

Pengaruh *Learning Culture* Terhadap *Learning Agility* Apakah Berdampak Langsung Ataupun Tidak?

Nopriadi Saputra¹, Engkos Achmad Kuncoro², Sasmoko³

Bina Nusantara University¹²³

Email korespondensi: nopriadisaputra@gmail.com

Abstract

The continuous and disruptive changes in business demands people in organization to become adaptable fast. Learning agility is becoming a strategic issue in human resource management. This article examined the impact of learning culture on learning agility. Does learning culture have an impact on learning agility directly or indirectly? This article is based on an empirical study in Indonesia. The research model is tested on sample size of 107 directors and senior managers from the leading companies. The obtained data were analyzed with PLS based SEM via SmartPLS version 3.0 application. The result explained that learning culture impact indirectly on learning agility. Learning culture is an antecedent of work engagement, and work engagement is a good predictor for learning agility. Therefore, work engagement plays a mediating role in relationship between learning culture and learning agility. For being agile learner in business organization, people should be good in work engagement and exposed by learning culture for a certain period.

Keywords: *learning culture; learning agility; work engagement*

1. PENDAHULUAN

Saat ini kita memasuki kehidupan yang dipenuhi dengan ketidakstabilan (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), ketidaksederhanaan (*complexity*) dan ketidakjelasan (*ambiguity*). Mack, Khare, Kramer, dan Burgatz, (2016) menyebutnya dengan istilah *VUCA world*. Perusahaan-perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang turbulensi dimana menuntut pegawai melakukan upaya-upaya ekstra dan menggenerasi inovasi sekaligus menjalankan bisnis dengan efisien. Di sisi lain, para pegawai mengharapkan *job-security* keseimbangan pribadi dan pekerjaan, dan kebebasan berkarir (Imperatori, 2017). Ketangkasan belajar (*learning agility*) dan keterlekatan kerja (*work engagement*) merupakan persoalan yang penting dalam mengelola orang-orang.

Ketangkasan belajar merupakan pembeda utama yang memisahkan organisasi yang *sustained high-performing* dengan yang organisasi yang *mediocre* (rata-rata). Perusahaan yang melampaui perusahaan kompetitor mereka dalam hal profitabilitas, pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan dan kepuasan pelanggan dilaporkan memiliki ketangkasan yang tinggi pada tenaga kerjanya. Organisasi yang *learning-agile* mampu mengantisipasi perubahan lebih baik daripada perusahaan lainnya (Gravett & Caldwell, 2016).

Rigby dan Bilodeau (2015) melaporkan ada 17 *management tools* yang paling sering digunakan oleh para eksekutif di seluruh dunia. *Work engagement* atau keterlekatan kerja adalah satu dari lima *management tools* yang paling sering digunakan secara global dan di regional Asia. Keterlekatan kerja lebih sering digunakan oleh para praktisi manajemen terutama sekali di dunia konsultasi manajemen. Keterlekatan kerja berevolusi dari dua konsep *organizational behavior* yaitu *Organizational Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior* (Wang, 2016). Banyak perusahaan konsultasi manajemen yang melakukan studi yang menunjukkan bahwa keterlekatan kerja dan dampaknya terhadap *organizational*

outcomes, seperti pertumbuhan penjualan dan pendapatan, kinerja finansial, menurunnya tingkat kecelakaan kerja dan banyak lagi (Chhetri, 2017). Sejak awal tahun 2000-an, seiring dengan terjadinya resesi dunia, keterlekatan kerja telah menjadi pemicu penting dari keberhasilan organisasi di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Karena keterlekatan kerja secara langsung berpengaruh terhadap *individual and business outcomes*, seperti kinerja finansial, produktivitas, retensi, bahkan *shareholder return* (Lee & Ok, 2015).

Wollard dan Shuck (2011) telah mengidentifikasi 42 variabel sebagai anteseden atau prediktor dari keterlekatan kerja yang dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu: (1) faktor-faktor organisasional dan (2) faktor-faktor individual. Terdapat tiga dari 21 faktor organisasional yang terkait dengan budaya organisasi, yaitu: *supportive organizational culture*, *positive workplace climate*, dan *authentic corporate culture*. Budaya dan iklim organisasi sering diuji secara empirik untuk menjelaskan pengaruh yang signifikan learning culture terhadap keterlekatan kerja. Tulisan ini bertujuan untuk menelaah: (1) pengaruh *learning culture* sebagai budaya perusahaan terhadap keterlekatan kerja dan ketangkasan belajar, (2) pengaruh dari keterlekatan kerja terhadap ketangkasan belajar, (3) peranan keterlekatan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara learning culture dan ketangkasan belajar.

Learning Culture

Struktur dan budaya organisasi memainkan peranan penting dan mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok di dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai, standar perilaku dan opini yang khas untuk suatu organisasi. Budaya organisasi itu ditampakkan pada perilaku, interaksi, pemahaman terhadap diri sendiri dan pemahaman terhadap lingkungan sekitarnya (Hitka, Vetráková, Balážová, & Danihelová, 2015). Budaya merupakan metafora yang sangat kuat dan mengakar pada rutinitas keseharian yang khas dari organisasi dan merupakan cara bagaimana organizational reality dibentuk dan dikembangkan (Simamora & Jerry, 2013). Learning culture merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang berorientasi untuk mendukung dan mempromosikan pembelajaran kepada seluruh orang di dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasional (Rebelo & Gomes, 2011).

Beberapa studi empirik terdahulu telah membuktikan bahwa budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlekatan kerja. Perceived organizational culture mempengaruhi secara signifikan terhadap keterlekatan pegawai (Sadeli, 2012). Budaya organisasi merupakan prediktor dari keterlekatan kerja (Arifin, Troena, & Djumahir, 2014; Brunetto, Xerri, & Nelson, 2014). Studi yang melibatkan 245 unit kerja yang berbeda pada organisasi publik di Finland membuktikan bahwa *ethical organizational culture* berpengaruh terhadap keterlekatan kerja individual (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). Berdasarkan fakta-fakta empirik di atas, tulisan ini berargumentasi bahwa budaya belajar memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlekatan kerja dan juga ketangkasan belajar

H1: *Learning culture* berpengaruh terhadap keterlekatan kerja

H3: *Learning culture* berpengaruh terhadap ketangkasan belajar

Ketangkasan Belajar (*Learning Agility*)

Ketangkasan belajar merupakan konstruk yang relatif baru dan semakin dikenal sebagai konstruk utama untuk pengembangan kepemimpinan dalam organisasi (De Meuse et al., 2010). Ketangkasan belajar tidak terkait dengan *personal typology*, kecerdasan intelektual ataupun *goal orientation* (Derue, Ashford, & Myers, 2012). Ketangkasan belajar adalah keinginan dan kemampuan seseorang untuk menguasai kompetensi baru sehingga dapat berkinerja di bawah situasi yang sulit pada kesempatan pertama (Lombardo & Eichinger, 2000). Ketangkasan belajar adalah kemampuan untuk mengekstrasi pemahaman atau pembelajaran dari berbagai pengalaman terdahulu untuk menghadapi perubahan baru (Yadav, 2017).

Dalam tulisan ini, ketangkasan belajar direfleksikan dalam empat dimensi yaitu ketangkasan hasil, ketangkasan orang, ketangkasan mental, dan ketangkasan perubahan (Gravett & Caldwell, 2016). Riset empirik di Malayasia yang melibatkan 329 responden membuktikan bahwa keterlekatan organisasional dan keterlekatan kerja merupakan prediktor untuk ketangkasan belajar dan ketangkasan belajar adalah prediktor leadership spirit (Juhi & Pa'wan, 2012). Berdasarkan fakta empirik tersebut, tulisan ini membangun hipotesis bahwa keterlekatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ketangkasan belajar

H2: Keterlekatan kerja berpengaruh terhadap ketangkasan belajar

Keterlekatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlekatan kerja merupakan konstruk yang multi-component (Kim, Park, Cozart, & Lee, 2015) yang dapat dikonseptualisasikan sebagai behavioral tendency (Macey & Schneider, 2008). Keterlekatan kerja adalah psychological state ketika individu antusias terlibat dalam bekerja (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Kahn, 1990) dan menggenerasi state of mind yang positif dan memuaskan yang dicirikan dengan dedication, absorption dan vigor (Bakker & Leiter, 2010). Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2015) melakukan systematic synthesis terhadap 155 paper yang relevan terhadap anteseden dari keterlekatan kerja yang dikelompokkan dalam lima kategori, yaitu: (1) faktor psychological state, (2) faktor yang terkait dengan pekerjaan, (3) faktor kepemimpinan (4) faktor tim kerja dan (5) faktor intervensi organisasi. Sementara itu, keluaran dari keterlekatan kerja dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu: kinerja individual dan kinerja kolektif serta moral kelompok. Tulisan ini bertujuan untuk mengulas hubungan antara learning culture sebagai intervensi organisasi dan ketangkasan belajar sebagai keluaran moral dari keterlekatan kerja.

Beberapa riset empiris terdahulu menjelaskan peranan mediator dari keterlekatan kerja. Riset yang melibatkan 1.780 pegawai bank di Pakistan menyimpulkan bahwa keterlekatan kerja memainkan peranan mediator dalam hubungan antara *harmonious passion*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai (Qadeer, Ahmed, Hameed, & Mahmood, 2016). Aryee, Walumbwa, Gachunga, dan Hartnell (2016) melakukan riset yang melibatkan 144 pegawai dan supervisornya dari enam bank retail di Kenya menyimpulkan bahwa keterlekatan kerja juga memainkan peranan mediator pada hubungan antara kepuasan bekerja, *work-family balance* dan kinerja pelayanan. Riset dengan melibatkan 214 pegawai bank di Cyprus juga menjelaskan bahwa keterlekatan kerja memainkan peranan mediator

pada hubungan antara *perceived organizational support* dan pencapaian kinerja (Karatepe & Aga, 2016). Berdasarkan fakta empirik tersebut di atas, tulisan ini membangun argument bahwa keterlekatan kerja memainkan peranan mediator dalam hubungan anatara *learning culture* dan ketangkasan belajar. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *learning culture* dan keterlekatan bekerja dan antara keterlekatan bekerja dengan ketangkasan belajar.

H1: *Learning culture* berpengaruh terhadap keterlekatan kerja

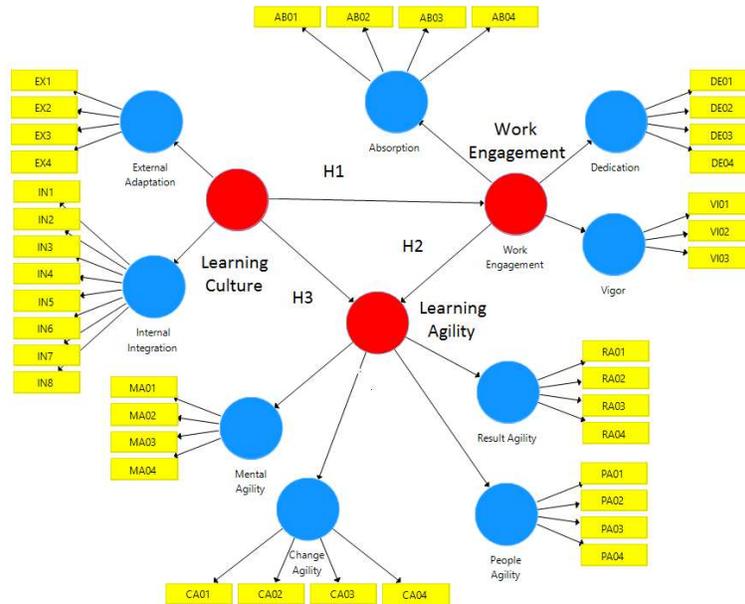
H2: Keterlekatan kerja berpengaruh terhadap ketangkasan belajar

2. METODE PENELITIAN

Tulisan ini didasarkan pada kuantitatif riset yang bersifat *cross-sectional*. Pendekatan yang digunakan adalah *purposive sampling* untuk mendapatkan 67 responden yang merupakan tim manajemen puncak dari perusahaan multi-nasional, swasta-nasional dan BUMN di Indonesia. Responden berasal dari manajemen puncak di Nestle, Samsung, Danone, Mandom, Kino, Onduline (dari perusahaan multi-nasional), Telkom, Oreedoo Indosat, Bank BRI, Bank Syariah Mandiri, Wijaya Karya, Jaya Construction (dari perusahaan BUMN) serta MNC Media, SmartFren, Alternative Media Group, Sinarmas, Agung Sedayu, Metropolitan, Daya Dimensi Indonesia, Bank BCA, Bank Danamon, Premier Hospital, dan Arpeni Pratama Ocean Line (dari perusahaan swasta-nasional). Data didapatkan melalui distribusi kuisioner dalam format cetak maupun digital yang dikirimkan melalui email atau sosial media. Ada pun profil dari responden berupa: pada umumnya pria (81%), di-dominasi oleh kohort generasional yang terlahir antara tahun 1960 –1979 (63%), berlatar belakang pendidikan magister (49%), bekerja pada perusahaan swasta nasional (81%), memegang posisi direktur atau pimpinan puncak (67%) dan jumlah pegawai yang dikelola perusahaan lebih dari 100 orang (67%).

Untuk pengukuran *Learning Culture*, peneliti mengadaptasi *Organizational Learning Culture Questionnaire* (Rebelo & Gomes, 2011) yang menggunakan dua dimensi yaitu Internal Integrasi Internal dan Adaptasi Eksternal. Pada riset ini, hanya 12 dari 20 indikator yang digunakan yaitu delapan indikator untuk Internal Integrasi (IN1, IN2, IN3, IN4, IN5, IN6, IN7, IN8) dan empat indikator Adaptasi Eksternal (EX1, EX2, EX3, EX4). Sementara itu untuk pengukuran Ketangkasan Belajar, peneliti mengadopsi *Learning Agility Self-Assessment* (Gravett & Caldwell, 2016) yang memiliki 24 indikator. Namun pada riset ini, peneliti hanya menggunakan 16 indikator yaitu: (1) Empat indikator (RA01, RA02, RA03, dan RA04) untuk mengukur dimensi Ketangkasan Hasil, (2) Empat indikator (PA01, PA02, PA03, dan PA04) untuk mengukur dimensi Ketangkasan Orang, (3) Empat indikator (CA01, CA02, CA03, dan CA04) untuk mengukur dimensi Ketangkasan Perubahan; dan (4) Empat indikator untuk mengukur Ketangkasan Perubahan (MA01, MA02, MA03, dan MA04). Sedangkan untuk mengukur Keterlekatan Kerja, peneliti mengadopsi *Utrecht Work Engagement Scale* (Seppälä et al., 2009) or UWES-17 yang terdiri dari 17 indikator. Namun, peneliti hanya menggunakan 12 indikator saja untuk mengukur ketiga dimensi yaitu (1) *Absorption* menggunakan empat indikator (AB01, AB02, AB03, dan AB04); (2) *Vigor* menggunakan empat indikator (VI01, VI02, VI03, dan VI04); dan (3) *Dedication* menggunakan empat indikator (DE01, DE02, DE03, dan DE04).

Model riset distrukturkan dalam *second order* dimana semua dimensi diperlakukan sebagai *latent variable*. Gambar 1 menunjukkan model riset. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SmartPLS version 3.0. Gunakan memprediksi model riset secara efektif, Hair, Hult, Ringle, dan Sarstedt (2014) merekomendasikan ukuran sampel sebesar 52 responden untuk model dengan kontruk endogenous yang memiliki 2 arah panah significance level = 0.05, statistical power = 89%, dan minimum $R^2 = 0.25$. Penelitian ini memiliki 67 responden, melampaui kebutuhan yang direkomendasikan.



Sumber: diolah oleh penulis
Gambar 1. Model Riset yang Akan Diuji

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran

Tabel 1 menampilkan skor outer loading dari keseluruhan indikator. Indikator dengan skor OL kurang dari 0,6 dikeluarkan dari model. Terdapat a role of thumb yang menjelaskan bahwa indikator dengan skor OL antara 0,4 – 0,7 dapat tetap dipertahankan dalam model selama penghapusan tersebut tidak meningkatkan nilai AVE dan Composite Reliability tidak membesar (Hair et al., 2014). Indikator-indikator yang dikeluarkan dari model adalah AB03, DE04, VI01, CA04, MA02, PA03, PA04, RA03, RA04, EX4, IN1, IN2, IN4 and IN5. Sedangkan indikator selebihnya ditampilkan pada Tabel 1.

Evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas didasarkan parameter-parameter di Tabel 1 dan Tabel 2. Pengukuran validitas yang digunakan dalam tulisan ini adalah validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen didasarkan pada *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE seluruh konstruksi lebih dari 0,500. Artinya model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik. Validitas diskriminan dianalisis dengan menggunakan angka pada Tabel 2. Angka tebal diagonal adalah akar kuadrat dari AVE. Jika angka cetak tebal diagonal lebih banyak dari angka lain yang terdaftar, berarti model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik. Tabel 2 menunjukkan kepada kita

bahwa semua angka tebal diagonal lebih banyak dari angka terdaftar lainnya. Artinya model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik.

Naskah ini menggunakan reliabilitas konsistensi internal dan reliabilitas komposit sebagai ukuran reliabilitas. Reliabilitas konsistensi internal diekspresikan oleh skor *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Composite Reliability* atau *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,708 berarti model memiliki *composite reliability* dan *internal consistency reliability* yang baik. Menurut *rule of thumb* (Hair et al., 2014), untuk penelitian eksplorasi, jika suatu konstruk atau indikator memiliki *loading factor* atau *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability* antara 0,6 hingga 0,7 maka konstruk atau indikator tersebut tetap diperbolehkan untuk digunakan dalam model. Tabel 1 menunjukkan bahwa *Absorption*, *Dedication*, *Change Agility*, *Adaptasi Eksternal* dan *Integrasi Internal* berada dalam keandalan internal yang baik. Tetapi untuk reliabilitas komposit, keseluruhan konstruksi melebihi 0,60. Artinya model memiliki reliabilitas konsistensi internal yang baik. Artinya meskipun memiliki reliabilitas konsistensi internal yang kurang memadai, model tersebut memiliki reliabilitas komposit yang baik. Secara umum dapat disimpulkan bahwa model tersebut reliabel. Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran adalah valid dan reliabel untuk pemodelan keterlekatan kerja sebagai mediator budaya pembelajaran dan ketangkasan belajar.

Model Struktural

Analisis model struktural mengacu pada kriteria yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2014). Hasil analisis adalah parameter berikut:

- (1) Nilai VIF untuk *Learning Culture* – Ketangkasan Belajar sebesar 1,239; Keterlekatan Kerja – Ketangkasan Belajar sebesar 1,239; dan *Learning Culture* – Keterlekatan Kerja sebesar 1.000. Semua nilai VIF lebih kecil dari 5. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah ko-linearitas dalam model struktural.
- (2) Tabel 3 menunjukkan koefisien jalur luar dari konstruksi dan dimensinya. Konstruk Ketangkasan Belajar memiliki nilai koefisien jalur terendah pada Ketangkasan Orang (0,634) dan tertinggi pada Ketangkasan Perubahan (0,919). *Learning Culture* memiliki skor Adaptasi Eksternal sebesar 0,849 dan Integrasi Internal sebesar 0,948. Konstruk Keterlekatan Kerja memiliki nilai *path coefficient* terendah pada *Vigor* terendah (0,802) dan tertinggi pada *Absorption* (0,882). Semua konstruk memiliki skor koefisien jalur dengan t-Statistik lebih dari 1,96 dan p-Value = 0,000. Artinya semua konstruk mempunyai hubungan reflektif yang signifikan dengan dimensinya.
- (3) Melalui perhitungan *blindfolding* diperoleh Q^2 untuk Ketangkasan Belajar sebesar 0,064 dan untuk Keterlekatan Kerja sebesar = 0,05. Jika Q^2 lebih besar dari nol, hal ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki *predictive relevance* yang memadai.

Table 1. Analisis Validitas dan Reliability

Dimension		Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Work Engagement					
Absorption	AB01	0,733	0,644	0,807	0,585
	AB02	0,691			
	AB04	0,861			
Dedication	DE01	0,786	0,757	0,861	0,673
	DE02	0,797			
	DE03	0,876			
Vigor	VI02	0,701	0,586	0,784	0,548
	VI03	0,783			
	VI04	0,733			
Learning Culture					
External Adaptation	EX1	0,861	0,784	0,793	0,697
	EX2	0,834			
	EX3	0,811			
Internal Integration	IN3	0,741	0,823	0,883	0,603
	IN4	0,696			
	IN6	0,817			
	IN7	0,752			
	IN8	0,885			
Learning Agility					
Change Agility	CA01	0,731	0,653	0,813	0,593
	CA02	0,665			
	CA03	0,718			
Mental Agility	MA01	0,835	0,289	0,734	0,582
	MA03	0,684			
People Agility	PA01	0,903	0,234	0,703	0,557
	PA02	0,545			
Result Agility	RA01	0,874	0,572	0,822	0,698
	RA02	0,796			

Sumber: diolah penulis, 2020

Table 2. Analisis Validitas Diskriminan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Absorption	0,765								
2 Change Agility	0,385	0,771							
3 Dedication	0,601	0,309	0,821						
4 External Adaptation	0,127	0,296	0,136	0,835					
5 Internal Integration	0,396	0,359	0,398	0,647	0,777				
6 Mental Agility	0,156	0,507	0,222	0,259	0,046	0,763			
7 People Agility	0,091	0,484	0,317	0,201	0,362	0,397	0,746		
8 Result Agility	0,666	0,306	0,107	0,199	0,411	0,239	0,254	0,836	
9 Vigor	0,549	0,463	0,205	0,444	0,217	0,201	0,436	0,451	0,741

Sumber: diolah oleh penulis, 2020

Table 3. KoefisiemOuter Path Coefficient

Construct	Dimension	Path Coefficient	t-Statistics	p-Value	Result
Learning Agility	Change Agility	0,919	39,004	0,000	Significant
	Mental Agility	0,706	7,951	0,000	Significant
	People Agility	0,634	8,021	0,000	Significant
	Result Agility	0,794	11,559	0,000	Significant
Learning Culture	External Adaptation	0,849	14,772	0,000	Significant
	Internal Integration	0,948	61,051	0,000	Significant
Work Engagement	Absorption	0,882	24,729	0,000	Significant
	Dedication	0,844	10,439	0,000	Significant
	Vigor	0,802	11,694	0,000	Significant

Sumber: diolah oleh penulis, 2020

- (4) Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien jalur *Learning Culture* terhadap Keterlekatan Keraj adalah sebesar 0,448 dengan t -Statistics = 2,836 dan p -Value = 0,005. Artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. *Learning Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlekatan Kerja. Koefisien jalur Keterlekatan Kerja kepada Ketangkasan Belajar adalah sebesar sebesar 0,421 dengan t -Statistics = 2,664 dan p -Value = 0,008. Artinya H_0 ditolak dan H_2 diterima. Keterlekatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketangkasan Belajar. Koefisien jalur *Learning Culture* menuju Ketangkasan Belajar sebesar 0,242 dengan t -Statistics = 1,548 dan p -Value = 0,122. Artinya H_0 diterima dan H_3 ditolak. Hal tersebut menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Learning Culture* terhadap Ketangkasan Belajar.

Table 4. Uji Hipotesis

Exogenous Construct	Indogenous Construct	Path Coefficient	t-Statistics	p-Value	Result
Learning Culture	Work Engagement	0,448	2,836	0,005	Supported
Work Engagement	Learning Agility	0,421	2,664	0,008	Supported
Learning Culture	Learning Agility	0,242	1,548	0,122	Not Supported

Sumber: diolah oleh penulis

Berdasarkan analisis model struktural, dapat disimpulkan bahwa model penelitian tidak memiliki masalah kolinearitas tetapi memiliki relevansi prediktif. *Learning Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketangkasan tetapi tidak berpengaruh terhadap Keterlekatan Kerja. Keterlekatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketangkasan Belajar

Pembahasan

Learning culture berdampak tidak langsung terhadap ketangkasan belajar, budaya belajar berdampak pada keterlekatan kerja pegawai. *Learning culture* harus dikembangkan di dalam organisasi dengan memperhatikan dampaknya terhadap keterlekatan kerja. Perkembangan *Learning culture* yang tidak berdampak positif dan signifikan terhadap

keterikatan kerja tidak akan mempengaruhi ketangkasan belajar pegawai. *Learning culture* mempromosikan dan memfasilitasi karyawan untuk belajar, berbagi dan menyebarkan pengetahuan untuk mencapai kesuksesan organisasi melalui integrasi internal dan proses adaptasi eksternal. *Learning culture* akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Dengan menumbuhkan budaya belajar dalam berorganisasi, karyawan akan lebih terlibat dengan pekerjaannya. Karyawan akan memiliki pola pikir yang lebih positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan dedikasi, daya serap dan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Mereka akan sepenuhnya terlekat secara fisik, kognitif dan emosional dengan peran pekerjaan (Kahn, 1990).

Dengan meningkatkan keterlekatan kerja, karyawan akan menjadi pembelajar yang lebih gesit. Mereka akan memiliki kemauan yang lebih kuat untuk belajar dari umpan balik dan pengalaman dan mengubah sudut pandang mereka sebagai hasilnya - ketangkasan hasil. Mereka akan lebih tertarik membantu orang untuk berpikir dan bereksperimen dengan hal baru - ketangkasan orang. Mereka akan lebih tangguh saat menghadapi perubahan yang bergejolak - ketangkasan perubahan. Dan mereka akan lebih terbuka terhadap keragaman dan memiliki banyak sudut pandang tentang realitas - ketangkasan mental (Lombardo & Eichinger, 2000).

Keterbatasan dan Saran Penelitian Masa Depan

Naskah ini merupakan penelitian eksplorasi yang bertujuan untuk menggali, bukan untuk mengkonfirmasi teori. Penelitian ini hanya ingin membuat prediksi tentang model struktural budaya pembelajaran, ketangkasan belajar dan keterikatan kerja. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling yang bersifat non probabilistik. Model SEM yang digunakan adalah tipe orde dua. Untuk penelitian selanjutnya, naskah ini menyarankan beberapa rekomendasi, seperti:

- (1) menggunakan sampel berukuran besar. Lebih dari 300 responden dari berbagai industri di Indonesia. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Covariance-Based SEM* dengan menggunakan aplikasi Lisrel atau Amos.
- (2) menggunakan metode *probabilistic sampling* seperti *stratified random* atau *cluster sampling* sehingga dapat digunakan atau lebih relevan untuk membuat kesimpulan umum tentang populasi perusahaan terkemuka di Indonesia,
- (3) perlu dilakukan validitas isi dan validitas wajah pada konstruk Learning Agility - khususnya dimensi ketangkasan orang, ketangkasan hasil dan ketangkasan mental serta konstruk Keterlekatan Kerja khususnya dimensi *Vigor*,
- (4) menguji konstruk lain sebagai variabel mediasi untuk budaya belajar dan keterlibatan kerja seperti kepemimpinan, praktik HRM, intervensi organisasi atau faktor terkait pekerjaan.

4. KESIMPULAN

Learning culture - melalui proses integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat menjadi prediktor yang baik untuk keterlekatan kerja tetapi tidak untuk ketangkasan belajar. Keterlibatan kerja yang mencerminkan *absorption*, *vigor*, dan *dedication* juga merupakan prediktor yang baik untuk ketangkasan belajar. Ketangkasan belajar tercermin dalam empat

dimensi: ketangkasan perubahan, ketangkasan mental, ketangkasan orang dan ketangkasan hasil. Oleh karena itu, keterlekatan kerja berperan memoderasi hubungan budaya belajar dan ketangkasan belajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, F., Troena, E., & Djumahir, M. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: Test of a model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 0, 1–23.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement - A handbook of essential theory and research*. East Sussex: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, 22(3), 187–200.
- Brunetto, Y., Xerri, M., & Nelson, S. (2014). Building a proactive, engagement culture in asset management organizations. *Journal of Management in Engineering*, 30(4), 1-27.
- Chhetri, S. B. (2017). Antecedents and consequences of job engagement empirical study of bank employees. *Business Perspectives and Research*, 5(2), 1–13.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P., & Zewdie, S. (2010). The development and validation of a self assessment of learning agility, (January), 57.
- Derue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279.
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *Learning agility - The Impact on recruitment and retention*. Cincinnati Ohio: Palgrave MacMillan.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Long Range Planning.
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate culture as a tool for competitiveness improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27–34.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement : Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Juhdi, N., & Pa'wan, F. (2012). Examining characteristics of high potential employees from employees' perspective. In *International Conference for Academic Disciplines* (Vol. 5, pp. 175–186).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance - the mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3).

- Kim, C. M., Park, S. W., Cozart, J., & Lee, H. (2015). From motivation to engagement: The role of effort regulation of virtual high school students in mathematics courses. *Educational Technology and Society*, 18(4), 261–272.
- Lee, J. H. J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84–98.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(January), 3–30.
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A., & Burgatz, T. (2016). Perspectives on a VUCA world. In *Managing in a VUCA World* (pp. 3–19).
- Qadeer, F., Ahmed, A., Hameed, I., & Mahmood, S. (2016). Linking passion to organizational citizenship behavior and employee performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 316–334.
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2011). The OLC questionnaire: A measure to assess an organization cultural orientation toward learning. In *Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications* (pp. 217–236).
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, 23(3), 173–194.
- Rigby, B. D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Bain & Company
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Essential of organizational behavior* (12th ed.). Pearson.
- Sadeli, J. (2012). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3).
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1–37). London: Routledge.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481.
- Simamora, B. H., & Jerry, M. (2013). Current and preferred organizational culture: A case study at Private University in Indonesia. *International Business Management*, 7(4), 353–358.
- Wang, J. (2016). The antecedents of employee engagement: A comparative analysis between Finland and Asia. Aalto University - School of Business.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.
- Yadav, N. (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), 1–12.