merupakan anteseden yang memiliki hubungan positif terhadap *learning agility*. Pada penelitian-penelitian tersebut dijelaskan bahwa *organizational learning culture* dapat mendorong karyawan untuk berorientasi pada pembelajaran dan bertukar ilmu sehingga *learning agility* karyawan dapat meningkat.



elitian terkait kontribusi *organizational learning culture* terhadap ius pada pekerja generasi Z masih belum banyak diteliti. naka hipotesis pertama penelitian ini berbunyi, erdapat kontribusi *organizational learning culture* terhadap a generasi Z.

ckman (1983) dalam *normative model of team effectiveness* del alternatif ketika kondisi input (termasuk sistem edukasi dan

informasi dalam konteks organisasi yang berkaitan dengan *organizational learning culture*) dapat langsung memengaruhi performa tim untuk bekerja dengan efektif, termasuk dalam berkolaborasi. Pada model alternatif tersebut dijelaskan bahwa kondisi input yang baik akan memberikan kesempatan yang lebih baik bagi tim untuk menunjukkan performa yang memuaskan. Berdasarkan hal ini, ketika organisasi menerapkan *organizational learning culture* dengan baik maka tim memiliki kesempatan yang lebih untuk menunjukkan kolaborasi yang memuaskan.

Berbagai penelitian terdahulu juga telah membuktikan bahwa organisasi dengan sistem belajar yang baik, termasuk yang menerapkan *organizational learning culture* akan membantu pekerja untuk melakukan kolaborasi tim dengan optimal. Penelitian Ariawan et al. (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung transparansi, kooperasi, inovasi, perkembangan berkelanjutan, dan memprioritaskan proses pembelajaran, termasuk dengan mendorong inisiasi belajar dan menciptakan lingkungan yang suportif untuk belajar, dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan kompetensi, belajar, dan berkolaborasi. Hal tersebut juga ditunjukkan oleh hasil penelitian Dirani et al. (2021) bahwa organisasi dengan budaya belajar yang menanamkan sistem berbagi atau transfer ilmu pengetahuan dapat menghasilkan kolaborasi yang sukses. Selain itu, hasil penelitian Torgaloz et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *organizational learning culture* dapat memberikan pengaruh positif pada kolaborasi, terutama kolaborasi yang terjadi antar organisasi. Meski demikian, penelitian terkait kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi, termasuk pada pekerja generasi Z masih belum banyak diteliti. Berdasarkan hal ini, maka hipotesis kedua penelitian ini berbunyi,

Hipotesis 2: Terdapat kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi tim pekerja generasi Z.

Selanjutnya, hubungan antara *learning agility* terhadap kolaborasi tim juga dapat dijelaskan secara teoritis menggunakan *normative model of team effectiveness* dari Hackman (1983). Pada model dijelaskan bahwa sinergi tim yang baik serta proses tim yang efektif sebagai bagian dari proses interaksi tim, akan membantu efektifitas dalam performa tim, termasuk dalam berkolaborasi. Sinergi tim yang baik akan menumbuhkan kesadaran belajar dan kebiasaan berpikir dari anggota. Hal tersebut berdampak pada anggota tim yang akan memiliki pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan untuk menentukan strategi yang paling tepat untuk berproses dengan efektif. Kesadaran untuk belajar dan kebiasaan untuk berpikir sehingga mampu bekerja dengan efektif sangat berkaitan dengan *learning agility*, yaitu keinginan dan kemampuan individu untuk belajar dan berkembang sehingga



beradaptasi, menghadapi berbagai situasi, dan meningkatkan kerja (De Meuse, 2017; Derue et al., 2012; Gravett & Caldwell, 2000; Yadav & Dixit, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki dan mengembangkan *learning agility* akan melakukan kolaborasi yang lebih baik.

Penelitian terdahulu juga menemukan bahwa *learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap kolaborasi. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan Aliyyah &

Idham (2020) pada karyawan di Jakarta dengan rentang usia 20 hingga lebih dari 40 tahun menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *learning agility* dan kemampuan kolaborasi. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al. (2023) terhadap pegawai dari generasi milenial di Kota Padang menunjukkan pengaruh *learning agility* yang signifikan dan positif terhadap perilaku kolaboratif. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Winarta (2023) terhadap pegawai dari generasi milenial di Kota Makassar dengan rentang usia 26 hingga 42 tahun juga menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki kontribusi yang positif terhadap kolaborasi. Penelitian-penelitian tersebut juga membuktikan bahwa makin tinggi *learning agility* yang dimiliki oleh karyawan maka akan makin tinggi kemampuan kolaborasi yang dilakukan. Meski demikian, penelitian terkait kontribusi *learning agility* terhadap kolaborasi, termasuk pada pekerja generasi Z masih belum banyak diteliti. Berdasarkan hal ini, maka hipotesis ketiga penelitian ini berbunyi,

Hipotesis 3: Terdapat kontribusi *learning agility* terhadap kolaborasi tim pekerja generasi Z.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, kondisi input seperti konteks organisasi dapat langsung memengaruhi performa tim untuk bekerja secara efektif, termasuk dalam berkolaborasi. Namun, *normative model of team effectiveness* dari Hackman (1983) pada akhirnya menegaskan bahwa mediasi dari interaksi proses tim, yang terdiri dari sinergi tim yang baik serta proses tim yang efektif (termasuk pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan anggota dalam menentukan strategi), juga tidak dapat diabaikan sepenuhnya. Berdasarkan model tersebut, konteks organisasi seperti sistem edukasi dan informasi (*organizational learning culture*) dapat mendorong anggota tim secara individual atau kolektif untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, serta kemampuan untuk mengevaluasi dan menemukan strategi yang paling tepat untuk bekerja. Lebih lanjut, sistem edukasi dapat membantu dan mendorong kesadaran untuk belajar secara kolektif, sementara sistem informasi dapat membantu anggota tim dalam mengembangkan kebiasaan berpikir (*learning agility*). Ketika hal-hal ini tercapai, tim dapat berproses dengan efektif, sehingga dapat mempertahankan dan memperkuat kerja sama atau kolaborasi.

Kontribusi antara *organizational learning culture* pada kolaborasi tim melalui *learning agility* juga dapat dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sunnemark et al. (2024). Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa sistem pembelajaran dalam organisasi termasuk proses transfer pengetahuan memerlukan mediasi dari berbagai faktor sehingga dapat mendukung proses dalam proyek yang memerlukan kolaborasi. Sistem pembelajaran ini sangat berkaitan dengan



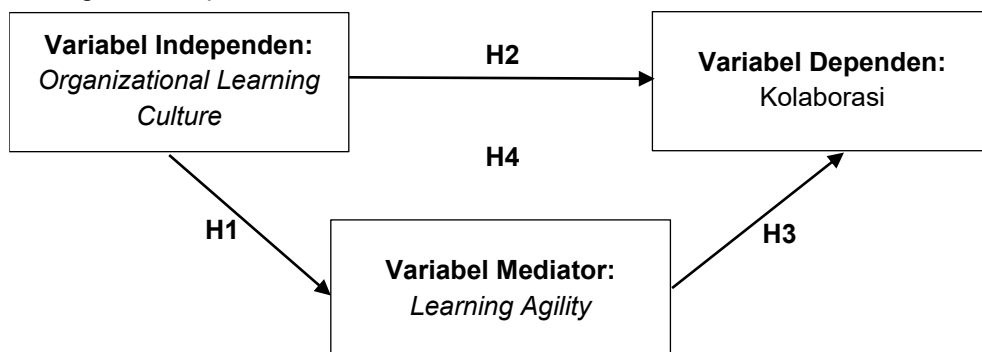
ing culture. Kemudian, salah satu faktor yang dapat menjadi ampuan menyerap, yaitu kemampuan kelompok atau individu getahuan baru atau menggunakan pengetahuan yang telah asi, termasuk dengan cara belajar, menyerap ilmu baru, dan erampilan baru. Faktor ini sangat berkaitan dengan *learning*

Peran *learning agility* sebagai mediator juga telah banyak diteliti dalam berbagai penelitian. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Tripathi (2024) menunjukkan bahwa *learning agility* merupakan mediator parsial antara hubungan *organizational learning culture* dan performa organisasi. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2018) menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki peran mediator dalam hubungan antara *work engagement* dan *learning culture*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Aliyyah & Idham (2023) menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki peran mediator dalam hubungan *psychological empowerment* dan perilaku kolaboratif. Meski demikian, penelitian yang meneliti peran *learning agility* sebagai mediator pada *organizational learning culture* dan kolaborasi, terkhusus pada konteks generasi Z belum banyak diteliti. Padahal, jika mengacu pada *normative model of team effectiveness* dari Hackman (1983) seperti pada penjelasan sebelumnya, *learning agility* merupakan jembatan yang penting antara penerapan *organizational learning culture* dan kolaborasi tim yang optimal. Berdasarkan hal ini, maka hipotesis keempat penelitian ini berbunyi,

Hipotesis 4: Terdapat kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi tim pekerja generasi Z melalui *learning agility* sebagai mediator.

Gambar 1.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

□ Variabel Penelitian

→ Arah Kontribusi

1.2 Tujuan dan Manfaat



tian

Penelitian ini adalah mengukur kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi pada pekerja generasi Z dan mengukur kontribusi *learning agility* sebagai mediator.

1.2.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan pengetahuan terkait kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi dengan *learning agility* sebagai mediator pada pekerja generasi Z. Kemudian, menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian berikutnya yang akan meneliti terkait aspek *organizational learning culture*, kolaborasi dan *learning agility*. Selanjutnya, manfaat bagi organisasi adalah dapat memberikan wawasan kepada organisasi yang ingin meningkatkan kolaborasi tim pekerja generasi Z dengan mempertimbangkan *organizational learning culture* dan *learning agility* sehingga dapat menghadapi tantangan di fenomena VUCA.



BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan bersifat eksplanatif. Creswell (2019) menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif dilakukan untuk menguji teori melalui perincian terhadap hipotesis-hipotesis yang spesifik. Selanjutnya, Mulyadi (2012) menjelaskan bahwa penelitian yang bersifat eksplanatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan atau pengaruh dari antar-variabel. Kemudian, desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional survey*. Creswell (2019) serta Dempstes & Hanna (2016) menjelaskan bahwa desain *cross-sectional survey* merupakan desain penelitian dengan cara mengumpulkan data dari setiap individu pada satu waktu. Jenis dan desain tersebut sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengukur kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi dengan *learning agility* sebagai mediator pada pekerja generasi Z.

2.2 Variabel Penelitian

2.2.1 Variabel Independen: *Organizational Learning Culture*

Organizational learning culture adalah salah satu bentuk budaya dalam organisasi yang memiliki ciri berfokus pada pembelajaran dengan cara mempromosikan dan memfasilitasi karyawan untuk belajar, mengeksplorasi ilmu, dan mendukung transfer serta penciptaan ilmu sehingga terjadi perubahan perilaku (Arefin et al., 2020; Cetindamar et al., 2021; Kucharska & Bedford, 2023; Naqshbandi & Tabche, 2018; Rebelo & Gomes, 2011; Škerlavaj et al., 2007). Pada penelitian ini, *organizational learning culture* dapat dioperasionalkan sebagai tingkat kecakapan organisasi dalam menerapkan atau mengaplikasikan sistem budaya belajar. *Organizational learning culture* dapat diukur menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Rebelo & Gomes (2011) dan diadaptasi oleh Sura et al. (2024) ke dalam Bahasa Indonesia. Alat ukur ini berbentuk skala *Likert* dan dirumuskan berdasarkan dua dimensi dari *organizational learning culture*, yaitu *internal integration* dan *external adaptation*. Skor sangat tinggi *organizational learning culture* yang sangat kuat diterapkan dan skor sangat rendah menunjukkan *organizational learning culture* yang sangat tidak kuat diterapkan.

2.2.2 Variabel Mediator: *Learning Agility*



adalah kemampuan serta keinginan yang dimiliki individu untuk rubahan atau situasi baru dan belajar dari pengalaman yang a dapat meningkatkan performa dalam mengerjakan tugas baru atang (De Meuse, 2017; Derue et al., 2012; Gravett & Caldwell, Eichinger, 2000; Yadav & Dixit, 2017). Pada penelitian ini, at dioperasionalkan sebagai kemampuan pekerja untuk erubahan berdasarkan hasil pembelajaran dan pengalaman.

Learning agility dapat diukur menggunakan skala *Likert* dari Gravett & Caldwell (2016) yang telah diadaptasi oleh Wardhani et al. (2022) ke dalam Bahasa Indonesia. Alat ukur ini dirumuskan berdasarkan empat dimensi *learning agility* yang telah dijelaskan oleh Lombardo & Eichinger (2000), yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility* dan *change agility*. Skor sangat tinggi mencerminkan *learning agility* yang sangat tinggi dan skor sangat rendah mencerminkan tingkat *learning agility* yang sangat rendah.

2.2.3 Variabel Dependen: Kolaborasi

Kolaborasi adalah perilaku yang dilakukan oleh individu ketika bekerja sama, berkoordinasi, dan berkoperasi dengan individu lain untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif (Castañer & Oliveira, 2020; O'leary, Rosemary, Slyke & Kim, 2010; Saleh, 2020; Salvato et al., 2017; Taylor, 2008; Whitford et al., 2010). Pada penelitian ini, kolaborasi dapat dioperasionalkan sebagai tingkat kemampuan pekerja dalam melakukan kolaborasi bersama anggota tim. Alat ukur ini dirumuskan berdasarkan tiga dimensi utama dari kolaborasi, yaitu *interpersonal understanding*, *teamwork and cooperation*, dan *team leadership*. Kolaborasi dapat diukur menggunakan skala *Likert* dari Taylor (2008) yang telah diadaptasi oleh Ridho (2022) ke dalam Bahasa Indonesia dan disempurkan kembali oleh Winarta (2023). Skor sangat tinggi menunjukkan kemampuan kolaborasi yang sangat baik dan skor sangat rendah menunjukkan kemampuan kolaborasi yang sangat tidak baik.

2.3 Partisipan Penelitian

Populasi adalah kelompok besar yang menjadi objek penelitian yang ingin diteliti (Hanna & Dempster, 2012). Populasi yang ingin diteliti dalam penelitian adalah pekerja generasi Z yang bekerja di Kota Makassar. Lokasi penelitian tersebut dipilih dengan mempertimbangkan Kota Makassar sebagai pusat ekonomi dan SDM di wilayah Indonesia Timur, yang mulai didominasi oleh pekerja generasi Z. Kemudian, berdasarkan Schroth (2019), generasi Z lahir di rentang tahun 1997-2013. Selain itu, pekerja telah memiliki pengalaman bekerja dalam tim karena variabel dependen dalam penelitian ini adalah kolaborasi, dan memiliki pendidikan terakhir minimal SMA sederajat karena pada umumnya menjadi persyaratan minimal dalam pendaftaran kerja di organisasi.

Populasi pekerja generasi Z di kota Makassar berjumlah banyak dan tidak dapat diketahui secara pasti. Oleh karena itu, digunakan sampel, yaitu sebagian anggota yang dapat mewakili dan merepresentasikan populasi tersebut (Hanna & Dempster, 2012). Selanjutnya, tipe sampling yang akan digunakan adalah *non-probability*



after anggota populasi yang tidak dapat diketahui secara pasti. Sampling yang digunakan adalah *incidental sampling*, yaitu teknik berdasarkan kebetulan atau insidental (Dempstes & Hanna, 2016;

ini, jumlah sampel ditentukan menggunakan aplikasi G-Power. Dengan G-Power diperoleh jumlah minimal sampel sebanyak 68 untuk didapatkan dengan menggunakan nilai *effect size f²* sebesar

0.15 (medium), nilai *error probability* sebesar 0,05, dan nilai *statistical power* sebesar 0.8.

Berdasarkan tahap pengumpulan data, terdapat 225 data yang berhasil dikumpulkan. Namun, beberapa data tidak sesuai dengan kriteria, yaitu kriteria bekerja di Kota Makassar, kriteria pernah bekerja dalam tim, dan memiliki pendidikan terakhir minimal SMA sederajat, sehingga dilakukan pembersihan yang menyisakan 213 data untuk diolah dalam uji validitas dan reliabilitas. Setelah uji validitas dan reliabilitas dilakukan, data digunakan dalam uji asumsi. Pada tahap tersebut, ditemukan beberapa data yang *outlier* sehingga perlu dihapus. Oleh karena itu, total data akhir yang diolah lebih lanjut dalam penelitian ini adalah 209.

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner secara daring pada pekerja generasi Z di Kota Makassar menggunakan *Google Form*. Kuesioner sendiri merupakan bentuk instrumen yang digunakan untuk mengambil data faktual dengan cara yang fleksibel dan relatif mudah. Selain itu, kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala sikap model *Likert*, yaitu skala dengan aitem-aitem sebagai stimulus dalam bentuk pernyataan yang menggambarkan (*favorable*) atau bertentangan (*unfavorable*) dengan indikator berperilaku, dan diikuti dengan lima pilihan respon yang berjenjang (Azwar, 2023). Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari tiga skala yang menjadi variabel penelitian.

Skala-skala yang digunakan dalam kuesioner pada penelitian ini telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Azwar (2022) menjelaskan bahwa validitas berkaitan dengan kelayakan, kebermaknaan, dan kebermanfaatan dari suatu simpulan dalam hasil skor pada alat ukur yang menjadi instrumen pengukuran. Brown (2015) menjelaskan bahwa alat ukur yang dapat dianggap valid atau memiliki kecocokan model yang cukup baik memiliki nilai $SRMR < 0,08$, $RMSEA < 0,08$, $CFI > 0,90$, $TLI > 0,90$, dan nilai *standardized factor loading* $> 0,30$ untuk setiap aitem. Kemudian, Azwar (2022) menjelaskan bahwa reliabilitas berkaitan dengan konsistensi, keterandalan, keterpercayaan, kestabilan, keajegan, serta tingkatan hasil suatu proses pengukuran dapat dipercaya. Alat ukur yang memiliki nilai koefisien reliabilitas 0,70 ke atas dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

2.4.1 Skala *Organizational Learning Culture*

Skala *organizational learning culture* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala dari Rebelo & Gomes (2011) yang telah diadaptasi oleh Sura et al., (2024) ke dalam Bahasa Indonesia. Skala ini mengacu pada dua dimensi



ing culture yang dijabarkan oleh Rebelo & Gomes (2011), yaitu an *external adaptation*. Skala yang digunakan dalam penelitian *Likert* yang memiliki beberapa pilihan jawaban, yaitu (1) hampir berlaku sedikit, (3) diterapkan secara moderat (sebagian), (4) an (5) hampir semuanya berlaku.

onal learning culture yang telah diadaptasi oleh Sura et al. item bertahan dari total 20 aitem. Hasil validitas konvergen

menunjukkan nilai *average variance inflation factor* (AVE) untuk dimensi *internal integration* sebesar 0,595 dan dimensi *external adaptation* sebesar 0,663. Kemudian, hasil validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh aitem yang seharusnya mewakili dimensi *internal integration* memiliki nilai *cross-loading* yang lebih tinggi pada *internal integration* daripada *external adaptation*, dan sebaliknya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aitem-aitem tersebut memenuhi validitas diskriminan. Selanjutnya, pada uji reliabilitas, aitem-aitem yang mengukur dimensi *internal integration* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,942. Kemudian, aitem-aitem yang mengukur dimensi *external adaptation* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,932. Hal tersebut menunjukkan bahwa 19 aitem yang bertahan pada alat ukur ini memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur *organizational learning culture*.

Pada penelitian ini, uji validitas kembali dilakukan pada pekerja generasi Z di Kota Makassar. Berdasarkan hasil uji *confirmatory factor analysis* (CFA) yang dilakukan di aplikasi R Studio, terlihat bahwa alat ukur memiliki kecocokan model yang cukup baik. Hal ini terlihat dari nilai SRMR sebesar 0,059, RMSEA sebesar 0,060, CFI sebesar 0,928, dan TLI sebesar 0,910. Namun, beberapa aitem menunjukkan nilai *factor loading* $< 0,3$ sehingga perlu digugurkan dan tidak diikutsertakan dalam pengujian lebih lanjut. Aitem-aitem yang gugur adalah aitem 5, 7, 13, 14, 15 dan 19. Kemudian, berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan, didapatkan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,85. Hal tersebut menunjukkan bahwa 13 aitem yang bertahan pada alat ukur ini telah memiliki reliabilitas yang baik.

2.4.2 Skala *Learning Agility*

Skala *learning agility* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala dari Gravett & Caldwell (2016) yang telah diadaptasi oleh Wardhani et al. (2022). Skala ini mengacu pada empat dimensi *learning agility* yang dijabarkan oleh Lombardo & Eichinger (2000), yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility* dan *change agility*. Skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala *Likert* yang memiliki beberapa pilihan jawaban, yaitu (1) tidak pernah, (2) pernah, (3) jarang, (4) sering, dan (5) selalu.

Skala *learning agility* yang telah diadaptasi oleh Wardhani et al. (2022) telah melalui tahap uji coba kepada 235 karyawan. Hasil uji daya beda menunjukkan hasil bahwa daya pembeda aitem berkisar pada 0,062 – 0,608 dengan rata-rata 0,413. Berdasarkan hal tersebut, skala *learning agility* yang semula memiliki 25 aitem menjadi 18 aitem karena terdapat 7 aitem yang gugur. Kemudian, hasil uji validitas konstruk menunjukkan nilai *confirmatory factor analysis* (CFA) menunjukkan nilai indeks *fit* $> 0,90$ dan output RMSEA $< 0,08$ yang menandakan bahwa model skala



h *fit* untuk mengukur *learning agility*. Berdasarkan hasil uji memiliki reliabilitas dimensi yang berkisar di antara 0,664 – efisien reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,85. Hal tersebut menunjukkan bahwa skala *learning agility* tersebut telah memiliki

Pada uji CFA yang dilakukan kembali untuk penelitian ini, didapatkan hasil bahwa alat ukur telah valid atau memiliki kecocokan model yang cukup baik. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai SRMR sebesar 0,059, RMSEA sebesar 0,044, CFI sebesar 0,934, dan TLI sebesar 0,919. Namun, terdapat beberapa aitem yang perlu digugurkan karena memiliki nilai *factor loading* $< 0,3$. Aitem-aitem tersebut adalah aitem 1, 6 dan 9. Kemudian, pada uji reliabilitas yang dilakukan setelah menggugurkan tiga aitem, didapatkan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,82. Hal tersebut menunjukkan bahwa 15 aitem yang bertahan pada alat ukur ini telah memiliki reliabilitas yang baik.

2.4.3 Skala Kolaborasi

Skala kolaborasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala dari Taylor (2008) yang telah diadaptasi oleh Ridho (2022) dan disempurnakan kembali dalam penelitian Winarta (2023). Skala ini akan mengukur tiga kompetensi dalam perilaku kolaborasi yang dicetuskan oleh Taylor (2008), yaitu *interpersonal understanding*, *teamwork and cooperation*, dan *team leadership*. Skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala *Likert* yang memiliki beberapa pilihan jawaban, yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

Skala perilaku kolaborasi yang telah disempurnakan dalam penelitian Winarta (2023) telah melalui tahap uji coba. Hasil uji daya beda menunjukkan hasil bahwa daya pembeda aitem berkisar pada 0,302 – 0,843. Berdasarkan hal tersebut, skala perilaku kolaborasi yang semula memiliki 31 aitem menjadi 21 aitem karena terdapat 10 aitem yang gugur. Kemudian, nilai koefisien validitas dari hasil uji coba tersebut menunjukkan nilai di atas 0,05. Hal tersebut menandakan bahwa 21 aitem yang bertahan dapat dianggap sangat berguna untuk mengukur perilaku kolaborasi. Kemudian, aitem-aitem yang bertahan melalui uji reliabilitas. Aitem-aitem tersebut memiliki koefisien reliabilitas yang menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,937, yang menunjukkan bahwa skala telah memiliki reliabilitas yang baik.

Penelitian ini kembali melakukan uji CFA untuk mengetahui validitas alat ukur pada pekerja generasi Z di Kota Makassar. Hasil menunjukkan bahwa alat ukur memiliki kecocokan model yang cukup baik dengan nilai SRMR sebesar 0,064, RMSEA sebesar 0,054, CFI sebesar 0,929, dan TLI sebesar 0,906. Namun, terdapat beberapa aitem yang memiliki nilai *factor loading* $< 0,3$ sehingga digugurkan. Aitem-aitem tersebut adalah aitem 3, 5, 9, 12, 17, 18, dan 21. Kemudian, uji reliabilitas kembali dilakukan dalam penelitian ini setelah menggugurkan tujuh aitem. Berdasarkan hasil uji tersebut, didapatkan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,78. Hal tersebut menunjukkan bahwa 14 aitem yang bertahan pada alat ukur ini telah memiliki reliabilitas yang baik.



Data

Tahap analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, meliputi, uji asumsi yang akan dibagi kembali dalam 4 tahap, dan uji deskriptif dan uji asumsi serta hipotesis akan dilakukan

menggunakan aplikasi Microsoft Excel dan IBM SPSS Statistics 30. Secara khusus, pada uji hipotesis akan dilakukan dengan teknik analisis regresi mediasi menggunakan PROCESS Macro oleh Hayes.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menjelaskan variabel independen, mediator, dan dependen yang digunakan dalam penelitian, yaitu *organizational learning culture*, *learning agility*, dan kolaborasi. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran dan penjelasan terkait variabel-variabel penelitian. Pada analisis deskriptif, nilai-nilai yang akan dipaparkan adalah rata-rata, deviasi standar, serta skor yang diperoleh oleh ketiga variabel (Creswell, 2019).

Selanjutnya, uji asumsi pertama yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas. Penelitian ini menggunakan cara *Kolmogorov-Smirnov* untuk melakukan uji normalitas. Uji asumsi selanjutnya yang akan digunakan ketika uji normalitas telah terpenuhi adalah uji linearitas. Uji linearitas digunakan untuk menunjukkan hubungan linear antara variabel bebas dan variabel terikat. Uji asumsi ketiga adalah uji multikolinearitas yang digunakan untuk penelitian dengan dua prediktor yang pada umumnya diuji menggunakan uji regresi berganda, termasuk uji regresi mediasi. Multikolenearitas sendiri merupakan kondisi ketika dua prediktor memiliki koreksi yang sangat kuat sehingga dapat dianggap mengukur hal yang sama. Uji asumsi terakhir yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji heteroskedastisitas digunakan untuk memastikan bahwa data residual mencapai kondisi homoskedastisitas, atau terdistribusi di sepanjang garis regresi. Secara khusus, uji heteroskedastisitas yang digunakan adalah uji Glejser yang mencari pola sistemasi dalam error pada varians (Dancey & Reidy, 2011; Field, 2009; Furno, 2005; Hanna & Dempster, 2012; Howitt & Cramer, 2011; Nuryadi et al., 2017).

Terakhir, uji hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis mediasi. Analisis tersebut digunakan untuk mengevaluasi cara atau mekanisme variabel X sebagai anteseden dapat mentransmisikan efek pada variabel Y sebagai konsekuen (Hayes, 2022). Analisis mediasi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Hayes (2022) dengan *tools* PROCESS Macro dalam IBM SPSS Statistics 30. Pendekatan ini akan memberikan estimasi efek langsung dari variabel independen pada variabel dependen, efek tidak langsung dari variabel independen pada variabel dependen melalui variabel mediator, serta efek total variabel independen pada variabel dependen. Pendekatan ini sesuai untuk mengetahui kontribusi *organizational learning culture* terhadap kolaborasi dengan dan tanpa *learning agility* sebagai mediator.

Pada penelitian ini, model PROCESS Macro yang digunakan adalah Model 4 yang dapat memberikan informasi mengenai estimasi efek langsung, efek tidak



, serta nilai-nilai statistik standar dalam uji regresi linear. *Confidence interval* (CI) yang digunakan adalah 95% dengan jumlah 10,000. *Bootstrap* digunakan dalam analisis mediasi untuk representasi empiris dari distribusi sampel pada efek tidak langsung untuk mengkonstruksi *bootstrap confidence interval*. *Bootstrap* sendiri dinilai lebih akurat dalam menyimpulkan signifikansi efek

mediasi dari efek tidak langsung karena lebih baik dalam menilai distribusi sampel yang cenderung tidak normal (Hayes, 2022).

2.6 Prosedur Penelitian

Persiapan penelitian merupakan tahapan pertama yang akan dilakukan peneliti sebelum melakukan tahapan penelitian. Pada tahap ini, peneliti akan mempersiapkan hal-hal yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian, termasuk mempersiapkan proposal penelitian dan alat ukur yang akan digunakan selama penelitian. Peneliti juga akan mempersiapkan surat-surat yang dibutuhkan untuk bekerja sama dengan beberapa instansi ketika akan mengumpulkan data.

Pengumpulan data merupakan bagian dari tahapan kedua yang akan dilakukan peneliti. Pada tahap ini, peneliti akan mengumpulkan data sesuai dengan jumlah yang diperlukan. Pengumpulan data akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang akan disebar secara daring pada responden yang sesuai dengan kriteria, yaitu pekerja generasi Z di Kota Makassar. Kuesioner berisi skala dari variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian, yaitu *organizational learning culture*, *learning agility*, dan kolaborasi.

Analisis data merupakan bagian dari tahapan ketiga yang akan dilakukan peneliti. Pada tahap ini, peneliti akan melakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan. Analisis akan dimulai dengan mengeliminasi data *outlier* serta data demografi yang tidak sesuai dengan kriteria dalam penelitian. Selanjutnya, data yang bertahan akan dianalisis lebih lanjut dalam uji asumsi dan uji hipotesis. Hasil analisis data akan dijelaskan dan dituliskan dalam laporan penelitian.

Penyusunan laporan penelitian merupakan tahapan akhir yang akan dilakukan peneliti setelah tahap analisis data selesai. Pada tahap ini, peneliti akan melakukan penyusunan laporan penelitian berdasarkan panduan yang telah diberikan dan dalam pendampingan dosen pembimbing. Laporan penelitian terdiri dari lima bab dan dilengkapi dengan lampiran-lampiran yang digunakan selama penelitian berlangsung.

