

WORK ENGAGEMENT KARYAWAN TERHADAP PERUSAHAANNYA DAPAT MENINGKAT KARENA KEMAMPUAN *LEARNING AGILITY*

Ida Angelita Theresia¹, Kiky Dwi Hapsari Saraswati²

¹Program Studi Psikologi Jenjang Sarjana, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: ida.705190294@stu.untar.ac.id

²Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: kikys@fpsi.untar.ac.id

Masuk: 11-07-2023, Revisi: 13-08-2023, Diterima untuk diterbitkan: 30-08-2023

ABSTRAK

Globalisasi merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan ekspansi perdagangan dunia yang semakin cepat. Era globalisasi memperkenalkan kita dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Istilah VUCA ini pertama kali digunakan pada tahun 1987 untuk menggambarkan situasi yang berubah dengan cepat. Contoh dari era VUCA yang kita alami saat ini adalah Revolusi Industri 4.0 yang sudah berlangsung sejak tahun 2017. Revolusi Industri 4.0 merupakan keadaan dimana pertumbuhan ekonomi mengalami peningkatan yang sangat pesat seiring dengan perkembangan produktivitas industri manufaktur. Untuk menghadapi keadaan VUCA diperlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat, tangkas dan efisien. Kemampuan ini dikenal dengan kemampuan *agility*. Keadaan pasar global yang semakin kompetitif menuntut suatu organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki *skill agile-learning*, dan karyawan yang mampu *engaged* dengan pekerjaannya. Menimbang hal tersebut, ketangkasan belajar dan keterikatan kerja perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah suatu organisasi atau perusahaan memiliki SDM sesuai yang dibutuhkan pada keadaan VUCA saat ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Teknik analisis untuk mengolah data pada penelitian ini menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Adapun alat ukur yang digunakan pada penelitian ini diantaranya UWES-17 untuk mengukur variabel keterikatan kerja dan untuk mengukur ketangkasan belajar menggunakan alat ukur yang disusun oleh Gravett dan Caldwell yang telah diadaptasi oleh Wardhani et al. Hasil penelitian ini diketahui memberi tahu adanya hubungan yang signifikan antara ketangkasan belajar dengan keterikatan kerja pada karyawan suatu perusahaan.

Kata Kunci: Ketangkasan Belajar, Keterikatan Kerja, VUCA, Karyawan

ABSTRACT

Globalization is a term used to describe the rapid expansion of world trade. The era of globalization introduced us to the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). The term VUCA was first used in 1987 to describe a rapidly changing situation. An example of the VUCA era that we are experiencing right now is the Industrial Revolution 4.0 which has been going on since 2017. The Industrial Revolution 4.0 is a situation where economic growth has increased very rapidly in line with the development of the productivity of the manufacturing industry. To deal with the VUCA situation requires the ability to adapt quickly, agilely and efficiently. This ability is known as the ability of agility. The increasingly competitive global market conditions require an organization or company to have quality human resources, have agile-learning skills, and employees who are able to be engaged with their work. Considering this, learning agility and work engagement need to be studied further to find out whether there is a relationship between these two variables. In addition, this research was conducted to find out whether an organization or company has the human resources needed in the current state of VUCA. This study uses a quantitative approach, with non-probability sampling method with convenience sampling technique. The analytical technique for processing data in this study uses the Statistical Product and Service Solution (SPSS) program. The measuring tools used in this study include the UWES-17 to measure work engagement variables and to measure learning agility using a measuring tool compiled by Gravett dan Caldwell which has been adapted by Wardhani et al. The results of this study are known to indicate that there is a significant relationship between learning agility and work engagement among employees of a company.

Keywords: Learning Agility, Work Engagement, VUCA, Employee.

Beberapa tahun terakhir ini kita dapat melihat ekspansi perdagangan dunia semakin cepat, aliran dana yang meningkat, perjalanan, migrasi dan hubungan antarnegara yang lazim disebut dengan istilah globalisasi yang tidak dapat kita hindari (Saibah et al., 2020). Kraijeenbrink (2018) mengatakan bahwa keadaan hidup yang kita jalani dapat digambarkan dengan istilah *VUCA World*. VUCA merupakan singkatan dari ketidakstabilan (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), ketidaksederhanaan (*complexity*) dan ketidakjelasan (*ambiguity*). Istilah VUCA ini pertama kali muncul dalam teori kepemimpinan Warren Bennis dan Burt Nanus pada tahun 1987, yang kemudian digunakan dalam pelatihan kepemimpinan militer di *US Army War College* untuk menggambarkan situasi yang berubah cepat, lalu istilah VUCA tersebut diadopsi oleh dunia bisnis dan sektor publik (Firman & Fahrani, 2019). Hendrarso (2018) mengatakan istilah VUCA banyak digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk menggambarkan pesatnya kemajuan teknologi dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat.

Salah satu contoh dari VUCA yang sampai ini bisa kita rasakan adalah Revolusi Industri 4.0. Ini merupakan keadaan dimana pertumbuhan ekonomi mengalami peningkatan yang sangat pesat seiring dengan berkembangnya produktivitas industri manufaktur (Suharman & Murti, 2019). Revolusi Industri 4.0 ini sudah berjalan sejak tahun 2017 yang berdampak pada bidang teknologi yang telah melampaui batas antara digital dan fisik, dan membawa era globalisasi dan teknologi pada tahap yang baru. Suharman dan Murti (2019) menjelaskan singkatnya revolusi industri 4.0 merupakan suatu kondisi kemajuan teknologi informasi yang memberdayakan peran digitalisasi manufaktur dengan melibatkan integrasi informasi untuk menggerakkan manufaktur dan distribusi secara fisik. Hal ini yang menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk bersaing agar dapat bertahan dalam pasar dunia. Pada era sekarang ini, setiap negara bersaing untuk memperoleh *benefit* semaksimal mungkin dari globalisasi ekonomi, tak terkecuali Indonesia (Setyawan et al., 2021). Kehadiran Indonesia ke dalam pasar ekonomi dunia menuntut Indonesia untuk berkembang sebagai suatu kekuatan ekonomi baru (Sirait, 2019). Banyaknya sektor dan perusahaan yang ada di Indonesia menjadikan suatu perusahaan dalam bidang tertentu tidak hanya memiliki satu atau dua kompetitor.

Peran dari para pebisnis atau pelaku usaha dalam menjalankan usaha dan bisnisnya tidak akan terlepas dalam perkembangan dunia, baik dahulu, sekarang ataupun masa yang akan datang (Sirait, 2019). Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi menuntut perusahaan untuk menjadi dinamis dalam perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi untuk tetap dapat bertahan. Untuk menghadapi persaingan pasar dunia, para pelaku usaha akan menuntut karyawannya untuk melakukan upaya yang lebih dan menghasilkan ide atau inovasi bersamaan dengan menjalankan dan mengejar efisiensi dan peningkatan tuntutan fleksibilitas kerja. Selain itu, hal lain yang dapat dijadikan upaya suatu perusahaan untuk bersaing adalah dengan memperhatikan dan mempertahankan kualitas pada SDM dan masing-masing produk atau jasa yang dihasilkan. Kualitas tenaga kerja yang dapat diperhatikan salah satunya seperti ketangkasan dalam belajar hal baru demi mendukung kemampuan berinovasi dan keterikatan terhadap suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dan terpenting bagi suatu perusahaan, dikarenakan SDM adalah penggerak dan yang menjadi arah kemana suatu perusahaan akan berkembang dan bertahan dalam berbagai tuntutan zaman. Untuk memastikan kualitas SDM yang ada, setiap perusahaan dapat mengadakan pengelolaan secara menyeluruh terhadap SDM yang mereka miliki. Pengelolaan SDM dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kepada setiap karyawan. Namun, tidak hanya pengelolaan terhadap SDM, suatu perusahaan juga perlu memperhatikan *work engagement* dari karyawan yang ada, karena tanpa hal tersebut pengelolaan dan pengembangan terhadap karyawan akan menjadi sia-sia. Fajriani dan Noer (2021) mengatakan semakin tinggi tingkat *work engagement* pada karyawan di suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi pula produktivitas karyawan, dan jika produktivitas karyawan semakin tinggi, maka profitabilitas perusahaan pun nantinya juga akan meningkat. *Work engagement* menjadi salah satu faktor penting suatu perusahaan dapat mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan. Akan tetapi, fakta

menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan yang belum dapat meningkatkan tingkat *work engagement* pada karyawan mereka (Fajriani & Noer, 2021).

Mujiasih (2015) berpendapat karyawan dengan *work engagement* akan selalu menunjukkan komitmen dalam bentuk emosional dan juga intelektual serta selalu memberikan usaha yang terbaik pada setiap pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi perusahaan dengan tingkat *work engagement* yang rendah akan berdampak pada kinerja karyawan yang hanya bekerja seadanya atau dengan tanpa semangat dan niat untuk memberikan yang terbaik. Rendahnya *work engagement* juga berpengaruh pada tingkat *turnover* suatu perusahaan, dikarenakan hal tersebut akan mempengaruhi niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau suatu perusahaan. Zhao dan Zhao (2017) menjelaskan bahwa tingkat *work engagement* yang rendah berkaitan dengan tingkat *turnover* yang lebih tinggi ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak didukung oleh organisasi mereka. Tingginya tingkat *turnover* juga menjadi salah satu tanda suatu perusahaan tidak mampu bertahan dan bersaing. Menurut Astisya dan Hadi (2021) karyawan yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya akan lebih baik dalam menghadapi tuntutan kerja selama proses perubahan dalam organisasi yang juga akan menentukan keberhasilan dari perubahan tersebut.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya memiliki sifat *agile*, dan dapat dikatakan mampu belajar (*learning agility*) secara cepat, dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan pekerjaannya untuk bertahan pada situasi yang terjadi (Astisya & Hadi, 2021). *Learning agility* yang dimaksud adalah cara bagaimana seorang karyawan mampu mempelajari hal baru dengan cepat, agar terbiasa dengan hal tersebut ketika ia dihadapkan atau diberikan pekerjaan dan sesuatu hal yang baru. Haring, et al. (2020) menjelaskan bahwa *learning agility* adalah kemampuan seseorang untuk secara cepat mengembangkan perilaku baru yang efektif berdasarkan pengalaman baru dan dengan mudah berpindah dari ide ke ide lain, baik di dalam maupun di luar lintas pengalamannya. Tripathi, et al., (2020) menegaskan bahwa pada kondisi saat ini, setiap perusahaan membutuhkan seorang karyawan yang memiliki ketangkasan dalam belajar yang baik. Dengan demikian, apabila suatu perusahaan mengalami banyak perubahan secara mendadak, dan dengan adanya kemampuan *learning agility* maka perusahaan tersebut akan mampu untuk bertahan pada situasi yang tidak pasti dan situasi yang menuntut banyak perubahan. Begitu pula apabila suatu perusahaan memiliki karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi, akan memberikan jaminan bahwa karyawannya mampu untuk tetap memberikan yang terbaik pada pekerjaannya sekalipun dalam keadaan yang kurang baik atau tidak stabil.

Learning Agility

Learning agility merupakan suatu kemampuan beradaptasi pada situasi yang berubah seperti kondisi saat ini, dengan tujuan untuk tetap menjalankan dan mengendalikan perubahan yang terjadi (Ferry, 2018). *Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengekstrak pemahaman atau pembelajaran dari berbagai pengalaman yang terdahulu untuk menghadapi perubahan yang baru (Yadav & Dixit, 2017). De Meuse (2017) berpendapat bahwa *learning agility* merupakan bentuk tekad dan kemampuan mengambil pelajaran dari yang pernah dialami sebelumnya untuk diimplementasikan melalui tantangan tambahan dan peran tanggung jawab berikutnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jatmika dan Puspitasari (2019) memberikan penjelasan bahwa *learning agility* mengacu pada keinginan dan kemampuan untuk mempercepat pengalaman belajar yang kemudian pembelajaran itu diterapkan pada situasi baru yang sulit untuk hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya. *Learning Agility* merupakan kemampuan seorang karyawan untuk belajar dari pengalaman yang pernah dilaluinya yang kemudian memiliki kemauan untuk menerapkan pengalaman tersebut agar dapat mengerjakan sesuatu yang baru dengan maksimal dan berhasil (Ekadiana et al. 2022).

Jatmika dan Puspitasari (2019) berpendapat bahwa *learning agility* ini penting untuk diteliti, agar para praktisi industri pada suatu perusahaan lebih memahami *learning agility* pada setiap karyawannya dan dapat mengembangkan kualitas SDM yang dimiliki. Seseorang dengan tingkat *learning agility* yang tinggi

mampu untuk mengambil pelajaran yang tepat dari pengalaman mereka dan menerapkan pelajaran tersebut pada situasi atau keadaan yang baru, mereka juga akan cenderung merefleksikan diri, aktif mencari *feedback* dari orang lain dengan tujuan untuk dasar lebih bertumbuh dan berkembang, dan mengevaluasi pengalaman yang dimiliki dan menarik suatu kesimpulan (Ekadiana et al., 2022). Yunita dan Seanto, (2022) melakukan penelitian dan mengatakan bahwa *learning agility* dirumuskan ke dalam empat dimensi, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*.

People Agility didefinisikan sebagai patokan sejauh mana seseorang mengenal dirinya dengan baik, mampu belajar dari hal yang sudah terjadi pada dirinya, memperlakukan orang lain secara konstruktif dan resilien dalam tekanan dan perubahan. **Result Agility** memiliki definisi sejauh mana seseorang mampu mendapat hasil yang baik walaupun berada pada kondisi yang sulit, mampu menginspirasi orang lain, dan membangun kepercayaan orang lain dengan keberadaannya disekitar. **Mental agility** merupakan patokan sejauh mana individu mampu berpikir tentang suatu masalah dari sudut pandang yang baru dan mampu beradaptasi dengan ambiguitas, kompleksitas dan mampu menjelaskan sudut pandang mereka kepada orang lain. **Change agility** merupakan tingkat yang seseorang ingin tahu, penasaran terhadap ide baru dan terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan (Meuse, 2017).

Derue et al. (2012) mengatakan dalam hasil penelitiannya, bahwa yang mempengaruhi *learning agility* adalah perbedaan individu dan faktor kontekstual lingkungan. Dalam pemahan kemampuan *learning agility*, terdapat tiga hal yang menjadi dasar perbedaan, yaitu orientasi tujuan, kemampuan kognitif, serta keterbukaan terhadap pengalaman. Pada penelitian yang dilakukan Derue et al. (2012) terdapat pernyataan mengenai keterbukaan terhadap pengalaman mampu menjelaskan bagaimana seseorang merasa penasaran terhadap sesuatu serta sejauh mana mampu berpikir dengan luas dan orisinal. De Meuse (2015) mengemukakan tujuh aspek yang menjadikan alat ukur dan skala terhadap *learning agility* seseorang baik secara individu atau ketika bekerja, diantaranya: (a) *Cognitive Perspective*, seseorang yang mampu berpikir secara strategis dan kritis dalam melakukan pendekatan terhadap keadaan perusahaan berdasarkan perspektif yang lebih tinggi dan fokus pada berbagai masukan dan keadaan yang dibandingkan dengan satu atau dua perspektif; (b) *Interpersonal Acumen*, seseorang yang mampu berinteraksi dengan karyawan lain secara efektif, mampu memahami motivasi, nilai dan tujuan dengan lebih baik, seperti kekuatan dan keterbatasan diri serta mempengaruhi kinerja yang lebih baik; (c) *Change Alacrity*, merupakan kemampuan seseorang yang menyukai perubahan, memiliki perasaan yang tinggi terhadap suatu hal yang baru, memiliki keinginan untuk mempelajari ide atau gagasan baru dan bagaimana caranya untuk bertindak; (d) *Drive to Excel*, seseorang mampu menetapkan tujuan pribadi ataupun tujuan perusahaan dengan lebih menantang, dan akan lebih banyak akal serta mampu memberikan hasil yang maksimal sekalipun dalam pekerjaan yang baru pertama kali ditemukan atau belum pernah dilakukan; (e) *Self Insight*, seseorang mampu untuk memahami diri seperti mengetahui kapabilitas dan kelemahannya, memiliki keyakinan serta nilai yang dirasa termasuk tujuan pribadi yang berhubungan dengan tempat kerja; (f) *Environmental Mindfulness*, seseorang akan secara penuh lebih sering mengamati lingkungan luar, melakukan pendekatan terhadap apa yang terjadi di lingkungan sekitarnya dengan tidak menghakimi melainkan mampu meregulasi emosinya secara efektif.

Aliyyah dan Idham (2020) memberikan kesamaan konsep terhadap definisi *learning agility* yang merupakan perilaku beradaptasi yang tinggi dengan tujuan untuk menghadapi perubahan yang signifikan ataupun keadaan yang serba tidak pasti. Seseorang yang memiliki *learning agility* yang tinggi akan lebih banyak berkontribusi terhadap suatu pekerjaan atau kerja tim, karena seseorang yang *agile* akan termotivasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal bagaimanapun kondisi yang sedang dihadapi (Meuse, 2017). Ghosh dan Muduli (2021) berpendapat bahwa seseorang yang memiliki *learning agility* yang tinggi mampu melihat kesempatan dalam setiap perubahan dan tantangan sedang dihadapinya, sehingga seseorang tersebut akan terus memiliki rasa optimis dan berusaha mencapai tujuan dari pekerjaan atau perusahaan tempatnya bekerja. Seseorang dengan kemampuan tersebut akan terus mengusahakan hasil yang terbaik

pada pekerjaannya, dan ini berdampak pada kinerja yang diberikan. Menurut pandangan Tripathi et al., (2020) karyawan dengan *learning agility* mampu mengatasi dan menghadapi perubahan baru dengan lancar dan cepat, yang berdampak pula pada keterikatan mereka terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Dengan adanya kemampuan *learning agility* yang dimiliki oleh karyawan pada suatu perusahaan, salah satunya berdampak pada *work engagement* seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Work Engagement

Menurut Yudiani (2017) *work engagement* adalah kondisi seorang karyawan merasa terhubung dan antusias terhadap pekerjaannya. Arifin et al. (2019) mengatakan bahwa *work engagement* berfokus pada minat, taraf kepuasan, dan kebahagiaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Stefano dan Gaudiino (2019) yang mengatakan bahwa *work engagement* juga didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang mana seorang karyawan memiliki sikap yang positif terhadap perusahaan tempatnya bekerja serta prinsip-prinsip yang ada. *Work engagement* adalah sebuah konsep pemikiran dimana karyawan yang memiliki rasa *engaged* dengan pekerjaannya akan merasa terikat pada pekerjaan mereka, sehingga ketika mereka mengerjakan pekerjaannya akan dilakukan dengan penuh rasa semangat. *Work engagement* pada karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap performa kerjanya, selain itu karyawan tersebut akan bekerja lebih dari yang seharusnya ia kerjakan, maksudnya karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya akan bekerja lebih dari yang seharusnya ia lakukan apabila dibandingkan dengan karyawan yang tidak *engaged* dengan pekerjaannya (Stefano & Gaudiino, 2019). Hal serupa juga disampaikan oleh Wang dan Chen (2020) *work engagement* dapat didefinisikan sebagai semangat kerja karyawan yang mencakup pikiran yang positif tentang pekerjaannya, serta kemauan untuk bekerja lebih keras dan melakukan pekerjaannya dengan kemampuan terbaik yang mereka miliki. Sofyanty (2018) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi menjadi salah satu bukti dari adanya rasa kesetiaan karyawan pada tempatnya bekerja, yang mana karyawannya akan selalu melibatkan dirinya dalam pekerjaannya baik secara fisik maupun hanya secara psikis.

Terdapat tiga hal yang menjadi dimensi *work engagement*. Riggio (2018) menyampaikan masing-masing dari dimensi tersebut memiliki definisi, yang penjelasannya sebagai berikut: (1) *Vigor*, ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental dalam bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, serta kegigihan dalam menghadapi kesulitan. Biasanya orang-orang yang memiliki skor *vigor* yang tinggi akan bekerja lebih ekstra dan mampu mempertahankan kinerja yang baik walaupun dalam keadaan yang sulit jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki skor yang rendah pada *vigor* akan memiliki energi, semangat dan stamina yang rendah pula selama bekerja; (2) *Dedication*, mengacu pada keadaan psikologis yang ditandai dengan rasa signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. *Dedication* memiliki cakupan yang lebih luas, tidak hanya mengacu pada *state* keyakinan atau kognitif saja tetapi termasuk juga terhadap *affective*. Seseorang dengan *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan; (3) *Absorption*, mengacu pada seseorang yang memiliki konsentrasi yang penuh dan asik dengan kebahagiaan dalam pekerjaannya, yang mana saat waktu berlalu dengan cepat dan seseorang tersebut akan mengalami kesulitan dengan melepaskan diri dari pekerjaannya (Riggio, 2018).

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* menurut Cook (2018) terbagi menjadi beberapa elemen dasar, diantaranya ialah: (a) *Well-being*, suatu keadaan karyawan akan merasa senang berada di organisasi tersebut, karena organisasinya menunjukkan kepedulian terhadap setiap karyawan, (b) *Information*, mengkomunikasikan hal-hal yang ingin dicapai atau tujuan dari perusahaan tersebut kepada karyawannya, karena ini adalah aspek yang penting untuk mengikat karyawan, (c) *Fairness*, keadilan yang dapat dilihat melalui perjalanan dari karir seorang karyawan yang berawal dari proses *recruitment* hingga proses *performance management*, (d) Karir dan *talent management*, rencana pengembangan karyawan dan

akses untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai ini akan berpengaruh terhadap peningkatan *engagement* karyawan, dan (e) *Involvement*, komunikasi arah ini merupakan salah satu ciri perusahaan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Iswati dan Mulyana (2021) dikatakan bahwa terdapat dua aspek yang mampu mempengaruhi *work engagement* yaitu *job resources* dan *personal resources*. Menurut Anatama (2018) *job resources* terdiri dari beberapa aspek yang meliputinya, yaitu fisik, psikologis, sosial dan organisasi. Aspek ini berfungsi sebagai landasan untuk menurunkan beban tuntutan kerja dan membantu proses pencapaian tujuan suatu perusahaan. Pri dan Zamralita (2017) mengatakan bahwa *job resources* dapat berpengaruh meningkatkan proses belajar dan pertumbuhan serta pengembangan diri karyawan (motivasi intrinsik), selain itu *job resources* dapat berperan sebagai pendorong untuk mencapai sebuah target yang diinginkan (motivasi ekstrinsik). Selanjutnya, *personal resources* yang merupakan aspek dari *work engagement* terdiri dari keadaan psikis karyawan itu sendiri. *Personal resources* mengacu pada keadaan psikis karyawan, yang memperhatikan evaluasi positif terhadap dirinya yang mempengaruhi ketahanan mental dengan adanya keyakinan terhadap dirinya akan kemampuan yang dimiliki untuk mempengaruhi lingkungan disekitarnya. Evaluasi yang dimaksud merupakan perkembangan terhadap psikologis yang positif dari setiap individu, yang dicirikan oleh *self efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resiliency* (Iswati & Mulyana, 2021).

Work engagement merupakan hal yang dapat mempengaruhi individual *outcomes*. Astisya dan Hadi (2021) mengatakan bahwa dampak yang mungkin terjadi apabila seorang karyawan *engaged* terhadap pekerjaannya adalah sikap positif, dan lebih sehat secara fisik maupun mental dan juga berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dari mereka yang tidak (Kustya & Nugraheni, 2020). Pernyataan serupa disampaikan oleh Yongxing et al (2017) yang mengatakan *work engagement* memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawannya. Menurut Matthysen dan Harris (2018) karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya akan memiliki rasa *readiness to change*. Artinya, karyawan tersebut akan lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan walaupun di situasi lingkungan pekerjaan yang berubah, dan juga mampu mencapai keberhasilan dari perubahan yang terjadi.

Hubungan antara *Learning Agility* dengan *Work Engagement*

Hubungan antara *learning agility* dengan *work engagement* dapat dijelaskan dengan *COR Theory*. Teori COR, yang pada dasarnya merupakan teori koping stres yang memberikan motivasi kepada seseorang untuk mempertahankan sumber daya yang sudah ada atau mencari sumber daya yang lebih baru. Penelitian yang dilakukan oleh Asan dan Huliselan (2020) menjelaskan bahwa dalam setiap diri manusia memiliki suatu kesadaran mengenai penting dan berharganya suatu sumber daya energi, oleh karena itu seorang individu akan secara otomatis berusaha untuk menemukan, mempertahankan dan melindungi sumber daya tersebut. Didukung dengan pernyataan Halbeseben et al. (2014) yang mengatakan bahwa teori *Conservation of Resources* (COR) menyatakan bahwa individu akan melakukan upaya perlindungan (*conservation*) atau peningkatan (*acquisition*) terhadap sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Hal tersebut sejalan dan berkaitan dengan *work engagement*, seseorang yang *engaged* dengan pekerjaannya akan bekerja lebih ekstra dan memberikan yang terbaik pada hasil kinerjanya, hal ini mendukungantisipasi hilangnya sumber daya yang sudah dimiliki. Salah satu sumber yang memperkuat *work engagement* adalah *learning agility*. Melihat pernyataan yang diberikan oleh Shimazu et al. (2015) mengenai *work engagement* karyawan terhadap pekerjaannya dapat disebarkan kepada karyawan lainnya, ini sejalan dengan salah satu dimensi *learning agility* yaitu *result agility*. *Result agility* memiliki arti sejauh mana seorang karyawan berhasil mendapatkan hasil yang baik walaupun dalam keadaan yang sulit, mampu menginspirasi karyawan lain, dan membangun kepercayaan orang lain dengan keberadaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2018) mendukung hal tersebut, dikatakan bahwa *learning agility* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karyawan. Pada dasarnya, *learning agility* merupakan kemampuan seseorang yang cekatan dalam belajar hal baru untuk bertahan pada situasi yang berubah-ubah. Semakin tinggi tingkat *learning agility* pada karyawan, akan berpengaruh terhadap ketahanan karyawan pada situasi sulit dan berubah, dan semakin besar pula kemungkinan karyawan menjadi *engaged* dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti ingin membuktikan apakah *learning agility* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

H₁: Terdapat hubungan antara *learning agility* dengan *work engagement*

METODE

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah model korelasi untuk melihat hubungan antara *learning agility* dengan *work engagement*. Seluruh data yang terkumpul melalui kuesioner akan diolah menggunakan aplikasi *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS). Data akan diolah melalui beberapa tahapan, yaitu uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan linearitas. Setelah itu, akan dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui gambaran dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini. Selanjutnya, dilakukan uji hipotesis dengan melakukan uji korelasi untuk melihat apakah terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Selain itu, data juga akan diolah uji beda pada setiap variabelnya, untuk mengetahui apakah setiap variabel menunjukkan hasil yang berbeda pada data demografi yang ada.

Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini terdapat dua variabel, yang pertama adalah *work engagement*. Untuk melakukan pengujian, setiap variabel memiliki alat ukur masing-masing. *Work engagement* pada penelitian ini merupakan variabel terikat (*dependent variable*) yang akan diukur menggunakan *The Utrecht Work Engagement Scale-17* (UWES-17) yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker (2003) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Instrumen ini dikategorikan menjadi tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Alat ukur UWES pada awalnya terdiri dari 24 butir, yang terdiri dari dimensi *vigor* (9 butir), *dedication* (8 butir), dan *absorption* (7 butir). Lalu pada penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) memberikan hasil butir yang tidak valid, sehingga butir alat ukur *work engagement* yang sebelumnya berjumlah 24 sekarang menjadi 17 butir, yang terdiri dari *vigor* (6 butir), *dedication* (5 butir), dan *absorption* (6 butir). Selain itu, alat ukur ini menggunakan pilihan skala *likert* 1-6 pada setiap butir pernyataannya, yang terdiri dari: 1 (Tidak Pernah), 2 (Jarang), 3 (Kadang-kadang), 4 (Sering), 5 (Sangat Sering), 6 (Selalu).

Dimensi pertama adalah *Vigor*. Dimensi memiliki 6 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 1, 4, 8, 12, 15 dan 17. Setelah dilakukan uji reliabilitas, dimensi ini menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.852$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu”, dan “Di tempat kerja, saya selalu tekun, bahkan saat sesuatu tidak berjalan dengan baik”.

Dimensi kedua adalah *Absorption*. Dimensi memiliki 5 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 3, 6, 9, 14 dan 16. Setelah dilakukan uji reliabilitas, dimensi ini menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.859$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “Saat sedang bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain di sekitar saya”, dan “Sulit untuk melepaskan diri saya dari pekerjaan saya”.

Dimensi ketiga adalah *Dedication*. Dimensi memiliki 6 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 2, 5, 7, 10, 11, dan 13. Setelah dilakukan uji reliabilitas, dimensi ini menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha*

($\alpha = 0.847$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “Pekerjaan saya menginspirasi saya”, dan “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”.

Variabel kedua yaitu *learning agility*. *Learning agility* pada penelitian ini merupakan variabel bebas (*independent variable*) yang akan diukur dengan instrumen yang disusun oleh Gravett dan Caldwell (2016), dan telah diadaptasi oleh Wardhani et al (2022) ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini dilakukan pengujian reliabilitas dan menunjukkan hasil koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.911$). Instrumen yang digunakan pada alat ukur ini dikategorikan menjadi empat dimensi yaitu (a) *people agility*, (b) *mental agility*, (c) *result agility*, (d) *change agility*. Selain itu, alat ukur ini menggunakan pilihan skala *likert* 1-5 pada setiap butir pernyataannya, yang terdiri dari: 1 (Tidak Pernah), 2 (Kadang-kadang), 3 (Agak Sering), 4 (Sering Kali), dan 5 (Selalu). Gambaran reliabilitas alat ukur *learning agility* secara lengkap dapat dilihat pada

Dimensi pertama adalah *People Agility*. Dimensi memiliki 5 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 1, 13, 15, 16, dan 18. Setelah dilakukan pengujian reliabilitas, dimensi ini memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.758$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “Saya mencari orang baru, untuk belajar tentang topik di luar bidang pekerjaan saya”, dan “Saya berkenalan dengan banyak orang untuk mengetahui cara menjadi seseorang yang lebih efektif dan efisien”

Dimensi kedua adalah *Mental Agility*. Dimensi ini memiliki 4 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 3, 5, 8, dan 17. Setelah dilakukan uji reliabilitas, dimensi ini menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.706$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “Saya mengingat informasi baru dengan mudah”, dan “Saya memahami pendekatan yang terbaik untuk mempelajari sesuatu”.

Dimensi kedua adalah *Result Agility*. Dimensi ini memiliki 5 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 6, 10, 11, 12 dan 15. Setelah dilakukan uji reliabilitas, dimensi ini menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.736$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “saya merasa puas saat menggali lebih dalam tentang cara-cara menyelesaikan masalah” dan “Saya berkenalan dengan banyak orang untuk mengetahui cara menjadi seseorang yang lebih efektif dan efisien”.

Dimensi kedua adalah *Change Agility*. Dimensi ini memiliki 4 butir pernyataan yang terdiri dari nomor 2, 4, 7 dan 9. Setelah dilakukan uji reliabilitas, dimensi ini menunjukkan nilai koefisien *cronbach alpha* ($\alpha = 0.689$). Beberapa contoh butir pernyataan pada dimensi ini diantaranya “Saya tetap merasa nyaman dalam kondisi pekerjaan yang berubah” dan “Saya berusaha mencari *feedback* tentang keterampilan dan kemampuan yang saya miliki”.

HASIL

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menggunakan nilai residual variabel *learning agility* dan variabel *work engagement*. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah data yang diperoleh telah terdistribusi secara normal atau tidak. Selain itu, tujuan dilakukannya uji normalitas adalah untuk dapat menentukan uji yang akan digunakan selanjutnya dengan melihat hasil data terdistribusi normal atau tidak normal. Suatu data dikatakan normal ketika menghasilkan nilai signifikan *2-tailed* ($p > 0.05$). Setelah melakukan uji normalitas, diketahui bahwa data yang diperoleh pada penelitian ini terdistribusi tidak normal dengan nilai *Asym sig.* = 0.00, ($p < 0.05$), $F = 1.047$, $p = 0.420$ ($p < 0.05$).

Uji Linearitas

Pada penelitian ini, peneliti melakukan uji linearitas, yang dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan yang terjadi antara variabel berbentuk satu garis lurus (*linear*) atau tidak. Suatu data dikatakan bersifat *linear* apabila memiliki nilai signifikan *p-value* > 0.05 , dan apabila pengujian data menunjukkan nilai

signifikan $p\text{-value} < 0.05$) maka data tersebut dinyatakan tidak linear. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai signifikansi independen variabel dengan dependen variabel yaitu $p\text{-value} = 0.420$, ($p > 0.05$), $F = 1.047$ dan $p = 0.420$. Dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang linear pada variabel *learning agility* dengan variabel *work engagement*. Rincian penjelasan mengenai uji linearitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya hubungan antara *learning agility* dengan *work engagement*. Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini, peneliti melakukan beberapa uji. Pertama, peneliti melakukan uji normalitas terlebih dahulu untuk mengetahui apakah data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal. Setelah diketahui data yang diperoleh berdistribusi tidak normal, peneliti melanjutkan dengan uji linearitas sebagai syarat untuk melakukan uji korelasi. Selanjutnya, peneliti melakukan pengolahan data selanjutnya menggunakan *non-parametric correlations* dengan uji korelasi *spearman* untuk melihat korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen, yang dapat membuktikan hipotesis pada penelitian ini.

Setelah melakukan uji korelasi, diketahui nilai signifikan (2-tailed) = 0.000, ($p < 0.05$). Dari hasil uji tersebut, dapat diartikan bahwa *learning agility* memiliki korelasi yang signifikan dengan *work engagement*. Selain itu, pada hasil uji korelasi yang sama dapat dilihat nilai *correlation coefficient* (r) = 0.816, ($r = 0.76$), yang dapat diartikan bahwa variabel *learning agility* dengan *work engagement* memiliki korelasi dengan tingkat yang sangat kuat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_1 pada penelitian ini diterima, artinya hubungan antara *learning agility* dengan *work engagement* terbukti.

DISKUSI

Hasil penelitian memberikan hasil bahwa *learning agility* terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Diskusi dalam penelitian ini akan membahas mengenai hasil penelitian yang didasarkan pada hasil analisis hipotesis. Sumber daya manusia merupakan aspek penting pada pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Memasuki masa globalisasi yang tidak dapat kita hindari, dan era VUCA yang menjadi salah satu contoh yang dapat kita rasakan sekarang, menuntut perusahaan untuk *agile* terhadap keadaan yang berubah dengan tidak pasti. Tidak hanya perusahaan, SDM atau karyawannya juga harus dipastikan mampu untuk menyesuaikan diri dan bertahan pada keadaan yang serba tidak pasti. Saputra et al (2022) pada penelitiannya mengatakan bahwa ketika perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis, karyawan akan dituntut untuk melakukan pekerjaan yang lebih ekstra, memberikan inovasi dan efisien dalam menjalankan tugas kerja. Oleh karena itu, *learning agility* sangat dibutuhkan ada pada diri setiap karyawan yang bekerja untuk membawa perusahaan bertahan dan mampu menghadapi era VUCA saat ini.

Saputra et al. (2022) pada penelitiannya terdahulu yang membahas mengenai *learning agility* dan *work engagement* menjelaskan, bahwa dengan meningkatkan *work engagement*, seorang karyawan akan memiliki tingkat *learning agility* yang tinggi. Karyawan akan memiliki kemauan yang lebih untuk belajar dari pengalaman yang lalu dan mengubahnya pada sudut pandang baru untuk dapat menyesuaikan diri dan bertahan pada keadaan yang tidak pasti, dan ini merujuk pada dimensi *result agility*. Karyawan akan menjadi lebih tertarik membantu rekan kerjanya untuk berpikir dan melakukan hal yang baru, hal ini merujuk ada dimensi *people agility*. Karyawan akan lebih kuat untuk bertahan menghadapi perubahan yang pesat, dan ini merujuk pada dimensi *change agility*. Karyawan akan lebih terbuka terhadap perbedaan dan lebih realistis terhadap keadaan saat ini, hal ini merujuk pada dimensi *mental agility* (Saputra, et al., 2022).

Hal tersebut serupa dengan kesimpulan dari jawaban hipotesis pada penelitian ini, yang mengatakan apabila tingkat *learning agility* pada karyawan meningkat, maka tingkat *work engagement* terhadap pekerjaannya juga akan meningkat. Hipotesis pada penelitian ini diterima, berdasarkan uji olah data

linearitas yang dilakukan dengan tujuan mengungkap suatu hubungan antar variabel satu dan lainnya. Pada hasil uji linearitas, ditemukan $p\text{-value} = 0.420$, ($p > 0.05$), artinya variabel independen dan variabel dependen pada penelitian ini memiliki hubungan yang linear. Selain itu, pada hasil korelasi *spearman* ditemukan nilai signifikan (2-tailed) = 0.000, ($p < 0.05$), artinya *learning agility* memiliki korelasi yang signifikan dengan *work engagement*. Lalu, masih dari hasil uji yang sama, dapat ditemukan hasil koefisien korelasinya menunjukkan nilai $r = 0.816$, artinya korelasi antara kedua variabel tersebut tergolong pada tingkat yang sangat kuat.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa dimensi pada variabel *learning agility* yang memiliki *mean* tertinggi adalah *result agility* ($M = 4.21$). Hal tersebut menunjukkan bahwa banyak dari karyawan PT. X mampu memberikan kinerja yang baik walaupun dalam situasi kerja yang sulit. Karyawan memiliki keinginan lebih untuk belajar dari pengalaman, evaluasi *feedback* yang diberikan kepada dirinya terhadap kinerjanya, dan menggunakan caranya untuk memberikan kinerja yang baik. Karyawan juga mampu membangun rasa percaya orang lain terhadap dirinya dan dapat memberikan pengaruh yang baik seperti motivasi atau inspirasi kerja terhadap lingkungan sekitarnya. Hal ini mendukung pernyataan Braun et al., (2017) bahwa kemampuan seseorang untuk *agile* merupakan kemampuan yang dapat dikembangkan dan mampu memberikan pengaruh yang positif seperti menumbuhkan semangat dan dukungan kepada rekan kerjanya. Sedangkan *change agility* pada variabel *learning agility* memiliki *mean* yang relatif rendah pada penelitian ini ($M = 4.11$). Hal tersebut memberikan pengertian bahwa sebagian kecil dari karyawan PT. X sudah memiliki kemampuan untuk bertahan ketika menghadapi perubahan yang signifikan pada lingkungan kerjanya. Hal tersebut juga memberikan arti bahwa sebagian kecil karyawan PT. X sudah memiliki rasa penasaran dan ingin terus belajar akan hal atau ide-ide baru, serta terlibat dalam aktivitas pengembangan kemampuan diri untuk mencapai tujuan perusahaan terbilang cukup baik.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa dimensi pada variabel *work engagement* yang memiliki *mean* tertinggi adalah *absorption* ($M = 4.87$). Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa banyak dari karyawan PT. X sudah memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi dan merasa sulit melepaskan diri ketika sedang bekerja. Lalu, dimensi dengan *mean* terendah adalah *vigor* ($M = 4.74$), dengan ini diketahui bahwa sebagian kecil dari karyawan PT. X sudah memiliki tingkat energi, semangat dan ketahanan mental saat bekerja.

Selain itu, berdasarkan hasil uji beda yang dilakukan menggunakan uji *mann whitney (u-test)* terhadap variabel *work engagement* dengan data demografi, diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara usia ($p = 0.000 < 0.05$), dan untuk posisi ($p = 0.039 < 0.05$). Lalu, pada hasil tersebut juga diketahui tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin ($p = 0.464 > 0.05$), lama kerja ($p = 0.093 > 0.05$) dan pendidikan terakhir ($0.628 > 0.05$). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzia dan Marwansyah (2020) yang mengatakan usia memberikan hasil yang berbeda terhadap hasil *work engagement*.

Uji yang sama dilakukan terhadap variabel *learning agility*, untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan hasil pada variabel dengan data demografi. Hasil uji ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel *learning agility* dengan usia ($p = 0.000 < 0.05$), lama kerja ($p = 0.004 < 0.05$) dan posisi ($p = 0.039 < 0.05$). Lalu, pada hasil tersebut juga diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan antara jenis kelamin ($p = 0.713 > 0.05$), dan pendidikan terakhir ($p = 0.457 > 0.05$). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jatmika dan Puspitasari (2019) bahwa perbedaan jenis kelamin tidak memberikan hasil yang berbeda terhadap hasil variabel *learning agility*. Pada penelitian yang dilakukan Riswan et al. (2021) menunjukkan hal yang sama mengenai tidak adanya perbedaan yang signifikan antara *learning agility* dengan pendidikan terakhir.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data oleh peneliti mengenai hubungan antara *learning agility* dengan *work engagement* ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah, serta tujuan penelitian. Hasil dari uji yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa *learning agility* memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel *work engagement*. Tidak hanya itu, hasil analisis data juga menunjukkan bahwa antara kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang linear. Hal ini dimaksud apabila dimensi-dimensi *learning agility* pada karyawan ditingkatkan, maka *work engagement* pada karyawan juga akan semakin tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pada penelitian ini diterima.

Kualitas SDM memiliki arti yang luas, namun dalam penelitian ini diharapkan suatu perusahaan dapat memiliki karyawan yang mampu *agile* terhadap perubahan yang sedang atau akan terjadi. Menurut Gravett dan Caldwell (2016) suatu perusahaan perlu menemukan karyawan yang mampu belajar hal baru dengan cepat dan *mentally agile*. Hal tersebut merupakan bagian dari *learning agility*, yang memiliki peran penting terutama pada era VUCA seperti saat ini. Dengan demikian, peneliti berharap perusahaan dapat memperhatikan dan meningkatkan *learning agility* masing-masing karyawannya. Hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendukung hal tersebut adalah dengan membuat pelatihan mengenai pemahaman *learning agility* itu sendiri dan upaya untuk meningkatkannya. Peneliti menyarankan hal tersebut dikarenakan pemahaman dan kesadaran terhadap *learning agility* masih sangat minim di lingkungan industri organisasi. Seperti yang disebutkan sebelumnya, *learning agility* berperan penting bagi pihak perusahaan dan pada individu itu sendiri untuk menghadapi dan mampu bertahan pada era VUCA saat ini.

REFERENSI

- Aliyyah, I. H., & Idham, R. A. (2020). Hubungan learning agility dan perilaku kolaborasi pada pekerja di Jakarta. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 4(1), 179. doi.org/10.22441/biopsikososial.v4i1.8293
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi-Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1-9.
- Asan, S., & Huliselan, J. J. (2020). Analisis work engagement karyawan frontline high-contact dan low-contact di industri jasa. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 19(2), 127-140.
- Astisya, I. R., & Hadi, C. (2021). Pengaruh job demands dan job resources terhadap work engagement guru. *Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 17(1), 207-223.
- Braun, T., J., Hayes, B., C., DeMuth, R., L., F., & Taran, O., A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure of facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. https://doi.org/10.1017/iop.2017.79
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolutions a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267-295.
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329-347.
- Fajrina, D., A., N., & Noer, B., A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement generasi millennial (studi kasus: PT PLN Tarakan). *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 10(1), 2337-3250.
- Firmansyah, A., & Fahrani, N., S. (2019). Rencana suksesi pegawai negeri sipil di era VUCA. *Civil Service*, 13(2), 1-14. https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/230/192
- Ghosh, S., & Muduli, A. (2021). Learning agility, culture and outcome: an empirical study. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 23(1), 95-110.G
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). What is learning agility? (p. 1-8).
- Gravett, L. S., & Caldwell, S., (2016). Learning agility: The impact on recruitment and retention. *Palgrave Macmillan*.

- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Haring, S., Shankar, J., & Hofkes, K. (2020). The potential of learning agility.
- Hayati, N. (2021). Analisis tantangan dan penegakan hukum persaingan usaha pada sektor e-commerce di Indonesia. *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 21(1). doi.org/10.30641/dejure.2021.V21.109-122
- Hendrarso, P. (2020). Meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perguruan tinggi. *Prosiding Seminar Stiarni*, 7(2), 1-11. <https://ojs.stiarni.ac.id/index.php/PS/article/view/949>
- Iswati, N. P., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan PT X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(8), 116-128.
- Jatmika, D., & Puspitasari, K. (2019). Learning agility pada karya generasi milenial di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 3(1), 187. doi.org/10.24912/jmishumsen.v3i1.3446
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis pengaruh work engagement dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(2).
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (Perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (Employee engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40-51.
- Pri, R., & Zamralita, Z. (2017). Gambaran work engagement pada karyawan di PT EG (Manufacturing Industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 295-303.
- Riswan, A. A., Salsabila, C., Mulya, D. P. R., & Saputra, N. (2021). Innovative work behavior pada pegawai di DKI Jakarta: Pengaruh learning agility, work engagement, dan digital readiness. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(2), 151-165.
- Saibah, B.R.A.M., Iryani, N., & Anwar S. (2020). Daya saing dan liberalisasi perdagangan pada industri manufaktur Indonesia. *Jurnal Akrab Juara*, 5(2), 151-158.
- Saputra, N. (2018). Does learning culture impact directly or indirectly on wok engagement in the Indonesia oil palm industry?. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 561-566. 10.14419/ijet.v7i3.30.18431
- Saputra, N., Abdinagoro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2018). The mediating role of learning agility on the relationship between work engagement and learning culture. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 117-130.
- Setyawan, A., Supatra, I., W., & Aida, N. (2021). Globalisasi ekonomi dan pengangguran: Studi kasus Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 10(3), 263-278.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.
- Sirait, A., R. (2019). Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Persaingan Usaha Tidak Sehat di Indonesia. *Jurnal Justitia*, 1(1).
- Sofyanty, D. (2018). Pengaruh kontrak psikologis dan psychological well being terhadap keterikatan kerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 2(1), 96-102.
- Suharman & Murti, H., W. (2019). Kajian industri 4.0 untuk penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 3(1), 1-13. 10.30988/jmil.v3i1.59
- Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: An empirical study. *Emerald Publishing Limited*, 52(2), 105-120.
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429.
- Widarnandana. (2019). Penyusunan skala work engagement pada pegawai di Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 3(1), 15-27.
- Wulandari, G., V., (2021). Pengaruh quality of work life dan work engagement terhadap organizational citizenship behavior PT. Bank Central Asia, TBK KCU Depok. *Jurnal Informasi Mahasiswa Manajemen*, 1(3), 256-265.

- Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A conceptual model of learning agility and authentic leadership development: Moderating effects of learning goal orientation and organizational culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40-51.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 708-713.
- Yunita, M. M., & Seanto, S. (2018). Hubungan psychological safety dengan learning agility pada remaja dalam pembelajaran online selama pandemi.
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A framework of research and practice: Relationship between work engagement, affective commitment, and turnover intentions. *Open Journal of Social Sciences*, 5(10), 22.