



BUKU MONOGRAF

MENGELOLA KEMAMPUAN BELAJAR YANG AGILE, ADAPTIF DAN TRANSFORMATIF



oleh :
RD FRANSISKUS JANU HAMU

BUKU MONOGRAF

MENGELOLA KEMAMPUAN BELAJAR YANG AGILE, ADAPTIF DAN TRANSFORMATIF

RD. Fransiskus Janu Hamu

11 Januari - 2023

JUDUL:

**MENGELOLA KEMAMPUAN BELAJAR YANG AGILE,
ADAPTIF DAN TRANSFORMATIF**

Penulis:

Fransiskus Janu Hamu

ISBN : 978-623-94037-2-0 (PDF)

Editor:

Honorata Ratnawati Dwi Putranti

Adinda Maharani Putri

Penerbit :

Badan Penerbit STIEPARI Press

Redaksi:

Jl Lamongan Tengah no. 2

Bendan Ngisor, Gajahmungkur

Semarang

Tlpn. (024) 8317391

Fax . (024) 8317391

Email: steparipress@badanpenerbit.org

Hak Cipta dilindungi Undang undang

Dilarang memperbanyak karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

KATA PENGANTAR

Kompetensi di era globalisasi berhembus sangat kencang masuk ke segala lini kehidupan manusia termasuk dalam dunia pendidikan terlihat dari fenomena yang tampak mencuat ke permukaan. Persaingan tajam semakin hari semakin nyata sehingga seringkali mengabaikan akal sehat, etika serta esensi pendidikan yang menjadi roh integritas dan akuntabilitas.

Persaingan sangat vulgar terjadi pada proses rekrutmen tenaga pendidik. Masing-masing individu menampakkan diri dan menunjukkan kebolehannya sebagai pribadi yang paling layak dan memenuhi syarat. Namun apa yang dipertontonkan belum cukup karena masih harus diuji dan dibuktikan kebenarannya dalam karya sebagai seorang pendidik.

Studi ini diawali dari sebuah pemikiran betapa pentingnya dosen sebagai tenaga pendidik yang bertanggung jawab penuh dalam mengelola kemampuan belajar yang agile, adaptif dan transformatif dalam perannya sebagai pusat ilmu pengetahuan bagi peserta didik. Kelincahan belajar sebagai kunci sukses dalam meningkatkan kinerja adaptif dan transformatif dosen secara khusus para dosen di lembaga STIPAS Indonesia. Studi ini diharapkan dapat berkontribusi positif terhadap pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik yang kompetitif dan profesional. Seorang pendidik disebut profesional dalam profesinya apabila dia mencintai, konsistensi, passionate, memberikan dedikasi dengan semua prinsip dan integritasnya.

Palangkaraya, 11 Januari 2023

RD. Frans Janu Hamu

MOTTO

“Teruslah menjadi orang yang mencari ilmu kapanpun dan dimanapun, sebab Ilmu pengetahuan adalah lentera hidup. Teruslah belajar hingga di penghujung hidupmu.”

RINGKASAN

Studi ini menguraikan hasil penelitian tentang 3 konsep terkait pembelajaran yaitu, transformasi pembelajaran, kelincahan belajar, dan budaya pembelajaran. Semua konsep tersebut signifikan dengan keterlibatan dan kinerja adaptif dosen, dan dalam transformasi pembelajaran melahirkan kecepatan belajar. Budaya belajar yang kuat membantu pertumbuhan dan perkembangan individu serta meningkatkan kinerja organisasi. Budaya belajar menjadi salah satu jenis budaya organisasi yang berfokus pada proses belajar dan mendorong pembelajaran. Jadi struktur dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi."

Dalam transformasi pembelajaran, dua faktor yang penting adalah pemahaman dan keterlibatan kerja yang menjadi *psychological state* saat individu antusias terlibat dalam bekerja dan meregenerasi *state of mind* yang positif, sehingga berdampak pada kesadaran diri dalam membangun keterampilan dosen dalam pembelajaran. Dalam pembahasan menekankan pentingnya transformasi pembelajaran dalam meningkatkan kelincahan belajar dan kinerja adaptif, dan menjelaskan intervensi *learning culture* dalam organisasi dan kelincahan sebagai dampak moral keterlibatan. Kelincahan belajar merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan cepat dan profesional.

Kata Kunci : Pembelajaran transformatif, Kelincahan belajar, Budaya belajar, keterlibatan kerja, kinerja adaptif.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
KATA PENGANTAR	iv
MOTTO	v
RINGKASAN	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I : MODEL PENDIDIKAN ABAD 21	1
A. Pendahuluan	1
B. Hambatan Dosen dalam Perubahan Pedagogis: Faktor dan Pertimbangan	5
C. Problem Penelitian.....	6
BAB II : KINERJA	8
A. Definisi Kinerja (Performance).....	8
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	10
C. Pengukuran Kinerja	12
D. Konsep adaptive performance.....	15
BAB III : KETERLIBATAN INDIVIDU	17
A. Definisi Keterlibatan.....	17
B. Jenis-jenis <i>employee engagement</i>	22
C. Faktor yang Mempengaruhi Employee <i>Engagement</i>	23

BAB IV : KELINCAHAN BELAJAR	29
A. Definisi Kelincahan Belajar	29
B. Dimensi Kelincahan Belajar	33
BAB V : PEMBELAJARAN TRANSFORMASI	36
A. Definisi Pembelajaran Transformasi	36
B. Dimensi dan Indikator Pembelajaran Transformatif.....	39
BAB VI : BUDAYA BELAJAR	41
A. Pendahuluan	41
B. Sifat-Sifat Budaya Belajar	44
C. Dimensi Budaya Belajar	46
BAB VII : HUBUNGAN BUDAYA DAN KETERLIBATAN DALAM ORGANISASI.....	46
BAB VIII : DEFINISI DAN PENGUKURAN KONSEP	50
A. Budaya belajar	50
B. Transformation Learning	51
C. Learning Agility	52
D. Work Engagement	55
E. Adaptive performance	57
BAB IX : PENGUJIAN SEMANTIK DAN LOGICA CONNECTION	
F. Pungujian Semantik.....	59
G. Logical Connection	77
BAB IX : PENDEKATAN KUANTITATIF PENGUJIAN MODEL TRANSFORMATIVE DAN LEARNING AGILITY.....	90

A. Objek Studi	90
B. Metode Pengumpulan Data.....	91
C. Alat Analisis.....	92
D. Gambaran Demografi Responden	93
E. Analisis Dimensi, Keandalan, Dan Validitas	97
BAB X : FULL MODEL STRUKTURAL TRANSFORMATIVE LEARNING DAN LEARNING AGILITY.....	102
A. Uji Goodness of fit	103
B. Analisis Kelayakan Data	106
C. Pengujian Full Model Struktural.....	109
BAB XI : IMPLEMENTASI MODEL TRANSFORMATIVE LEARNING DAN LEARNING AGILITY ..	102
A. Pengujian Model.....	102
B. Ringkasan Pengujian Hipotesis	115
C. Analisis Squared Multiple	115
D. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung & Total	116
BAB XII : IMPLEMENTASI TEORITIS DAN PRAKTIS MODEL TRANSFORMATIVE DAN LEARNING AGILITY	121
A. Implikasi Teoritis	121
B. Implikasi Praktis.....	124
BAB XIII : P E N U T U P	130
A. Simpulan	132
B. Rekomendasi	

Ucapan Terimakasih

Daftar Pustaka

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Definisi Kinerja (Employee Performance)	8
Tabel 2: Definisi Employee Engagement.....	20
Tabel 3: Definisi Kelincahan Belajar	30
Tabel 4: Definisi Budaya Belajar.....	42
Tabel 5: Pengujian Semantik Variabel – Indikator	59
Tabel 6: Logical Connection.....	77
Tabel 7: Data Dosen PTK Katolik Indonesia	90
Tabel 8: Goodness-of-Fit Index	93
Tabel 9: Uji kecukupan sampel KMO.....	97
Tabel 10: Measurement Statistics of Construct Scales	98
Tabel 11: Pengujian Kelayakan Full Model SEM.....	102
Tabel 12: Analisis Hoelter.....	106
Tabel 13: Pengujian Outlier Multivariate.....	107
Tabel 14: Pengaruh Total	107
Tabel 15: Standardized Regression Weights	110
Tabel 16: Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	114
Tabel 17: <i>Squared Multiple Correlations</i>	116
Tabel 18: Pengaruh Total	118
Tabel 19: Pengaruh Langsung	118
Tabel 20: Pengaruh Tidak Langsung	119

DAFTAR GAMBAR

Diagram 1: Dimensi Adaptive Performance.....	16
Diagram 2: Menggali Efek Budaya Belajar.....	49
Diagram 3 : Data Dosen Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Diagram 4 : Data Dosen Berdasarkan Usia	94
Diagram 5: Data Dosen Berdasarkan Masa Kerja	95
Diagram 6 : Data Dosen Berdasarkan Pendidikan.....	95
Diagram 7: Data Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional..	96
Diagram 8: Pengujian Model Struktural.....	109

BAB I

MODEL PENDIDIKAN ABAD 21

A. Pendahuluan

Abad 21 melahirkan perubahan yang luar biasa cepat dalam teknologi dan kondisi kerja. Kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan menjadi sangat penting, karena ketidakmampuan sebuah lembaga dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan akan menghadapi *Volatility* (V), *Uncertainnty* (U), *Complexity* (C), dan *Ambiguity* (A) atau VUCA (Ciceklioglu, 2020). Di dalam menghadapi VUCA, organisasi apapun termasuk institusi pendidikan harus cepat melakukan keputusan penting, dan mendesak, untuk meningkatkan potensi dan kinerja pendidikan, mengembangkan integrasi dan sinergi fungsi institusi pendidikan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, karena sifat lingkungan global dan teknologi yang berubah dengan cepat, sehingga organisasi termasuk institusi pendidikan harus menghadapi kondisi dan tantangan baru terus-menerus.

Perkembangan teknologi sangat berpengaruh dalam interaksi atau hubungan sosial manusia dan bahkan menyentuh berbagai aspek kehidupan manusia. Fenomena tersebut tampak dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Perkembangan teknologi telah mendisrupsi berbagai bidang termasuk bidang pendidikan. Mulai dari menyusun kurikulum, struktur biaya sampai pada perubahan *learning culture*, dan bahkan perubahan ideologi. Dengan demikian tantangan ke depan perguruan tinggi di Indonesia sehubungan dengan era VUCA adalah meningkatkan kemampuan dalam menempatkan diri sejajar dengan perguruan tinggi terkemuka di dunia.

Kondisi ini membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) kependidikan yang *agile*, namun juga transformatif dan dapat berkinerja tinggi serta unggul, yang merupakan bagian integral keberhasilan organisasi (Eyholzer, 2016). Tan & Olaore, (2021) menyatakan bahwa untuk sukses secara berkelanjutan, fokus penting bagi organisasi adalah memahami lingkungan, termasuk melibatkan seluruh anggota dalam proses belajar dan berubah secara terus-menerus.

Work engagement dan *learning agility* (kelincahan belajar) adalah karakteristik utama yang dicari oleh pihak manajemen (Posthumus et al., 2016). Mengembangkan kelincahan belajar adalah salah satu inisiatif transformasional, dan menurut (Eyholzer, 2016) mempengaruhi keberlanjutan organisasi dan melibatkan perubahan mendasar dalam pola pikir dan kebiasaan kerja semua anggota organisasi. Banyak hasil studi mengkonfirmasi bahwa inisiatif transformasional memiliki tingkat kegagalan tinggi (diatas 50%), karena budaya organisasi menjadi penghambat pengembangan (Al-Shibami et al., 2019). Budaya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan individu dan

merupakan anteseden dari *work engagement* dan hal itu berdampak langsung pada kinerja individu (Saputra et al., 2018).

Berdasarkan temuan empiris (Lim et al., 2017) bahwa pembelajaran transformatif signifikan terhadap kelincahan belajar (*learning agility*), demikian pula (Mezirow, 2012) menyatakan bahwa *learning agility* secara alami terkait dengan konsep *transformative learning* yang digambarkan melalui refleksi kritis selama proses pembelajaran. Aspek *transformative learning* memiliki karakteristik yang mirip dengan *learning agility* karena keduanya menekankan kepekaan dalam tindakan atau refleksi individu selama pengalaman dan bagaimana hal itu mengubah atau mengembangkan individu.

Transformasi sangat penting untuk dapat melibatkan diri pada perubahan dalam pandangan individu. Penelitian (Njiro, 2014) menunjukkan bahwa dengan kemajuan teknologi yang cepat, orang dewasa membutuhkan lingkungan belajar yang memotivasi mereka untuk belajar secara intensif. Orang dewasa harus menjadi bagian aktif dan terlibat dalam proses belajar, membangun apa yang mereka pelajari daripada hanya menerima informasi secara pasif.

Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan menurut UNESCO, yakni: *learning to know, learning to do, learning to be and learning to live together*. De Meuse et al., (2010) menyatakan bahwa di dalam kerangka referensi yang ditemukannya terdiri dari pola-pola kebiasaan dalam berpikir dan berpandangan, dan kebiasaan-kebiasaan ini menggambarkan sebuah cara-cara berpikir proaktif

untuk mengembangkan *knowledge, skill and attitude* yang berorientasi kompetensi masa depan.

Temuan (Özgenefa Mustafa & Yazıcı Şebnem, 2021) menyimpulkan bahwa *learning agility* signifikan dengan kinerja adaptif dosen pada pendidikan administrasi. Kinerja adaptif (*adaptive performance*) didefinisikan sebagai kemampuan bersifat dinamis dalam beradaptasi dengan situasi kerja yang berubah dengan cepat (Pulakos et al., 2000), selanjutnya (Pulakos et al., 2000), mengembangkan lima dimensi *adaptive performance* : (a) memecahkan masalah secara kreatif dengan cara mengembangkan solusi baru untuk tugas yang menantang, (b) mampu berhadapan dengan tuntutan dunia kerja *unpredictable* dan *uncertainty*. Hal ini membutuhkan *emosional capability* agar dapat mengelola perubahan lingkungan kerja, (c) mempelajari hal-hal baru terkait dengan teknologi, prosedur yang membutuhkan pembelajaran metode baru, (d) menunjukkan kemampuan beradaptasi secara interpersonal dan budaya kerja dengan orang lain dalam organisasi, (e) menunjukkan kemampuan beradaptasi yang berorientasi fisik.

Tuntutan untuk mencapai *adaptive performance* memerlukan keterlibatan kerja individu yang menggambarkan kapasitas diri seseorang dalam kemampuan yang dapat berkontribusi bagi institusi, memiliki kemampuan kognitif dan emosional (Park & Park, 2019). Keterlibatan kerja ini signifikan dengan perilaku dan kinerja (Saputra et al., 2018).

Studi ini dilakukan pada Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS) Indonesia, karena institusi pendidikan tinggi ini berbeda dan

memiliki karakteristik yang unik, bila dibandingkan dengan pendidikan tinggi umumnya. Beberapa keunikan itu sebagai berikut: (1) bahwa STIPAS didirikan oleh masyarakat Gereja Katolik dalam rangka memenuhi kebutuhan guru agama Katolik, (2) STIPAS menyelenggarakan program pendidikan dan pengajaran agama Katolik bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dalam Agama Katolik, beriman, berintegritas dan bermoral. Mereka juga mengembangkan penelitian dalam bidang ilmu keagamaan Katolik dan berbagi hasilnya untuk kepentingan Gereja, pemerintah, dan masyarakat. STIPAS juga melakukan layanan dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945 dengan semangat Injil.

B. Hambatan Dosen dalam Perubahan Pedagogis: Faktor dan Pertimbangan

Marbun, (2019) mencatat beberapa alasan terkait mengapa para dosen senior tidak terlibat dalam perubahan pedagogis: a) takut kehilangan pekerjaan, b) tidak tertarik dengan perubahan, c) efikasi diri yang rendah, d) gaya mengajar yang sudah ketinggalan zaman.

Lebih lanjut (Marbun, 2019), mengatakan hambatan yang dialami dosen antara lain ketidakmampuan meng-*up date* informasi baru sehingga pengajaran kurang relevan dengan kehidupan masa kini, kurangnya kreativitas, puas dengan bahan atau materi pembelajaran yang tersedia, dan kurang meng-*up date* materi yang hendak disampaikan.

Bodla & Ningyu, (2017) membuat daftar beberapa faktor yang berkontribusi terhadap resistensi dunia akademis terhadap perubahan seperti (a) kurangnya kebutuhan yang dirasakan untuk perubahan, (b) praktik pendidikan konservatif, c) skeptisme pandangan pedagogi alternatif, (d) kurangnya pengalaman dan data pendukung perubahan, (e) kurangnya penghargaan atas temuan inovasi pengajaran, (f) kurangnya pemanfaatan waktu untuk mempelajari dan menerapkan perubahan. Pertimbangan yang harus dilakukan oleh dosen dalam mengembangkan bahan ajar, harus komprehensif, maka institusi pendidikan yang bertahan dan mampu mengembangkan diri melawan kekuatan perubahan dunia saat ini telah menyadari bahwa kinerja individu saat ini tidak cukup untuk menghadapi masa depan.

C. Problem Penelitian

Bertolak dari kekhasan STIPAS, maka nilai-nilai transformasi dan nilai-nilai budaya belajar yang ingin dicapai adalah: "STIPAS akan menghasilkan guru agama Katolik yang berkualitas, baik dari aspek pengetahuan, sikap, keterampilan, dan spiritual sebagai seorang cendekiawan. Dalam bidang penelitian, STIPAS diharapkan menghasilkan produk penelitian yang berguna bagi Gereja, pemerintah, dan masyarakat. STIPAS juga akan berpartisipasi aktif untuk membantu tugas pemerintah dan Gereja dalam membangun masyarakat yang sejahtera, adil, dan beradab". Pendidikan tinggi harus hadir dengan aneka riset, namun sebagian besar berupa menara gading, lupa membumikannya. Sisi lain,

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

melaksanakan proses pendidikan berdasarkan banyaknya SKS (sistem kredit semester) yang terselesaikan sehingga mengabaikan esensi dasarnya bahwa di dalam pendidikan yang dibangun adalah manusianya, bukan semata membangun produknya. Permasalahan sistem pendidikan diutarakan pula oleh Dirjen Bimas Katolik Kemenag RI, (2017), bahwa faktor kelemahan tersebut jika tidak ditangani dengan serius dan dicarikan jalan pemecahan yang tepat maka akan berdampak pada eksistensi lembaga pendidikan STIPAS dan produk luaran STIPAS serta masyarakat Katolik sebagai pengguna jasa pendidikan.

BAB II

KINERJA

A. Definisi Kinerja (*Performance*)

Kinerja merupakan suatu prestasi kerja mencapai tujuan. Kinerja karyawan tentu dipengaruhi oleh faktor internal, yakni kemampuan pribadi karyawan dan faktor eksternal yakni dukungan organisasi dan lingkungan di mana karyawan berada. Terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu : *Human, Job and enviroment*. Faktor *human* seperti pengetahuan dan motivasi, dan faktor tugas seperti kompleksitas tugas, serta faktor lingkungan keberadaan individu.

Tabel 1. Definisi Kinerja (*Employee Performance*)

No.	Peneliti	Definisi
1	Byars (1984)	adalah produk kerja personal yang bergantung pada kemampuannya dan tindakan yang diambil dalam situasi tertentu
2	Szilagy and Wallace (1990)	Kinerja dibedakan menurut jenjang organisasi yaitu kinerja jenjang individu, jenjang kelompok dan jenjang organisasi. Kinerja jenjang kelompok meliputi semangat ,kerukunan,efisiensi dan produktivitas.
3	Dessler (2008)	Kinerja adalah hasil kerja sebagai rasio output dan standar kerja.
4	Bernard and Bernard (2013)	Kinerja adalah rekaman dari kumpulan hasil dari tugas atau aktivitas tertentu dalam beberapa periode."
5	McNeese-	Kinerja adalah hasil dari usaha yang dilakukan

No.	Peneliti	Definisi
	Smith (1996)	oleh individu yang dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja dapat diukur baik secara jumlah (kuantitatif) maupun kualitas (kualitatif) produktivitas yang dihasilkan oleh individu tersebut. Ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang dicapai, tetapi juga kualitas pekerjaan yang dilakukan.
6	Singh <i>et al.</i> (1994)	Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas dan efisiensi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diterima oleh seseorang dalam pekerjaannya. Ini dapat diukur berdasarkan tingkat keberhasilan yang peroleh dari tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan organisasi kepada mereka.
7	Gibson <i>et al.</i> (2012)	Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas dan efisiensi dari seorang karyawan. Kinerja dapat dilihat dari seberapa baik karyawan dalam mencapai tujuan yang diberikan kepadanya.
8	Mathis and Jackson (2006)	Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tindakan atau tingkah laku karyawan dan berpengaruh pada kontribusinya terhadap organisasi, termasuk jumlah, kualitas, hasil kerja, dan kehadiran di tempat kerja."
	Gomes (2003)	Hasil kerja adalah produk dari suatu tugas atau kegiatan dalam jangka waktu tertentu."
9	Cascio (2006)	Kinerja adalah prestasi kerja karyawan .
10	(Campbell <i>et al.</i> , 1993).	Kinerja individu adalah tindakan dan perilaku yang menunjukkan kontribusi terhadap tujuan organisasi, termasuk kuantitas, kualitas, keterampilan, dan pengetahuan pekerjaan.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli meliputi perilaku kerja, interpersonal, penghindaran kerja, dan perilaku merusak produktivitas. Campbell (1999) membagi perilaku kinerja ke dalam 8 dimensi umum, sedangkan Viswesvaran menjabarkan dimensi kinerja yang lebih spesifik, seperti produktivitas, kualitas, pengetahuan kerja, dan kompetensi interpersonal. Menurut Robbins (2006), faktor-faktor tersebut adalah:

1. Iklim_organisasi:

Suasana yang baik dan kondusif dapat mempengaruhi prestasi karyawan.

2. Kepemimpinan:

Adalah kunci sukses bagi seorang pemimpin, yang harus mampu memimpin dan memotivasi bawahannya untuk mencapai potensi maksimal.

3. Kualitas pekerjaan:

Pekerjaan yang berkualitas tinggi dapat menjadi sumber kepuasan bagi karyawan dan membawa manfaat bagi perusahaan.

4. Kemampuan kerja:

Kemampuan karyawan dalam mengelola tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka berpengaruh terhadap kinerja mereka yang efektif dan efisien

5. Inisiatif:

Inisiatif penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang baik.

6. Motivasi adalah kunci penting bagi pimpinan untuk memahami dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan harapan perusahaan
7. Dayaguna/Kehandalan:
Kemampuan karyawan dalam menyusun rencana dan jadwal kerja mempengaruhi ketepatan waktu dan hasil kerja yang diharapkan
8. Kuantitas pekerjaan:
Karyawan harus memiliki kuantitas kerja yang tinggi untuk mengevaluasi prestasi kerjanya.
9. Disiplin kerja:
Kedisiplinan tinggi penting untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan mencapai tujuan bersama dalam organisasi

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan, minat, keinginan, dan lingkungan kerja yang mereka alami. Menurut Mathis dan Jackson (2011), agar kinerja karyawan baik, mereka harus memiliki keinginan bekerja dan memahami pekerjaan, sebab tanpa ada pemahaman terhadap faktor-faktor tersebut, maka kinerja yang baik tidak akan tercapai. Oleh karena itu, kinerja meningkat jika pekerjaan sesuai dengan kemampuan.

C. Pengukuran Kinerja

Sejak beberapa dekade terakhir, pengukuran kinerja mengalami perkembangan luar biasa dan banyak bidang bisnis melakukan penelitian terkait kinerja individu.. Perilaku karyawan

dipengaruhi oleh karyawan itu sendiri dan lingkungan. Kinerja individu adalah konstruk multidimensional dan pemahaman tentang peran perilaku lebih penting daripada hanya menilai kinerja tugas.

Dalam organisasi pendidikan, pengukuran kinerja merupakan kriteria penting bagi akreditasi yang ditetapkan oleh Lembaga Akreditasi Nasional (BAN PT). Lembaga ini menetapkan beberapa kriteria penilaian kinerja perguruan tinggi, meliputi Kinerja Penjaminan Mutu, pembelajaran, kurikulum, dan evaluasi dalam bidang pendidikan, sumber daya manusia, penelitian dan pengabdian masyarakat, keuangan, tata pamong, dan lain sebagainya

Robbins (2001) mengatakan bahwa kinerja seorang karyawan dapat dikatakan baik jika kapasitas yang bersangkutan dapat memenuhi standar mutu, seperti :

1. Kualitas kerja menjadi faktor penting penilaian kinerja. Standar hasil, ketepatan, ketelitian, dan kebersihan berkontribusi terhadap penilaian kualitas kerja yang baik
2. Kuantitas adalah penilaian terhadap jumlah hasil kerja karyawan.
3. Waktu produksi adalah penilaian terhadap karyawan berdasarkan waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas kerja adalah penilaian terhadap karyawan yang berdasarkan perencanaan dan pelaksanaan tugas yang baik
5. Kemandirian adalah tingkat kemampuan karyawan dalam melakukan tugasnya secara mandiri tanpa bantuan.

6. Komitmen kerja adalah dedikasi yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan sikap serius dan konsisten.
7. Semua aspek pengukuran kinerja ini diukur dari persepsi karyawan sendiri.

Bernadin dan Russell (2003) mengukur kinerja karyawan menggunakan lima indikator, di antaranya adalah:

1. Kualitas kerja yang didefinisikan sebagai tingkatan kesempurnaan dalam proses atau hasil suatu kegiatan
2. Kuantitas: jumlah produksi yang dapat diterjemahkan dalam ukuran ekonomi.
3. Ketepatan waktu: penyelesaian atau hasil kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan.
4. Efektivitas biaya: maksimasi hasil dan minimasi kerugian.
5. Kehadiran: tingkat keberadaan seseorang dalam bekerja.

Koopmans *et al.* (2012) membagi indikator-indikator *Individual Work Performance* ke dalam kerangka *heuristic* sebagai berikut :

1. *Task performance*:
adalah kinerja yang melibatkan penyelesaian tugas, kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan, pengetahuan, dan mempertahankan pengetahuan yang up to date. Ini juga melibatkan perencanaan, administrasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, komunikasi oral dan tertulis, dan pengawasan sumber daya.
2. *Contextual performance*,

adalah kinerja yang melibatkan tugas ekstra, inisiatif, antusiasme, fokus pada tugas, daya guna, tekad, motivasi, dedikasi, proaktivitas, kreativitas, kerjasama dan membantu rekan kerja, sopan santun, komunikasi efektif, ketenangan, hubungan interpersonal dan komitmen organisasional.

3. *Adaptive performance:*

adalah kinerja yang melibatkan kemampuan untuk menghasilkan hal-hal baru, inovatif, menyesuaikan tujuan dan rencana dalam berbagai situasi, mempelajari tugas baru dan teknologi baru, fleksibilitas dan terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok lain dan budayanya, ketahanan, ketenangan, kemampuan menganalisa dengan cepat dan sopan santun.

4. *Counterproductive work behaviour:*

adalah perilaku yang merugikan dalam bekerja, seperti malas, istirahat yang lama, tidak hadir, mangkir, mengeluh, lambat, melakukan kesalahan, kecelakaan kerja, menghina atau bergunjing, berdebat atau bertengkar dengan rekan kerja, ceroboh, menyalahgunakan wewenang, penyeranga, korupsi dan penyalahgunaan hal-hal substantif.

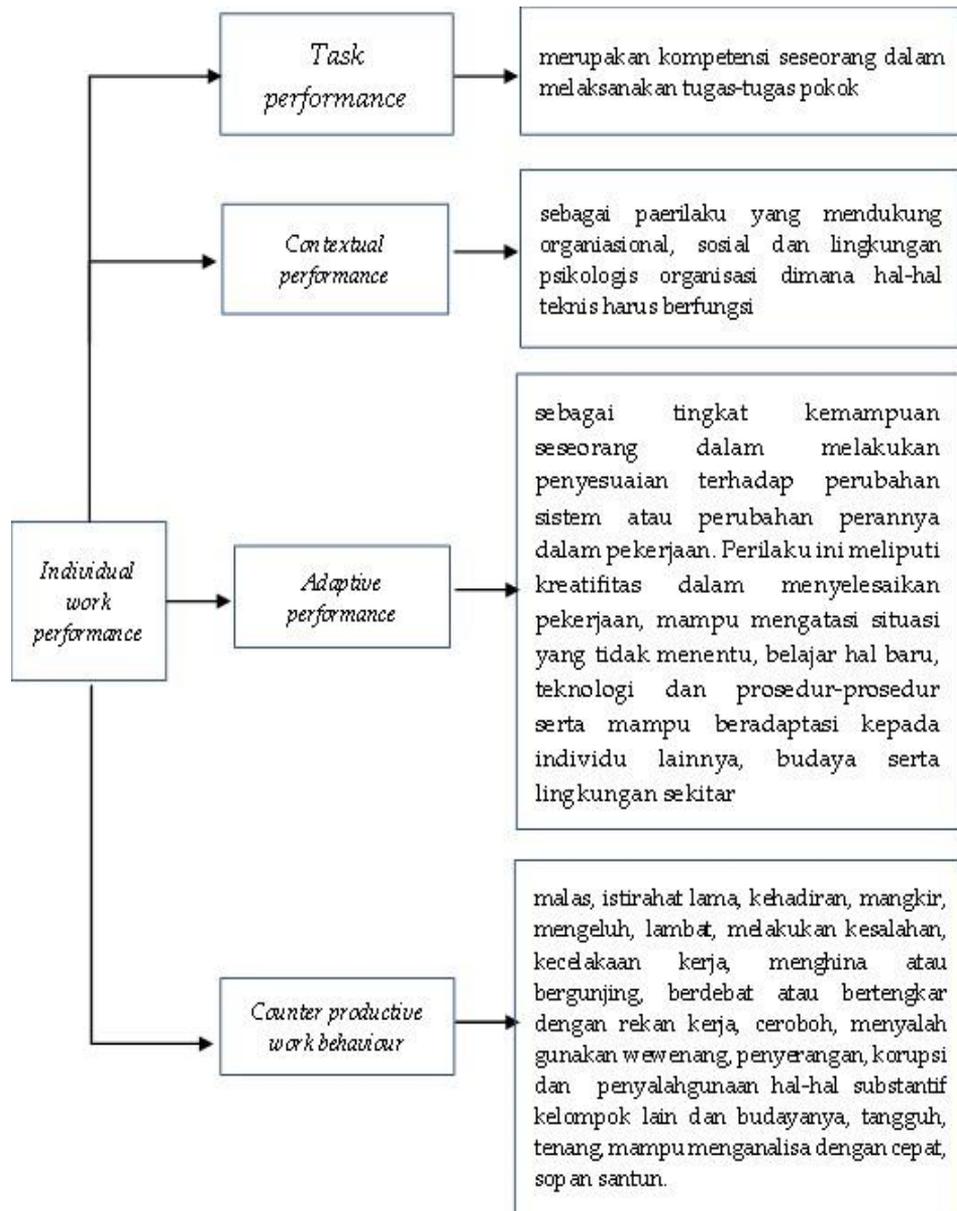
D. Konsep *adaptive performance*

Konsep *adaptive performance* didefinisikan secara umum sebagai kemampuan beradaptasi dengan dinamika pekerjaan (Park & Park, 2019). Individu menunjukkan *adaptive performance* dengan menyesuaikan perilaku dengan persyaratan kerja dan peristiwa baru

(Pulakos et al., 2000). *Adaptive performance* yang sukses menyiratkan bahwa individu mampu secara efisien menangani ketidakpastian dan tak terduga dalam situasi kerja baru. Ini mengharuskan individu memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dalam keputusan dalam menghadapi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Gorostiaga et al., (2022) mengembangkan dua dimensi lain untuk adaptive performance, yaitu kemampuan menangani keadaan darurat dan menangani stres kerja, mengingat lingkungan kerja yang terus berubah. Menurut (Park & Park, 2019) pengukuran konsep *adaptive performance*, yaitu 1). memecahkan masalah secara kreatif; 2). menghadapi situasi kerja yang tidak pasti; 3). mempelajari tugas baru; 4). menunjukkan kemampuan beradaptasi antar pribadi; 5) mendemonstrasikan kemampuan budaya beradaptasi; 6). mendemonstrasikan kemampuan beradaptasi yang berorientasi fisik; dan 7). penanganan stres kerja dan penanganan krisis.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif



Gambar 1: Dimensi Adaptive Performance
Sumber : Linda Koopmans et al, 2011

BAB III

KETERLIBATAN INDIVIDU

A. Definisi Keterlibatan (*Engage*)

Keterlibatan karyawan (*Engagement*) merupakan kombinasi sikap dan perilaku (Gennard and Judge, 2014). Seorang karyawan harus memiliki setiap komponen sikap dan perilaku untuk bisa *engaged*, komponen tersebut diantaranya adalah kepuasan, komitmen dan motivasi (Gatenby et al., 2009).

Keterlibatan karyawan yang tinggi dan emosi positif dapat memperkuat hasil kerja dan membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan yang lebih terlibat akan memberikan sumber daya yang lebih banyak dan lebih memahami tugas mereka dalam organisasi. Tingkat keterlibatan yang tinggi pada akhirnya akan membuat karyawan lebih merasa memiliki peran dan tanggung jawab dalam perusahaan.

Menurut Robbins (2001), keterlibatan kerja adalah sikap individu untuk menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari identitas mereka. Motyka (2018) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah proses emosional dan perilaku individu yang berorientasi pada tujuan organisasi. Sementara Robbins dan Judge (2015) menyebut keterlibatan kerja sebagai tingkat kepuasan, antusiasme, dan identifikasi individu terhadap pekerjaannya.

Keterlibatan bertindak mengindikasikan tingkat kesediaan individu untuk menunjukkan upaya diskresi membantu atasan (Erickson, 2005). Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan memiliki hubungan yang signifikan antara perilaku dan kinerja (Motyka, 2018), (2002). Sementara (Saputra et al., 2018) menemukan bahwa dukungan keterlibatan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara anteseden dan hasil dari adaptive performance. Secara meyakinkan, berdasarkan literatur dicatat bahwa individu yang memiliki keterlibatan aktif dalam sebuah institusi akan memiliki kemauan yang kuat untuk bekerja dengan lebih baik di lingkungan tempat kerja dalam kondisi yang tidak pasti, namun tetap memberikan kontribusi yang positif.

Berdasarkan teori yang ada, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Ini ditunjukkan dengan tingginya kepedulian karyawan terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan, dan keyakinan kuat terhadap kemampuannya menyelesaikan pekerjaan. Hasil dari keterlibatan kerja adalah sikap individu yang peduli dan aktif dalam pekerjaan, menganggap performa pekerjaan sebagai hal yang penting bagi martabat diri, dan menganggap kinerja mereka sejalan dengan identitas mereka.

Keterlibatan karyawan populer sebagai topik untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan memiliki minat bisnis dan akademik sejak tahun 1990-an. Literatur keterlibatan kerja terus berkembang dari waktu ke waktu. Kahn (2007)

menjelaskan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri karyawan terhadap peran pekerjaan mereka dalam engagement dimana tampak dalam tindakan seseorang baik secara fisik (tangan), kognitif (kepala/otak) dan emosional (hati/perasaan) ketika mereka bekerja. Konsep ini melibatkan perasaan, emosional dan motivasi karyawan pada pekerjaan dan organisasi, dengan membantu mencapai tujuan perusahaan dan memperkuat kinerja..

Menurut Saks (2006), komitmen organisasi dan engagement karyawan adalah dua konsep yang berbeda yang digunakan untuk menggambarkan sikap karyawan. Komitmen organisasi mengacu pada tingkat dedikasi karyawan terhadap organisasi, sementara engagement karyawan menggambarkan tingkat partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan perannya.

Engagement lebih dari sekedar rasa puas dengan manajemen kerja atau besarnya loyalitas kepada organisasi, namun lebih kepada semangat karyawan dan komitmennya. Karyawan yang memiliki keterikatan kognitif dan emosional dengan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas mereka (Kahn, 1990). Sikap positif karyawan terhadap organisasi juga dapat menimbulkan energi positif yang efektif dalam melakukan pekerjaan (Robinson et al., 2004).

Schmitz dkk. (2014) mengatakan bahwa tingkat engagement karyawan dalam pekerjaan dapat mempengaruhi kebahagiaan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Studi Nelson&Simmons (2003) juga menunjukkan *engagement* merupakan situasi di mana karyawan memiliki emosi yang positif terkait tugas & pekerjaan

dan perannya dalam organisasi, membentuk identitas pribadi, beban kerja, dan harapan masa depan.

Employee engagement oleh Schaufeli et al. (2002) dinyatakan sebagai intisari dari vigor, dedikasi dan absorpsi yang merupakan indikator kesejahteraan yang positif dan stabil.

Menurut Saks (2006), *employee engagement* adalah komitmen karyawan pada organisasi, beserta partisipasi dan kontribusinya dalam memperlihatkan dedikasi dan nilai-nilai perusahaan. Beberapa peneliti, seperti dijelaskan (Gebauer & Lowman, 2009), *employee engagement* sebagai hubungan kuat dan luas antara karyawan dan organisasi, dan kesediaan untuk melampaui harapan dalam membantu keberhasilan perusahaan

Adapun Maslach et al. (2001) mengartikan *employee engagement* sebagai sebalik dari *burnout*, yaitu seorang karyawan merasa bersemangat, terlibat, dan efektif dalam bekerja, sebaliknya dari merasa lelah, kecewa, dan tidak efektif.

Tabel 2. Definisi Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

No.	Peneliti	Definisi
1	Kahn (1990)	Kondisi di mana karyawan dapat melaksanakan tugas masing-masing, beradaptasi dan memiliki semangat tinggi untuk meningkatkan performa.
2	Maslach et al. (2001)	<i>Engagement</i> versus <i>burnout</i> , karyawan bergairah, terlibat efektif dan optimis. Sementara <i>burnout</i> ditunjukkan dengan lelah, pesimis dan tidak bergairah.
3	Nelson & Simmons, (2003)	<i>Employee engagement</i> , suatu kondisi di mana karyawan terlibat secara emosional

No.	Peneliti	Definisi
		dan pribadi dalam pekerjaan mereka. Mereka merasa terkait dengan pekerjaan mereka, membentuk identitas pribadi melalui pekerjaan tersebut, memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaan, mampu mengelola beban kerja dengan efektif, dan memiliki harapan yang positif.
4.	Robinson, <i>et al.</i> (2004)	Keterlibatan memiliki dampak positif, efektif pada energi mereka dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, sehingga membantu mereka mengatasi tantangan pekerjaan
5.	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	<i>Employee engagement</i> dinyatakan sebagai intisari dari vigor, dedikasi dan absorpsi yang merupakan indikator kesejahteraan yang positif dan stabil
6	Schmidt <i>et al.</i> (2004)	Engagement kerja dapat memicu kepuasan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka.
7.	Saks, (2006)	Work Engagement adalah tingkat perasaan dan komitmen terhadap organisasi, serta tingkat partisipasi dan keterlibatan mereka dalam memegang teguh nilai-nilai organisasi.
8	Gebauer and Lowman (2009)	<i>Work Engagement</i> adalah suatu kondisi di mana karyawan memiliki kuat dengan perusahaan dan siap melakukan lebih dari yang diharapkan.

B. Jenis-jenis Employee Engagement

1. *Job Engagement.*

Job engagement merupakan keterlibatan yang ditandai dengan energi keterlibatan tinggi, serta faktor-faktor yang mencegah

keengganan kerja (*burnout*), juga membangun motivasi positif dalam diri karyawan melalui antusiasme dan dedikasi mereka terhadap tujuan perusahaan (Schaufeli et al. 2002), Bakker et al., 2008).

2. *Organizational Engagement*

Organizational engagement adalah perasaan karyawan terhadap organisasi dan bagian dari organisasi, serta rasa bangga (Saks, (2006). Lebih lanjut, Robertson dan Cooper (2008) menguraikan tentang *vigor, dedication, dan absorption*.

C. Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement

Gatenby *et al.* (2009) menjabarkan hal-hal yang merintangikan karyawan untuk engage kepada organisasi :

1. Manajemen tidak konsisten yang berpotensi kepada tindakan tidak adil.
2. Kurangnya advokasi oleh organisasi membuat karyawan merasa kecewa dan bahkan marah sehingga mereka tidak engage.
3. Dalam jangka waktu yang lama tidak nampak adanya keseimbangan kehidupan kerja.
4. Kurang komunikasi dan berbagi ide. Hal ini disebabkan karena saluran komunikasi yang kaku dan persepsi manajer senior yang salah.

5. Munculnya pembicaraan yang tidak logis sehingga pesan dan perintah dari organisasi tidak jelas.
6. Karyawan tidak ditempatkan di posisi yang membutuhkan skill dibawah skill nya. Ini menyebabkan karyawan merasa kemampuannya tidak dihargai sehingga mereka ingin pindah.

Dalam tahap perkembangan, keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti:

1. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung adalah faktor penting keterlibatan karyawan yang tinggi. Studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor di tempat kerja. Manajemen yang membangun lingkungan kerja yang inklusif dan positif sangat penting untuk menunjukkan perhatian pada kebutuhan dan perasaan karyawan, dan merupakan kunci dalam menjaga keterlibatan karyawan. Hubungan yang baik antar rekan kerja juga dapat membantu meningkatkan keterlibatan karyawan
2. Kepemimpinan efektif dan dukungan manajemen memotivasi karyawan untuk aktif pada organisasi. Menurut Kahn (1990), hubungan interpersonal yang baik dan dukungan dapat membentuk keterlibatan karyawan.
3. Kompensasi yang menarik meliputi gaji, bonus, dan manfaat finansial lainnya." Keterikatan karyawan cenderung meningkat ketika mereka menerima penghargaan dan pengakuan atas kinerja mereka.

Keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh iklim kerja atau iklim organisasi (Maslach et al., 2001), selain faktor-faktor seperti kepemimpinan, kompensasi, pelatihan, dan kerja sama tim. Beberapa faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan karyawan meliputi sifat pekerjaan, dukungan manajemen, penghargaan dan rekognisi, dan keadilan distribusi dan prosedural.

Temuan (Saks, 2006) dan (Khan et al., 2013) menunjukkan persamaan faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan, diantaranya:

1. Menurut Saks (2006), Job Characteristics adalah interpretasi psikologis pekerjaan yang melibatkan pencapaian peran yang dilakukan oleh individu. Interpretasi psikologis pekerjaan dapat dicapai melalui tugas yang menantang, bervariasi, memberikan fleksibilitas, dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara signifikan. Pekerjaan dengan karakteristik baik dapat memotivasi individu untuk terlibat dan meningkatkan keterlibatannya."
2. *Job Characteristic* (Karakteristik Pekerjaan). Menurut Saks (2006), Karakteristik Pekerjaan adalah pemahaman secara psikologis tentang pekerjaan, yang melibatkan pencapaian peran baik oleh individu. Pemahaman secara psikologis dicapai dari tugas menantang, bervariasi, memungkinkan seseorang individu untuk menggunakan keterampilan yang unik, memberikan kebebasan kepada individu, dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara penting.

3. *Organizational Support* (Dukungan Organisasi). Saks (2006) menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang diterima dan dukungan atasan yang diperoleh memberikan rasa aman (*Psychological Safety*) meliputi rasa mampu dan mau bekerja dalam peran tanpa mengalami konsekuensi negatif. Semua aspek penting dari keamanan berasal dari perhatian dan dukungan yang besar dari pihak organisasi dan atasan langsung terhadap karyawan.
4. Hubungan interpersonal yang mempercayai dan menyokong juga dapat membantu keamanan psikologis. Karyawan yang merasa aman di lingkungan kerjanya cenderung memiliki sikap terbuka dan dukungan. Lingkungan yang memfasilitasi menciptakan ruang untuk eksperimentasi dan mencoba hal baru tanpa rasa takut akan kegagalan.
5. Penghargaan dan Pengakuan dapat memotivasi karyawan untuk terlibat dan memiliki kewajiban dalam pekerjaan. Menurut Khan (dalam Saks, 2006), persepsi individu tentang manfaat dan feedback eksternal, serta pengakuan yang diterima dalam pekerjaan, mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi. Teori Timbal Balik juga menyatakan hal yang sama
6. Keadilan Distribusi dan Prosedural. Menurut Saks (2006), sangat penting bagi suatu organisasi untuk memperhatikan aspek keadilan distribusi dan prosedural dalam pendistribusian penghargaan. Keadilan dalam pendistribusian *reward* memiliki pengaruh terhadap *engagement* karyawan. Karyawan yang

merasa adil akan lebih terlibat dalam organisasi, oleh karena itu, organisasi harus membuat strategi untuk mendistribusikan *reward* secara adil. Kecenderungan positif seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja sangat terkait dengan keadilan organisasi.

Hasil survei Hewitt (2014) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan terhadap perusahaan rendah dan mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Survei juga mencatat bahwa krisis ekonomi pada tahun 2008 membuat indeks engagement turun dari 72% menjadi 56% pada tahun 2010, terutama di Asia. Hanya 15% karyawan di Indonesia yang tergolong "highly engaged", sementara 52% karyawan di Amerika dan 68% di Cina memilih untuk resign. Solusi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menurut MacLeod and Clarke (2010), adalah dengan meningkatkan tingkat employee engagement

Keterlibatan karyawan membawa manfaat bagi peningkatan kinerja, menurut Bakker dan Demerouti (2008). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif, memiliki absensi yang lebih rendah, dan siap bekerja keras untuk perusahaan (Buchanan, 2004).

Hallberg and Schaufeli (2006) mengungkapkan bahwa rendahnya tingkat keterlibatan karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan stres dan *burnout* yang tinggi. Robertson and Cooper (2010) mengungkapkan bahwa adanya hubungan antara keterlibatan karyawan yang rendah dengan tingginya gejala *burnout*.

BAB IV

KELINCAHAN BELAJAR

A. Definisi Kelincahan Belajar

Istilah "kelincahan" secara konvensional merupakan kekuatan bergerak dengan cepat dan mudah, kegesitan, kemampuan untuk berpikir dan menarik kesimpulan dengan cepat, ketajaman intelektual, dalam arti luas adalah pembelajaran pengalaman. Kelincahan belajar lebih mengedepankan kecepatan belajar yaitu, kemampuan untuk mengambil sesuatu dengan cepat dan kemudahan gerakan membangun ide yaitu, bergerak di antara berbagai ide atau sudut pandang dan melampaui situasi.

Dalam pengertian ini, kelincahan belajar mengacu pada pentingnya mengembangkan cara yang *berbeda*, lebih tepat dan berlawanan dengan kebiasaan dalam melakukan sesuatu (LePine et al., 2000). Artinya menangkap kemampuan seseorang untuk belajar dengan cepat dalam pengalaman tertentu dan fleksibel dalam bergerak melintasi ide dan pemahaman sehingga seseorang mampu memaksimalkan potensi kemampuan dalam belajar dari pengalaman yang diberikan.

Tabel 3. Definisi Kelincahan Belajar

Pakar	Definisi
Lombardo dan Eichinger (2000)	kelincahan belajar memprediksi sejauh mana individu berkinerja baik dalam peran mereka saat ini dan memiliki potensi untuk

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

	dipromosikan ke peran berikutnya.
Connolly dan Viswesvaran (2002) dan Eichinger dan Lombardo (2004)	menemukan bukti validitas diskriminan bahwa kelincahan belajar tidak terkait dengan kecerdasan, orientasi tujuan, dan kepribadian, namun terkait dengan openness to experience.
McCall et al., (1988).	kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman yang menantang merupakan fungsi dari strategi pribadi seperti fokus belajar, bersedia mengakui kesalahan sendiri, dan mengandalkan nilai-nilai pribadi dan keyakinan untuk melewati masa-masa sulit dan menantang.
(De Meuse et al., 2010)	Learning agility adalah istilah yang mengacu pada kemampuan dan kesediaan seseorang untuk belajar dari pengalaman masa lalu, dan mengaplikasikan untuk mencapai sukses dalam situasi yang berbeda dan baru. Ini mencerminkan kemampuan seseorang untuk beradaptasi dan mengatasi perubahan dan tantangan baru dengan cepat dan efektif melalui proses belajar dan pembelajaran yang berkelanjutan..

Belajar dari pengalaman membutuhkan identifikasi dan pemahaman pola yang berbeda di dalam dan di seluruh pengalaman (Matlin, 1989). Istilah kelincahan (*agility*) menyiratkan bahwa seseorang dapat melihat pola dengan cepat dan dapat dengan mudah berpindah di antara interpretasi atau deskripsi yang berbeda dari pola tersebut. Tersirat adanya deskripsi fleksibilitas dalam bergerak dengan mudah dari satu ide ke ide lainnya. Hal ini menjadi kemampuan untuk mengembangkan banyak ide yang berlawanan yang ada di kepala seseorang secara bersamaan.

Dari perspektif ini, kelincahan belajar terdiri dari pemrosesan dan kecepatan di dalam persepsi (Kyllonen & Christal, 1990). Proses belajar dari pengalaman terjadi dari waktu ke waktu, sehingga orang mengembangkan pemahaman tentang pengalaman tertentu dan kemudian menarik hubungan antara pelajaran dari pengalaman itu dan pengalaman masa depan. Dengan demikian, konsep kelincahan belajar berlaku baik dalam suatu pengalaman (berpikir secara fleksibel tentang pengalaman saat ini) dan seluruh pengalaman. Sebagai contoh, seorang pembelajar yang gesit tidak hanya cepat mengenali pola-pola penting dalam suatu situasi tetapi juga mampu dengan cepat dan fleksibel melihat hubungan antar pengalaman.

Pembelajar yang kurang gesit tidak hanya terjebak dan defensif tentang sudut pandang dalam pengalaman tertentu, tetapi juga kaku di dalam membuat kesimpulan dari pelajaran lama menuju ke pengalaman baru. Mereka yang memiliki kelincahan belajar yang lebih tinggi tidak hanya mampu memiliki kecepatan dalam memperoleh pengalaman tertentu, tetapi juga dapat meninggalkan pelajaran yang sudah tidak sesuai lagi dengan situasi. Dengan demikian, kelincahan tidak hanya terkait dengan pengetahuan baru dengan cepat dan fleksibel, namun mampu mentransfer pelajaran dengan tepat ke situasi dan pengalaman baru (Leavitt dan March (1988).

Karyawan yang memiliki *learning agility*, memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan situasi yang berubah secara cepat dan efektif (Parker et al., 2012). Keterampilan

belajar ini juga menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan yang tepat serta memiliki mentalitas yang terbuka (Cavanagh et al., 2014). Oleh karena itu, banyak perusahaan saat ini memprioritaskan untuk mempekerjakan individu yang memiliki tingkat learning agility yang tinggi (Collings et al., 2011).

Dalam penelitian (De Meuse et al., 2010) menemukan hubungan empat dimensi kelincahan belajar terhadap potensial kinerja individu, walaupun tidak berkorelasi dengan promosi, namun berkorelasi dengan kinerja tinggi dan cenderung lebih tinggi. *Agility* belajar menjadi faktor penting yang membedakan individu yang mampu memperoleh pembelajaran yang paling optimal dari berbagai pengalaman dan kemudian menerapkannya. *Agility* belajar merupakan kemampuan belajar yang berhubungan dengan kemampuan beradaptasi dan keinginan untuk menghadapi situasi yang tidak dikenal dan digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang dalam menyelesaikan tugas baru. *Agility* belajar adalah prediktor terbaik untuk kinerja individu di masa depan.

Penelitian (Lim et al., 2017) menyimpulkan bahwa *learning agility* signifikan dengan kinerja tinggi, dan dengan *learning agility* organisasi dan individu mampu memiliki percepatan dalam pengambilan keputusan karena berhadapan dengan permasalahan lingkungan, dan percepatan yang dilakukan karena memiliki kemampuan untuk melakukan transformasi internal dan eksternal. Pengalaman masa lalu merupakan kemampuan individu untuk merefleksikan tindakan saat itu terjadi dan refleksi ini digunakan

untuk tumbuh melalui atau selama pengalaman, yang merupakan ciri dari learning agility sehingga mendorong *learning performance* (Pulakos et al., 2000).

Penelitian (Putri & Suharti, 2021; Tan & Olaore, 2021; Meuse, 2017) menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kemampuan belajar dengan kinerja dan prestasi pemimpin. Individu yang memiliki kelincahan dalam belajar dari pengalaman lebih sukses dalam mengatasi ketidakpastian dan memiliki kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu kemampuan belajar dari pengalaman dianggap sebagai faktor penting dalam memprediksi potensi individu dalam mengatasi lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

B. Dimensi Kelincahan Belajar

Menurut pandangan para ahli, dapat dikatakan bahwa kemampuan kelincahan belajar berkorelasi dengan kecepatan dan kemudahan belajar dari pengalaman. Individu dengan kemampuan *learning agility* yang tinggi memiliki potensi untuk lebih mudah men absorb hal-hal baru dan memetakan intisari dari pengalaman mereka. Setiap orang dapat belajar, tetapi individu dengan kemampuan learning agility yang tinggi memiliki kemampuan belajar lebih cepat. Ada 4 dimensi *Learning agility* (Eichinger dan Lombardo dalam De Rue, Ashford, dan Myers (2004), seperti berikut:

1. Kelincahan personal (*People agility*):

sejauh mana seseorang mengetahui dirinya dengan baik, belajar dari pengalaman, memperlakukan orang lain secara konstruktif dan kuat dalam menghadapi tekanan perubahan;

2. Kelincahan Hasil (*Results agility*):

Kelincahan hasil: sejauh mana seseorang mampu mencapai hasil dalam kondisi sulit, memotivasi orang lain, dan membangun kepercayaan orang lain melalui keberadaannya;

3. Kelincahan mental (*Mental agility*):

Kelincahan mental: sejauh mana individu mampu berpikir tentang suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda dan merasa nyaman dengan ambiguitas, kompleksitas, dan mampu menjelaskan pemikirannya kepada orang lain;

4. Kelincahan perubahan (*Change agility*):

tingkat dimana individu tertarik untuk mengetahui, memiliki antusiasme untuk ide-ide baru dan terlibat dalam aktivitas untuk mengembangkan keterampilan.

Empat dimensi kelincahan belajar yang dikemukakan oleh Lombardo dan Eichinger (2004) juga tampak berbeda dalam hal bagaimana hubungannya dengan belajar dari pengalaman. Misalnya, dimensi kelincahan orang mengacu secara khusus pada proses belajar dari pengalaman, dan dimensi kelincahan perubahan mengacu pada perilaku belajar seperti eksperimen dan pengembangan keterampilan.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Mitichinson dan Morris (2018) menguraikan beberapa aspek *learning agility*, yaitu:

1. Inovasi: Berani menantang kenyamanan (status quo);
2. Performa: Stabil dalam kesulitan;
3. Refleksi: Menyediakan waktu merenungkan pengalaman;
4. Berani Ambil Resiko: Berani memposisikan diri dalam situasi menantang

BAB V

PEMBELAJARAN TRANSFORMASI

A. Definisi Pembelajaran Transformasi

Perkembangan model pembelajaran dalam era informasi dan teknologi sangat pesat, menyentuh berbagai negara, budaya, dan peradaban. Setiap warga dunia memiliki akses untuk membuka dunia dan menyebarkan informasi tanpa terbatas oleh ruang dan waktu. Demikian pula, dalam bidang pembelajaran, setiap pelaku dapat dengan mudah mengakses, merancang, dan menikmati pola pembelajaran dari mana saja. Walau demikian, proses transformasi pada setiap individu tetap berbeda-beda.

Perubahan pada diri seorang yang dipengaruhi oleh adanya informasi, pengetahuan, lingkungan sekitar, pengalaman masa lalu, dan peristiwa penting yang dialami. Namun, harapan dari perubahan tersebut adalah untuk mengarah pada kebaikan. Mezirow mengatakan bahwa *transformative learning* adalah proses pembelajaran yang memengaruhi perubahan kualitatif dalam perspektif, kerangka referensi, dan kebiasaan berpikir seseorang, terutama pada struktur mental kognitif yang fundamental mempengaruhi pemahaman mereka tentang diri sendiri dan dunia (Bodla & Ningyu, 2017).

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Dalam hubungan ini, refleksi kritis, wacana terbuka dan penerapan pemahaman baru dalam praktik, dipandang sebagai elemen penting. Sedangkan menurut (Cranton et al., 2012) *transformation learning* mencakup semua pembelajaran yang berimplikasi pada perubahan identitas peserta didik.

Transformation learning berdasarkan dua lokus pembelajaran, yaitu pembelajaran individu dan sosiokultural. Dalam lokus pembelajaran individu, teori yang paling banyak dikembangkan adalah pendekatan psikokritik Mezirow lebih berfokus pada bagaimana orang dewasa membuat makna melalui pengalaman. Sedangkan pembelajaran sosiokultural (Meesuaisinta et al., 2014) menekankan pada pandangan masyarakat terkait dengan filsafat emansipatoris sosial Freire.

Berdasarkan temuan empiris (Lim et al., 2017) bahwa adanya korelasi antara *transformative learning* terhadap *learning agility*, demikian pula (Facts & Features, 2020) menyatakan bahwa *learning agility* secara alami terkait dengan konsep *transformative learning* yang digambarkan melalui refleksi kritis selama proses pembelajaran yang mampu mengubah kerangka acuan menjadi lebih inklusif, terbuka, reflektif, dan mampu berubah secara emosional. Jadi pembelajaran transformatif adalah pendekatan pembelajaran yang fokus pada pengembangan kapasitas individu untuk berpikir kritis, memahami perspektif yang berbeda, dan mempromosikan perubahan positif. Ini lebih mengarahkan perhatian pada perubahan sikap dan perilaku dalam diri siswa daripada hanya pemahaman konseptual."

O'Sullivan, M., & Macfadyen, L. P. (2010) menguraikan tentang fungsi utama dari pembelajaran transformatif sebagai langkah strategis untuk mengembangkan kapasitas individu untuk berpikir kritis dan memahami perspektif yang berbeda, sehingga mereka dapat memainkan peran aktif dalam perubahan positif. Ini juga bertujuan untuk meningkatkan empati dan keterbukaan terhadap lingkungan sosial dan lingkungan.

Lebih lanjut, Killion, J., & Todnem By, R. (2005) menguraikan bahwa tujuan dari pembelajaran transformatif adalah untuk meningkatkan kemampuan individu untuk memahami perspektif yang berbeda, berpikir kritis, dan berkontribusi pada perubahan positif. Ini juga bertujuan untuk membangun empati dan keterbukaan terhadap lingkungan sosial dan lingkungan.

Berkenaan dengan pembelajaran transformatif, Mezirow, J. (1997) mengemukakan model dan metode dalam Pembelajaran Transformatif. Adapun beberapa model pembelajaran transformatif, antara lain: Model pembelajaran kolaboratif, Model pembelajaran dialogis serta Model pembelajaran kritis. Lebih lanjut, Taylor, E. W. (2006) menunjukkan beberapa metode yang dapat digunakan dalam Pembelajaran Transformasi meliputi: metode diskusi kelompok, pertanyaan terbuka, refleksi diri, pemecahan masalah bersama serta studi kasus dan simulasi.

B. Dimensi dan Indikator Pembelajaran Transformasi

Transformative learning adalah pendekatan pembelajaran yang berfokus pada perubahan fundamental dalam pandangan

hidup, sikap, dan perilaku seseorang. Ini melibatkan pemahaman yang lebih dalam tentang diri sendiri dan dunia, dan mengarah pada peningkatan kesadaran dan pemahaman yang membawa perubahan positif dalam hidup seseorang. *Transformative Learning* memfokuskan pada proses internal dan pribadi dalam pembelajaran, bukan hanya pengembangan keterampilan atau pengetahuan teknis saja.

Indikator pembelajaran transformasi

1. Perubahan perspektif:
Terjadi perubahan dalam pandangan hidup, sikap, dan cara pandang seseorang terhadap diri mereka sendiri dan dunia.
2. Peningkatan kesadaran:
Seseorang memiliki pemahaman yang lebih baik tentang diri mereka sendiri dan dunia, dan mampu memahami bagaimana hal-hal tersebut mempengaruhi hidup mereka.
3. Perubahan perilaku:
Seseorang memperlihatkan perubahan dalam tindakan dan perilakunya sebagai hasil dari pemahaman dan kesadarannya yang lebih baik.
4. Peningkatan kemandirian:
Seseorang memperlihatkan peningkatan dalam kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara mandiri, tanpa terpengaruh oleh pemikiran dan tindakan orang lain.
5. Pengembangan hubungan:

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Seseorang membangun hubungan yang lebih baik dan lebih mendalam dengan orang lain dan lingkungan.

6. Peningkatan kualitas hidup:

Seseorang mengalami peningkatan dalam kualitas hidup mereka karena perubahan dalam pandangan hidup, sikap, dan perilaku.

BAB VI

BUDAYA BELAJAR

A. Pendahuluan

Konsep pembelajaran organisasi adalah proses yang terjadi di dalam organisasi, melibatkan interaksi tingkat individu dan kolektif (kelompok, organisasi, dan antar organisasi) untuk mempelajari dan mengarahkan pencapaian tujuan organisasi (Marsick & Watkins, 2003). Pengertian ini mengandung makna budaya organisasi, yang terutama dilihat sebagai faktor yang memfasilitasi pembelajaran (Marquardt, 1996). Orientasi budaya terhadap pembelajaran disebut dengan budaya berorientasi belajar atau budaya belajar.

Budaya belajar didefinisikan sebagai budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran yang dapat mendorong berbagi dan menyebarkan informasi apa yang dipelajari, yang bertujuan untuk pengembangan dan keberhasilan organisasi. Budaya belajar menjadi nilai inti organisasi, karena fokus pada orang, kepedulian terhadap pemangku kepentingan, toleransi terhadap keragaman orang, memperkuat inovasi, stimulasi eksperimen, dorongan sikap risiko yang bertanggung jawab, toleransi kesalahan dan kesiapan untuk mengenali kesalahan dan, komitmen dan dukungan pimpinan, serta komunikasi yang terbuka dan intens.

Tabel 4. Definisi Budaya Belajar

No	Pakar	Definisi
1	Rebelo, 2006	Budaya belajar dapat didefinisikan sebagai proses adaptasi manusia terhadap lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial.
2	Goodenough dalam Spradley, 1972	Budaya belajar berasal dari kata budaya, yang tidak hanya sebagai hal nyata seperti barang, orang, aksi, atau perasaan, namun juga sebagai sesuatu yang tidak nyata yang ada dalam pikiran manusia. Kepercayaan dan cara pandang manusia terhadap hal-hal sekitar merupakan bagian dari budaya yang dimaksud.
3	Robert J Grossman, professor of management studies in the US	Budaya belajar merupakan sikap yang tumbuh dalam diri individu bahwa mereka tidak hanya ingin belajar dan menerapkan apa yang dipelajari untuk membantu organisasinya, serta terpenggil untuk berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain.
4	Keesing Keesing, 1971.	Budaya belajar dipahami sebagai pola pikir dan tindakan individu atau kelompok sosial dalam menafsirkan hal-hal yang mereka hadapi. Ini melibatkan sistem pengetahuan yang berfungsi sebagai blueprint atau panduan hidup yang diterima bersama.
5	(Rebelo, 2006).	Budaya belajar didefinisikan sebagai

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

No	Pakar	Definisi
		budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran yang dapat mendorong berbagi dan menyebarkan informasi apa yang dipelajari, yang bertujuan untuk pengembangan dan keberhasilan organisasi
6	(Goodenough dalam Spradley, 1972).	Konsep kebudayaan merujuk pada sistem pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok sosial yang digunakan untuk memahami dan membedakan objek, orang, tindakan, dan emosi dalam konteks tertentu
6	(Suparlan: 1980).	Konsep budaya belajar didasarkan pada konsep budaya, namun budaya tidak dianggap sebagai hal-hal fisik seperti benda, orang, tindakan atau emosi, melainkan sebagai hal abstrak yang ada dalam pemikiran manusia.

Budaya belajar melekat pada kehidupan masyarakat. Terdapat tiga bagian penting dalam substansi budaya belajar, yaitu:

1. Sistem pengetahuan budaya belajar adalah akumulasi pembelajaran sepanjang hidup manusia dalam lingkungan sosial dan alam.
2. Sistem nilai dan etos budaya belajar: berkaitan dengan materi belajar yang dianggap penting dan berkembang seiring dengan perubahan sosial dan budaya.

3. Pandangan budaya belajar: Terbentuk dari sistem pengetahuan, nilai, dan etos budaya belajar yang dianut oleh lingkungan setempat dan dioperasikan sebagai sistem berpikir.

B. Sifat-Sifat Budaya Belajar

a. Budaya belajar dimiliki bersama

Sifat budaya belajar yang melekat dalam kebudayaan diciptakan oleh kelompok manusia secara bersama, karena terlahir dari potensi yang dimiliki manusia, maka budaya belajar kelompok itu merupakan suatu karya yang dimiliki bersama. Bermacam-macam jenis kebudayaan tergantung dari pengkategorianya. Seorang individu akan menjadi pendukung budaya belajar yang bersumber dari latar belakang etnis, sekaligus menjadi pendukung budaya belajar masyarakat yang didiaminya.

b. Budaya belajar cenderung bertahan dan berubah

Kebudayaan cenderung akan dipertahankan bersama dalam masyarakat tertutup/statis, tetapi juga bisa berubah jika ada kesepakatan bersama dalam masyarakat terbuka/dinamis. Keberlangsungan dan perubahan kebudayaan bergantung pada kesepakatan dan kebutuhan masyarakat. Dalam kenyataan, tidak ada kebudayaan yang selamanya bertahan atau tertutup atau selamanya terbuka atau berubah. Budaya belajar cepat atau lambat mengalami perubahan, tetapi tingkat perubahan bisa berbeda pada tingkat individu atau kelompok sosial. Sifat

budaya belajar terbuka atau tertutup dipengaruhi oleh materi pembelajaran yang dipandang penting. Perubahan kebudayaan bergantung pada kesepakatan dan kebutuhan masyarakat. Dalam kenyataan, tidak ada kebudayaan yang tetap bertahan, tertutup, terbuka, atau selalu berubah. Budaya belajar bisa cepat atau lambat mengalami perubahan, tetapi tingkat perubahan bisa berbeda pada setiap individu atau kelompok sosial. Sifat budaya belajar yang terbuka atau tertutup dipengaruhi oleh materi belajar yang dianggap penting

c. Fungsi budaya belajar untuk pemenuhan kebutuhan manusia

Kebudayaan diciptakan dan dikembangkan bersama-sama karena diyakini bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan hidup individu maupun kolektif. Begitu pula dengan budaya belajar yang diciptakan dan dikembangkan oleh manusia untuk mencapai tujuan hidup dan memenuhi kebutuhan hidup di masa sekarang dan masa depan. Terdapat tiga dasar kebutuhan yang harus dipenuhi oleh manusia melalui budaya belajar mereka, yaitu kebutuhan biologis, kejiwaan, dan sosial.

d. Budaya belajar diperoleh melalui proses belajar

Budaya belajar bukan diturunkan melalui warisan genetik, melainkan terbentuk melalui proses belajar yang dilakukan oleh individu dan kelompok sosial dalam lingkungan mereka. Budaya belajar adalah hasil kreasi manusia yang unik dan

terbentuk oleh lingkungan budaya. Faktor yang mempengaruhi dalam mempelajari budaya belajar adalah melalui komunikasi dengan menggunakan simbol bahasa. Bagaimanapun sederhananya suatu budaya masyarakat, individu atau kelompok sosial dapat berkomunikasi dengan menggunakan bahasa yang diciptakan. Semakin maju suatu budaya belajar, semakin kompleks struktur komunikasinya menggunakan bahasa. Dalam budaya belajar, peranan bahasa menjadi alat yang kehadirannya sangat diperlukan dalam pewarisan budaya.

C. Dimensi Budaya Belajar

Dua dimensi budaya organisasi, seperti disebutkan di atas, penyelesaian masalah tentang adaptasi eksternal dan integrasi internal terkait dengan konsep budaya (Schein, 1992). Integrasi internal terdiri dari penataan dan koordinasi proses internal dalam organisasi dan adaptasi eksternal terkait dengan orientasi organisasi terhadap lingkungan. Lebih lanjut Schein (1992), dua dimensi ini dianggap sebagai fungsi dasar budaya organisasi: menangani masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Dalam dinamika antara integrasi internal dan adaptasi eksternal, proses pembelajaran memainkan peran sentral. Dengan demikian, orientasi terhadap pembelajaran harus hadir setiap dalam organisasi untuk memungkinkan asimilasi informasi baru oleh anggota organisasi dan reorganisasi internal yang memadai (Rebelo, 2006). Inilah yang

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

pada akhirnya dilihat oleh organisasi pembelajar sebagai cara untuk mendapatkan daya saing.

BAB VII

HUBUNGAN BUDAYA BELAJAR DAN KETERLIBATAN DALAM ORGANISASI

Kebudayaan sangat erat hubungannya dengan manusia bahkan identik dengannya. Pandangan ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Harsojo, (1986) yang mengatakan bahwa hanya manusia yang memiliki kemampuan untuk berbudaya, sedangkan makhluk ciptaan lain seperti tumbuh-tumbuhan dan hewan tidak memiliki potensi itu. Dalam literatur, orientasi budaya terhadap pembelajaran disebut budaya berorientasi belajar atau budaya belajar yang didefinisikan sebagai budaya yang berorientasi pada promosi dan memfasilitasi pembelajaran oleh individu, hal ini mendorong untuk berbagi dan menularkan apa yang dipelajari, yang bertujuan untuk mengembangkan dan keberhasilan organisasi (Schmitz et al., 2014).

Menurut (Škerlavaj et al., 2011) budaya belajar adalah budaya organisasi yang mengintegrasikan pembelajaran mandiri individu ke dalam kelompok dan organisasi pembelajar, sedangkan budaya itu sendiri adalah metafora tentang organisasi, seperti bagaimana realitas dibentuk dan mengakar kuat ke dalam rutinitas sehari-hari pada organisasi tertentu (Broecher, 2019).

Budaya organisasi terdiri dari seperangkat artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar, yang diperoleh melalui integrasi

internal dan proses adaptasi eksternal, hal ini disetujui sebagai cara terbaik untuk merasakan, berpikir, dan memecahkan masalah dalam melakukan aktivitas (Ahmed, 2010). Loh, & Zairi, 1999 mengatakan budaya menjadi identitas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Culture, 2000). Banyak penelitian telah membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kemauan untuk mengambil risiko (Li, Grifn, Yue, & Zhao, 2013), kapasitas adaptif organisasi (Adriansyah & Afiff, 2015), kemampuan inovatif (Hock, Clauss, & Schulz, 2016), orientasi strategis, kinerja institusi dan kelincahan organisasi.

Temuan dari berbagai penelitian telah membuktikan bahwa budaya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan. Budaya organisasi yang dirasakan berdampak signifikan pada tingkat engagement karyawan merupakan faktor pendahulu dari work engagement (Arin, Troena, & Djumahir, 2014; Brunetto, Xerri, & Nelson, 2014)." Huhtala, Tolvanen, Mauno dan Feldt (2015) juga telah membuktikan bahwa budaya organisasi terkait dengan keterlibatan kerja individu. Dengan demikian, budaya belajar memiliki efek langsung pada keterlibatan kerja.

Bertolak dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebudayaan itu selalu bergerak dinamis seiring mengikuti gerak kehidupan manusia itu sendiri. Jadi kebudayaan itu lahir oleh daya cipta dan kreasi manusia lewat proses perjumpaan.

Menurut Pulakos dkk. (2000), kinerja adaptif dapat didefinisikan sebagai konstruksi multidimensi yang termasuk

dimensi perilaku seperti kemampuan memecahkan masalah kreatif dan kompleks, menyesuaikan diri dengan situasi kerja yang tidak pasti, mempelajari tugas baru, teknologi dan prosedur, dan mengatasi stres kerja.

Dalam pengaturan organisasi, seperti dalam sistem sosial lainnya, mampu melakukan adaptif adalah kondisi yang diperlukan untuk keberlanjutan. Kinerja adaptif terdiri dari kumpulan respons perilaku di mana individu terlibat ketika mengantisipasi atau mengalami ketidakpastian. Kinerja adaptif telah terbukti berhubungan dengan karakteristik individu karyawan seperti sikap, kepribadian, kecerdasan dan self-efficacy (misalnya, Pulakos et al., 2000, 2002). Penelitian juga menemukan hubungan positif antara kinerja adaptif dan pembelajaran transformatif, (Han & Williams, 2008) dan work engagement (Charbonnier-Voirin, Akreimi, & Vandenberghe, 2010).

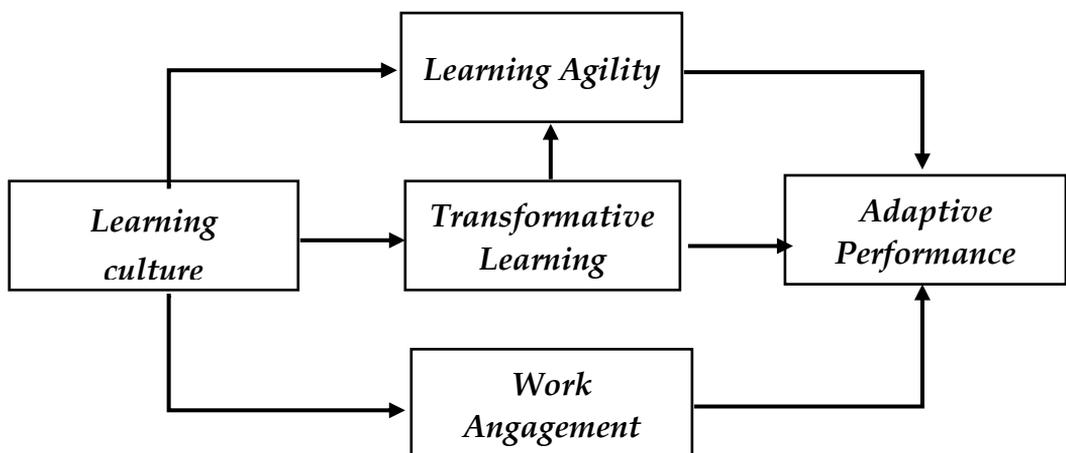


Diagram 1: Menggali Efek Budaya Belajar

BAB VIII

DEFINISI DAN PENGUKURAN KONSEP

A. Budaya belajar

Budaya belajar, adalah suatu kumpulan nilai, norma, dan tindakan yang membentuk sikap dan perilaku belajar individu atau kelompok. Ini termasuk cara mereka memandang belajar, hal-hal yang dianggap penting dalam proses belajar, dan bagaimana mereka mencapai tujuannya (Marzano, R. J. (2007)).

Dimensi:

1. *External Adaptation* adalah proses dimana individu menyesuaikan diri dengan lingkungan luar dan memodifikasi tingkah laku mereka untuk mengatasi situasi dan tantangan yang dihadapi. Ini dapat berupa perubahan dalam perilaku, pandangan, atau strategi yang digunakan untuk mengatasi masalah (Schmeck, R. R. (1988)).

Indikator:

- a. Penggunaan teknologi informasi
- b. Menjalin hubungan kemitraan strategis
- c. Bekerjasama membuat perencanaan dengan pihak eksternal
- d. Berbagi informasi dengan eksternal

2. *Internal integration*, adalah proses dimana individu menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam, seperti perasaan, emosi, dan niat. Ini melibatkan pengembangan self-awareness dan perubahan dalam cara individu memandang diri mereka dan memahami emosi mereka. (Schmeck, R. R. (1988))

Indikator:

- a. *Teamwork*
- b. *Sharing* informasi dan pengetahuan
- c. Memiliki respon tinggi akan kesulitan orang lain
- d. Memahami standar kerja
- e. Pengambilan keputusan bersama
- f. Dialog
- g. Saling mendukung
- h. Peningkatan kinerja

B. Transformation Learning

Transformation Learning adalah proses di mana seseorang mengalami perubahan fundamental dalam cara pandang, pemahaman, dan tindakannya dalam dunia. Ini melibatkan pengembangan pengetahuan dan keterampilan baru, perubahan dalam sikap dan nilai, dan peningkatan kemampuan beradaptasi pada lingkungan yang berubah. Transformasi belajar dapat terjadi melalui pengalaman pribadi atau interaksi dengan orang lain dan lingkungan (Mezirow, J. (1991)).

Indikator:

- a. *Learning by facilitating*
- b. *Learning together*
- c. *Learning by dialogue*
- d. *Learning by self reliance*
- e. *Learning by social environmental*

C. Learning Agility

Adalah kemampuan individu untuk mempelajari dan beradaptasi dengan cepat dan efektif di lingkungan yang berubah. Ini melibatkan kemampuan untuk memahami situasi baru, mengevaluasi alternatif tindakan, dan membuat perubahan dalam perilaku dan cara berpikir untuk mengatasi situasi yang berubah. Learning agility merupakan kombinasi dari kemampuan beradaptasi, kemampuan belajar, dan kemampuan memecahkan masalah (McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988)

Dimensi:

1. *Self awareness agility*, adalah kemampuan individu untuk memahami dan memantau emosi dan tingkah laku mereka dan membuat perubahan sesuai dengan situasi dan lingkungan. Ini melibatkan kemampuan untuk menilai perasaan dan tingkah laku sendiri dan memahami bagaimana mereka mempengaruhi lingkungan dan orang lain. Agilitas self-awareness juga mencakup kemampuan memperbaiki dan memodifikasi tindakan untuk mencapai

tujuan dan memelihara hubungan baik dengan orang lain (Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986).

Indikator:

- a. Terbiasa untuk menyadari dan mengevaluasi dirinya sendiri.
 - b. Terbuka pada kritik yang diberikan orang lain.
 - c. Berani meminta pendapat orang lain atas kinerja dan kemampuan pribadinya
2. *People Agility*, adalah kemampuan individu atau kelompok untuk dengan cepat dan efektif menyesuaikan diri dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, situasi, atau kondisi baru. Ini melibatkan fleksibilitas mental dan emosional, kemampuan untuk memecahkan masalah, dan keterbukaan terhadap perubahan. (Shawn Casemore: 2017).

Indikator:

- a. Berpikiran terbuka, toleran
 - b. Nyaman dengan keragaman dan perbedaan pendapat
 - c. Dapat memainkan banyak peran secara bersamaan
 - d. Suka membantu orang lain
3. *Mental Agility*, adalah kemampuan seseorang untuk dengan cepat dan efektif berpikir, memproses informasi, dan mengambil keputusan dalam situasi yang berubah dan cepat berubah. Ini melibatkan fleksibilitas pikiran, kemampuan untuk berpikir secara kreatif dan kritis, dan kecepatan dalam

memahami situasi dan membuat keputusan yang tepat.
(David J. Lefkowitz, dan N. Clayton Silver: 2010).

Indikator:

- a. Nyaman dengan ambiguitas dan kompleksitas
 - b. Menemukan solusi untuk masalah yang sulit
 - c. Membaca secara luas dan memiliki minat yang luas
 - d. Menemukan solusi untuk masalah yang sulit
4. *Change Agility*, adalah kemampuan seseorang atau organisasi untuk dengan cepat dan efektif menyesuaikan diri dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis atau teknologi. Ini melibatkan fleksibilitas dan kemampuan untuk memahami dan merespons perubahan, serta kemampuan untuk memimpin dan memfasilitasi perubahan secara efektif. Shawn Casemore, : 2017).

Indikator:

- a. Suka bereksperimen dan mencoba hal-hal baru
 - b. Mudah menerima tantangan
 - c. Menerima tanggung jawab dan akuntabilitas
 - d. Memperkenalkan kecenderungan baru pada ide-ide lama
5. *Result Agility* adalah kemampuan seseorang atau organisasi untuk dengan cepat dan efektif mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan melalui perubahan dan adaptasi yang cepat. Ini melibatkan kemampuan untuk memprioritaskan tugas

dan memfokuskan energi pada hasil yang penting, serta kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan taktik sesuai dengan situasi yang berubah. (Jim Ewel, : 2016)

Indikator:

- a. Membangun tim berkinerja tinggi
- b. Dapat mencapai tujuan melawan rintangan
- c. Memiliki dorongan luar biasa untuk menyelesaikan tugas
- d. Sangat fleksibel dan mudah beradaptasi

D. *Work Engagement*

Kondisi emosional dan motivasi individu yang membuat mereka mengabdikan diri dan bekerja dengan energi, dedikasi, dan komitmen tinggi. Ini melibatkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rasa memiliki terhadap tugas, dan kepuasan pribadi dari mencapai hasil yang baik (Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti, 2007).

Dimensi:

1. *Absorption* adalah konsep yang mengacu pada tingkat keterlibatan individu dalam aktivitas yang mereka lakukan. Ini mengukur seberapa fokus dan terabsorpsi seseorang dalam pekerjaan atau kegiatan yang mereka lakukan, sehingga mereka merasa terlibat dan terikat oleh tugas tersebut (Berrin Erdogan dan Esin Isik-Ercan: 2009).

Indikator:

- a. Berhasil menyelesaikan tugas-tugas

- b. Meningkatkan kinerja dalam bekerja sama dengan rekan kerja.
- c. Menangani keadaan darurat dengan baik
- d. Berupaya untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan

2. *Dedication* adalah komitmen atau dedikasi individu terhadap pekerjaan, tugas, atau kegiatan yang mereka lakukan. Ini melibatkan konsentrasi dan fokus yang kuat pada tugas, perasaan memiliki dan tanggung jawab atas hasil yang diharapkan. Dedikasi dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja seseorang, serta membantu mereka merasa lebih terikat dan memiliki rasa kepuasan pribadi dari pekerjaan yang mereka lakukan (Richard M. Ryan dan Edward L. Deci: 2011)

Indikator sikap dedikasi:

- a. Memiliki mental yang kuat dan tahan terhadap tekanan saat bekerja
 - b. Terpacu oleh tantangan dalam pekerjaan
 - c. Bersemangat dan antusias terhadap tugas
 - d. Pekerjaan memotivasi dan memberikan inspirasi.
3. *Vigour* merupakan bagian dari work engagement yang mengacu pada tingkat energi dan semangat seseorang dalam melakukan tugas. Ini melibatkan tingkat motivasi dan semangat yang kuat, serta kesiapan untuk menghadapi tantangan dan bekerja dengan keras. *Vigour* meningkatkan

produktivitas dan kualitas kerja serta membantu individu merasa lebih terikat dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka (Richard M. Ryan dan Edward L. Deci : 2011).

Indikator:

- a. Bersemangat
- b. Bergairah
- c. Tidak mudah menyerah
- d. Dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama

E. *Adaptive performance*

adalah konsep yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dan melakukan tugas yang berbeda dalam situasi yang berubah atau menantang. Ini melibatkan kemampuan untuk menyesuaikan strategi, perspektif, dan tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam situasi yang berubah. *Adaptive performance* memainkan peran penting dalam mengatasi perubahan dan membantu individu memperoleh keberhasilan dalam lingkungan kerja yang kompleks dan berubah (Niki Panteli dan Janne Tienari: 2016)

Indikator Kinerja Adaptif:

- a. Penanganan situasi darurat dan krisis
- b. Menghadapi tekanan pekerjaan
- c. Menyelesaikan masalah dengan solusi inovatif dan fleksibel

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

- d. Menyesuaikan diri pada situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi
- e. Bereksplorasi terhadap tugas, teknologi, dan prosedur baru.

BAB IX

PENGUJIAN SEMANTIK DAN LOGICA CONNECTION

A. Pungujian Semantik

Penggunaan Semantik bertujuan untuk memberikan evaluasi terhadap suatu konsep atau objek spesifik.

Tabel 5. Pengujian Semantik Variabel - Indikator

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
Pengujian Variabel-indikator <i>External Adaption</i>					
Budaya belajar dimensi external adaptation	Penggunaan teknologi informasi	Dosen yang memiliki kemampuan menggunakan teknologi informasi, menandakan bahwa dosen tersebut telah melakukan adopsi eksternal.	Pemikiran logis diterima secara umum	Semakin tinggi kemampuan seorang dosen dalam menggunakan teknologi informasi, maka tingkat adopsinya terhadap teknologi informasi akan semakin	Tidak ada alasan yang masuk akal untuk menyatakan adanya keterkaitan kausal, sehingga hal tersebut dapat diterima.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
				tinggi.	
	Menjalin hubungan kemitraan strategis	Dosen yang menjalin hubungan kemitraan strategis, menandakan bahwa dosen tersebut telah melakukan adopsi eksternal.	Logis dapat diterima	Semakin mampu menjalin hubungan kemitraan strategis maka semakin cepat melakukan adopsi eksternal.	Tidak ada hubungan kausal yang masuk akal, sehingga tidak dapat diterima.
	Kerjasama dalam membuat perencanaan dengan pihak eksternal	Dosen yang menjalin kerjasama dalam membuat perencanaan dengan pihak eksternal, menandakan bahwa dosen melakukan adopsi eksternal.	Logis dapat diterima	Semakin sering menjalin kerjasama dalam membuat perencanaan dengan pihak eksternal, maka adopsi eksternal semakin tinggi.	Tidak ada hubungan kausal yang jelas, sehingga argument ini tidak dapat diterima secara logis.
	berbagi informasi dengan pihak eksternal	Dosen yang berbagi informasi dengan pihak eksternal, menandakan bahwa dosen tersebut telah melakukan adopsi eksternal.	Logis dapat diterima	Semakin sering berbagi informasi dengan pihak eksternal, maka adopsi eksternal semakin tinggi.	Tidak ada hubungan sebab-akibat yang masuk akal, sehingga dapat diterima."

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analisis	Simpulan	Script Analisis	Kesimpulan
Pengujian Variabel-indikator External Adaption					
Budaya belajar dimensi Internal integration	Teamwork	Dosen membangun teamwork dengan baik, menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	Logis dapat diterima	Dosen yang membangun teamwork dengan baik, maka integrasi internal semakin baik.	Tidak memiliki alasan logis yang kuat, sehingga bisa diterima.
	Sharing informasi	Dosen yang sering malakukan sharing informasi, menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	Logis dapat diterima	Semakin sering seorang dosen melakukan penyebaran informasi, maka semakin baik integrasi internal.	Tidak memiliki asumsi atau bukti yang kuat, sehingga sulit untuk diterima sebagai fakta.
	Respon tinggi terhadap kesulitan orang lain	Dosen yang memiliki respon tinggi terhadap kesulitan orang lain, menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	Logis dapat diterima	Dosen yang memiliki respon tinggi akan kesulitan orang lain, maka integrasi internal semakin baik.	Ini tidak memiliki alasan yang masuk akal sehingga dapat diterima.
	Memahami standar kerja	Dosen yang memahami standar kerja,	Logis dapat	Dosen yang memahami standar kerja, maka	Tidak memiliki penjelasan yang

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	diterima	integrasi internal semakin baik.	memadai mengenai hubungan antara faktor-faktor, sehingga tidak bisa diterima secara logis.
	Melakukan pengambilan keputusan secara bersama	Dosen yang sering melakukan pengambilan keputusan secara bersama, menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	Logis dapat diterima	Dosen yang sering melakukan pengambilan keputusan bersama, maka integrasi internal semakin baik.	Adanya kekurangan dalam hubungan kausal membuat penyimpulan ini sulit diterima secara logis.
	Melakukan dialog	Dosen yang sering melakukan dialog, menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	Logis dapat diterima	Dosen yang sering melakukan dialog, maka integrasi internal semakin baik.	Tidak ada alasan logis yang mendasari hal ini, sehingga bisa diterima."
	Saling mendukung	Dosen yang saling mendukung, menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi	Logis dapat diterima	Dosen yang saling mendukung, maka integrasi internal semakin baik..	Hal ini tidak memiliki alasan yang masuk akal, sehingga dapat diterima.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		internal.			
	Peningkatan kinerja	Dosen yang selalu melakukan peningkatan kinerja. menandakan bahwa dosen telah melakukan integrasi internal.	Logis dapat diterima	Dosen yang selalu melakukan peningkatan kinerja, maka integrasi internal semakin baik.	Hal ini tidak memiliki alasan logis sehingga dapat diterima
Pengujian Variabel-Indikator <i>Absorbtion</i>					
Work angagement	<i>Absrbtion</i> (penyerapan pengetahuan)	Dosen berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya, menandakan bahwa dosen tersebut telah melakukan penyerapan pengetahuan.	Logis dapat diterima	Dosen berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya, maka tingkat penyerapan pengetahuan tinggi.	Tidak ada hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga hal ini dapat diterima.
		Kinerja yang lebih baik dari rekan kerja yang dicapai oleh dosen menunjukkan bahwa dosen tersebut sukses dalam mengabsorpsi	Logis dapat diterima	Dosen mencapai kinerja yang lebih baik dari rekan kerja, maka tingkat penyerapan pengetahuan tinggi.	Tidak ada alasan yang masuk akal, sehingga dapat diterima

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		pengetahuan			
		Dosen dapat menangani keadaan darurat dengan baik, menandakan bahwa dosen tersebut telah melakukan penyeraban pengetahuan.	Logis dapat diterima	Dosen dapat menangani keadaan darurat dengan baik, maka tingkat penyerapan pengetahuan tinggi.	Tidak memiliki keterkaitan logis, sehingga dapat diterima
		Dosen berupaya untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan, menandakan bahwa dosen tersebut telah melakukan penyeraban pengetahuan.	Logis dapat diterima	Dosen berupaya untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan, maka tingkat penyerapan pengetahuan tinggi.	Tidak memiliki alasan logis, sehingga dapat diterima.
Pengujian Variabel-Indikator Dedication					
<i>Work engagement</i>	<i>Dedication</i>	Dosen yang memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki	Logis dapat diterima	Dosen yang memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja, maka tingkat dedikasi tinggi.	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan logis, sehingga dapat diterima

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		dedikasi.			
		Dosen yang merasa tertantang pada saat bekerja, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki dedikasi	Logis dapat diterima	Dosen yang merasa tertantang pada saat bekerja, maka tingkat dedikasi tinggi.	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima."
		Dosen yang merasa antusias terhadap pekerjaan, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki dedikasi	Logis dapat diterima	Dosen yang merasa antusias terhadap pekerjaan, maka tingkat dedikasi tinggi.	Tidak ada hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga hal ini dapat diterima.
		Dosen yang merasa bahwa pekerjaan memberi inspirasi, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki dedikasi	Logis dapat diterima	Dosen yang merasa bahwa pekerjaan memberi inspirasi, maka tingkat dedikasi tinggi.	Tidak ada hubungan kausal yang jelas dan logis pada hal ini, sehingga sulit untuk diterima.
Pengujian Variabel-Indikator Internal Vigour					
<i>Work engagement</i>	Vigour (semangat)	Dosen yang gigih, menandakan bahwa	Logis dapat	Dosen yang gigih, maka semangat kerja	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		dosen memiliki semangat kerja.	diterima	semakin tinggi.	jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima.
		Dosen yang bergairah, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki semangat kerja.	Logis dapat diterima	Dosen yang bergairah, maka semangat kerja semakin tinggi.	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima
		Dosen yang tidak mudah menyerah, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki semangat kerja.	Logis dapat diterima	Dosen yang tidak mudah menyerah, maka semangat kerja semakin tinggi.	Tidak ada hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga hal ini dapat diterima.
		Dosen yang dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki semangat kerja.	Logis dapat diterima	Dosen yang dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama, maka semangat kerja semakin tinggi.	Tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima
Transformasi Belajar (Transformation learning)					
Transformat	Memfasilitasi	Dosen yang memberikan	Logis	Dosen yang	Tidak ada hubungan

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
ion learning	belajar	kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif untuk memastikan bahwa proses pembelajaran efektif dan efisien sesuai dengan tujuan pembelajaran, melakukan transformasi pembelajaran.	dapat diterima	memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif maka semakin tinggi transformasi pembelajaran	kausal yang jelas dan masuk akal antara hal ini, sehingga dapat diterima.
	Pembelajaran secara bersama	Dosen yang melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bahwa dosen tersebut melakukan transformasi pembelajaran.	Logis dapat diterima	Dosen yang melibatkan siswa dalam proses pembelajaran maka semakin tinggi transformasi pembelajaran.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima
	Pembelajaran dengan dialog	Dosen yang mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog bahwa dosen tersebut melakukan transformasi pembelajaran.	Logis dapat diterima	Dosen yang mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog maka semakin tinggi transformasi pembelajaran.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
	Pembelajaran secara mandiri	Dosen yang mengajarkan belajar mandiri pada siswa bahwa dosen tersebut melakukan transformasi pembelajaran.	Logis dapat diterima	Dosen yang mengajarkan belajar mandiri pada siswa maka semakin tinggi transformasi pembelajaran maka semakin tinggi transformasi pembelajaran.	Tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima
	Belajar dengan lingkungan sosial	Dosen yang mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial bahwa dosen tersebut melakukan transformasi pembelajaran.	Logis dapat diterima	Dosen yang mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial maka semakin tinggi transformasi pembelajaran.	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima
Pengujian Variabel-Indikator <i>Learning agility</i>					
<i>Self awarness agility</i>	terbiasa melakukan refleksi dan evaluasi diri	Dosen yang terbiasa melakukan refleksi dan evaluasi diri, menandakan bahwa	Logis dapat diterima	Dosen yang terbiasa melakukan refleksi dan evaluasi diri, semakin memiliki kesadaran	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga sulit

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		dosen tersebut memiliki kesadaran diri.		diri.	diterima
	terbuka pada kritik yang diberikan orang lain	Dosen yang terbuka pada kritik yang diberikan orang lain, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki kesadaran diri	Logis dapat diterima	Dosen yang terbuka pada kritik yang diberikan orang lain, semakin memiliki kesadaran diri	Tidak ada hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga hal ini dapat diterima.
	berani meminta pendapat orang lain atas kinerja dan kemampuan pribadinya	Dosen yang berani meminta pendapat orang lain atas kinerja dan kemampuan pribadinya, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki kesadaran diri	Logis dapat diterima	Dosen yang berani meminta pendapat orang lain atas kinerja dan kemampuan pribadinya, semakin memiliki kesadaran diri	Tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga dapat diterima.
	terbiasa melakukan refleksi dan evaluasi diri	Dosen yang terbiasa melakukan refleksi dan evaluasi diri, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki kesadaran diri.	Logis dapat diterima	Dosen yang terbiasa melakukan refleksi dan evaluasi diri, semakin memiliki kesadaran diri.	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga sulit diterima

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
Pengujian Variabel-Indikator Learning Agility (People Agility)					
People agility	Berpikiran terbuka dan toleran	Dosen yang berpikiran terbuka dan toleran, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>people agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang berpikiran terbuka dan toleran, semakin tinggi kemampuan <i>people agility</i> .	Tidak ada alasan yang jelas dan masuk akal sehingga hal ini tidak dapat diterima
	Nyaman dengan keragaman dan perbedaan pendapat	Dosen yang nyaman dengan keragaman dan perbedaan pendapat, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>people agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang nyaman dengan keragaman dan perbedaan pendapat, semakin tinggi kemampuan <i>people agility</i> .	Tak ada hubungan kausal yang jelas dan masuk akal dalam hal ini, sehingga dapat diterima.
	Dapat memainkan banyak peran secara bersamaan	Dosen yang dapat memainkan banyak peran secara bersamaan, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>people agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang dapat memainkan banyak peran secara bersamaan, semakin tinggi kemampuan <i>people agility</i> .	Hal ini tidak memiliki hubungan kausal yang jelas dan masuk akal, sehingga sulit diterima.
	Suka membantu	Dosen yang suka membantu orang lain,	Logis dapat	Dosen yang dapat memainkan banyak	Tidak ada alasan logis yang mendasar untuk

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analisis	Simpulan	Script Analisis	Kesimpulan
	orang lain	menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>people agility</i> .	diterima	peran secara bersamaan, semakin tinggi kemampuan <i>people agility</i> .	hal ini, sehingga sulit diterima."
Pengujian Variabel-Indikator Learning Agility (Mental Agility)					
Mental agility	Nyaman dengan ambiguitas dan kompleksitas	Dosen yang nyaman dengan ambiguitas dan kompleksitas, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>mental agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang nyaman dengan ambiguitas dan kompleksitas, semakin memiliki <i>mental agility</i> .	Tak ada alasan yang masuk akal untuk hal ini, sehingga membuatnya sulit diterima.
	Menemukan solusi untuk masalah yang sulit	Penemuan solusi oleh dosen untuk masalah yang sulit menunjukkan bahwa dosen tersebut memiliki kecepatan mental	Logis dapat diterima	Dosen yang mampu menemukan solusi untuk masalah yang sulit, menunjukkan bahwa dia memiliki kelincahan mental.	Tidak ada alasan yang masuk akal untuk hal ini, sehingga sulit diterima.
	Membaca secara luas dan memiliki	Dosen yang membaca secara luas dan memiliki minat yang luas,	Logis dapat diterima	Dosen yang membaca secara luas dan memiliki minat yang	Tidak ada alasan logis yang mendasari hal ini, sehingga sulit

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
	minat yang luas	menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>mental agility</i> .		luas, semakin memiliki <i>mental agility</i> .	untuk diterima.
	Menemukan solusi untuk masalah yang sulit	Penemuan solusi untuk masalah yang sulit oleh dosen menunjukkan bahwa dosen tersebut memiliki <i>mental agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang mampu menemukan solusi untuk masalah yang sulit, menunjukkan bahwa dia memiliki <i>mental agility</i> yang semakin baik.	Kausalitas logis untuk hal ini tidak jelas, sehingga sulit diterima.
Pengujian Variabel-Indikator <i>Learning Agility</i> (<i>Change Agility</i>)					
Change agility	Suka bereksperimen dan mencoba hal-hal baru	Dosen yang suka bereksperimen dan mencoba hal-hal baru, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>change agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang suka bereksperimen dan mencoba hal-hal baru, semakin memiliki <i>change agility</i> .	Tidak ada alasan yang masuk akal untuk hal ini, sehingga sulit untuk diterima
	Mudah menerima tantangan	Dosen yang mudah menerima tantangan, menandakan bahwa	Logis dapat diterima	Dosen yang mudah menerima tantangan, semakin memiliki	Tidak ada alasan logis yang terkait dengan hal ini, sehingga sulit

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		dosen tersebut memiliki <i>change agility</i> .		change agility.	diterima.
	Menerima tanggung jawab dan akuntabilitas	Dosen yang menerima tanggung jawab dan akuntabilitas, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>change agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang menerima tanggung jawab dan akuntabilitas, semakin memiliki <i>change agility</i> .	Tidak memiliki alasan logis, sehingga sulit diterima."
	Memperkenalkan kecenderungan baru pada ide-ide lama	Dosen yang Memperkenalkan kecenderungan baru pada ide-ide lama, menandakan bahwa dosen tersebut memiliki <i>change agility</i> .	Logis dapat diterima	Dosen yang Memperkenalkan kecenderungan baru pada ide-ide lama, semakin memiliki <i>change agility</i> .	Tidak adanya kausalitas yang logis membuat hal ini sulit untuk diterima."
Pengujian Variabel-Indikator Learning Agility (Result Agility)					
Result agility	Membangun tim berkinerja tinggi	Dosen yang dapat membangun tim berkinerja tinggi bahwa dosen tersebut memiliki	Logis dapat diterima	Dosen yang dapat membangun tim berkinerja tinggi, maka semakin tinggi result	Tidak ada alasan logis yang mendasari hal ini, sehingga sulit diterima.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
		result agility.		agility.	
	Dapat mencapai tujuan melawan rintangan	Dosen yang dapat mencapai tujuan melawan rintangan bahwa dosen tersebut memiliki result agility ptif.	Logis dapat diterima	Dosen yang dapat mencapai tujuan melawan rintangan maka semakin tinggi result agility.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima
	Memiliki dorongan yang luar biasa untuk menyelesaikan tugas	Dosen yang memiliki dorongan yang luar biasa untuk menyelesaikan tugas bahwa dosen tersebut memiliki result agility.	Logis dapat diterima	Dosen yang memiliki dorongan yang luar biasa untuk menyelesaikan tugas maka semakin tinggi result agility.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima
	Sangat fleksibel dan mudah beradaptasi	Dosen yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi bahwa dosen tersebut memiliki result agility.	Logis dapat diterima	Dosen yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi maka semakin tinggi result agility.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima
Pengujian Variabel-Indikator Adaptive Performance					

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
Adaptive performance	Penanganan masalah emergensi dan situasi krisis	Dosen yang dapat menangani masalah emergensi dan situasi krisis bahwa dosen tersebut memiliki kinerja adaptif.	Logis dapat diterima	Dosen yang dapat menangani masalah emergensi dan situasi krisis maka semakin tinggi kinerja adaptif.	Tidak ada alasan yang masuk akal yang mendasari hal ini, sehingga tidak bisa diterima.
	Mampu mengatasi tekanan pekerjaan	Dosen yang mampu mengatasi tekanan pekerjaan bahwa dosen tersebut memiliki kinerja adaptif.	Logis dapat diterima	Dosen yang mampu mengatasi tekanan pekerjaan bahwa dosen tersebut memiliki kinerja adaptif.	Tidak ada alasan logis yang mempengaruhi hal ini, sehingga hal tersebut dapat diterima.
	Memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Dosen yang dapat memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif bahwa dosen tersebut memiliki kinerja adaptif.	Logis dapat diterima	Dosen yang dapat memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif maka semakin tinggi kinerja adaptif.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima
	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga	Dosen yang mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak	Logis dapat diterima	Dosen yang mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Variabel	Indikator	Uji Indikasi		Uji Kausalitas	
		Script Analysis	Simpulan	Script Analysis	Kesimpulan
	dapat diterima	terprediksi bahwa dosen tersebut memiliki kinerja adaptif.		terprediksi maka semakin tinggi kinerja adaptif.	
	Mau belajar pekerjaan dengan teknologi dan prosedur baru	Dosen yang mau belajar pekerjaan dengan teknologi dan prosedur baru bahwa dosen tersebut memiliki kinerja adaptif.	Logis dapat diterima	Dosen yang mau belajar pekerjaan dengan teknologi dan prosedur baru maka semakin tinggi kinerja adaptif.	Hal ini tidak ada kausal yang logis, sehingga dapat diterima

B. Logical Connection

Pengujian logical connection, yaitu menguji indikator apakah layak dibentuk menjadi hipotesis (Ferdinand, 2014). Konsep dari uji logical connection ini adalah menguji indikator independen terhadap masing dependen, penjelasannya terdapat pada Tabel 6.

Tabel 6. *Logical Connection*

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
Logical Connection Indikator <i>Learning Culture</i> dengan learning agility		
EA → SA	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki kesadaran diri	Cukup logis
EA → MA	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki mental agility	Cukup logis
EA → CA	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki change agility	Cukup logis
EA → PA	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki people agility	Cukup logis
II → SA	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin memiliki kesadaran diri	Cukup logis
II → MA	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin memiliki	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
	mental agility	
II → CA	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin memiliki change agility	Cukup logis
II → PA	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin memiliki change agility	Cukup logis
Logical Connection learning culture (LC) terhadap work angagement. (WA)		
EA → Ab	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin mampu melakukan penyerapan pengetahuan.	Cukup logis
EA → De	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki dedikasi	Cukup logis
EA → Vi	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki semangat kerja	Cukup logis
II → Ab	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin mampu melakukan penyerapan pengetahuan.	Cukup logis
II → De	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin memiliki dedikasi	Cukup logis
II → Vi	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, semakin memiliki semangat kerja	Cukup logis
EA → Ab	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin mampu	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
	melakukan penyerapan pengetahuan.	
EA → De	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin memiliki dedikasi	Cukup logis
EA → Vi	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, semakin mampu melakukan penyerapan pengetahuan.	Cukup logis
<i>Logical Connection learning culture terhadap transformative Learning</i>		
EA → TL1	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien	Cukup logis
EA → TL2	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama	Cukup logis
EA → TL3	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog	Cukup logis
EA → TL4	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa	Cukup logis
EA → TL5	Semakin mampu mengadopsi pengetahuan eksternal, Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial	Cukup logis
II → TL1	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
II → TL2	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama	Cukup logis
II → TL3	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog	Cukup logis
II → TL4	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa	Cukup logis
II → TL5	Semakin mampu mengintegrasikan pengetahuan internal, Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial	Cukup logis
<i>Logical Connection transformation learning terhadap learning agility</i>		
TL1 → SA	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, maka semakin memiliki kesadaran diri.	Cukup logis
TL1 → SA	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, maka semakin memiliki kesadaran diri.	Cukup logis
TL1 → SA	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, maka semakin memiliki kesadaran diri.	Cukup logis
TL1 → SA	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien. maka	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
	semakin memiliki kesadaran diri.	
TL1 → SA	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, maka semakin memiliki kesadaran diri.	Cukup logis
TL2 → MA	Dengan meningkatkan partisipasi siswa dalam proses pembelajaran bersama, akan meningkatkan kemampuan mental agility mereka."	Cukup logis
TL2 → MA	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, maka semakin memiliki <i>mental agility</i> .	Cukup logis
TL2 → MA	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, maka semakin memiliki mental agility.	Cukup logis
TL2 → MA	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, maka semakin memiliki <i>mental agility</i> .	Cukup logis
TL2 → MA	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, maka semakin memiliki <i>mental agility</i> .	Cukup logis
TL3 → CA	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, maka semakin memiliki <i>change agility</i> .	Cukup logis
TL3 → CA	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, maka semakin memiliki <i>change agility</i>	Cukup logis
TL3 → CA	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, maka semakin memiliki <i>change agility</i>	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
TL3 → CA	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, maka semakin memiliki <i>change agility</i>	Cukup logis
TL3 → CA	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, maka semakin memiliki <i>change agility</i>	Cukup logis
TL5 → PA	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, maka semakin <i>people agility</i>	Cukup logis
TL5 → PA	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, maka semakin <i>people agility</i>	Cukup logis
TL5 → PA	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, maka semakin <i>people agility</i>	Cukup logis
TL5 → PA	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, maka semakin <i>people agility</i>	Cukup logis
TL5 → PA	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, maka semakin <i>people agility</i>	Cukup logis
<i>Logical Connection Work Angagemen terhadap Adaptive Performance</i>		
Ab → AP1	Semakin tinggi kemampuan menyerap pengetahuan, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
Ab → AP2	Semakin tinggi kemampuan menyerap pengetahuan, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
Ab → AP3	Semakin tinggi kemampuan menyerap pengetahuan, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
Ab → AP4	Semakin tinggi kemampuan menyerap pengetahuan, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
Ab → AP5	Semakin tinggi kemampuan menyerap pengetahuan, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
De → AP1	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
De → AP2	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
De → AP3	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
De → AP4	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
De → AP5	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
Vi → AP1	Semakin tinggi semangat kerja, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
Vi → AP2	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
Vi → AP3	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
Vi → AP4	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
Vi → AP5	Semakin tinggi dedikasi pada pekerjaan, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
<i>Logical Connection Transformation Learning terhadap Adaptive Performance</i>		
TL1 → AP1	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
TL1 → AP2	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
TL1 → AP3	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
TL1 → AP4	Semakin lengkap fasilitas pem Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien belajaran, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
TL1 → AP5	Semakin memberikan kemudahan dalam belajar dengan menyediakan peralatan yang kondusif agar proses pembelajaran efektif dan efisien, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
TL2 → AP1	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
TL2 → AP2	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
TL2 → AP3	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
TL2 → AP4	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
TL2 → AP5	Semakin melibatkan siswa dalam proses pembelajaran bersama, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
<i>Logical Connection Transformation Learning terhadap Adaptive Performance</i>		
TL3 → AP1	Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
TL3 → AP2	Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
TL3 → AP3	Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
TL3 → AP4	Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
TL3 → AP5	Semakin mengajarkan proses pembelajaran melalui dialog, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
TL4 → AP1	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
TL4 → AP2	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
TL4 → AP3	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
TL4 → AP4	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
TL4 → AP5	Semakin mengajarkan belajar mandiri pada siswa, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
TL5 → AP1	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
TL5 → AP2	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
TL5 → AP3	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
TL5 → AP4	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
TL5 → AP5	Semakin sering mengajarkan proses belajar dengan lingkungan sosial, semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
<i>Logical Connection Learning Agility terhadap Adaptive Performance</i>		
SA → AP1	Semakin <i>self awarness agility</i> , semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
SA → AP2	Semakin <i>self awarness agility</i> , semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
SA → AP3	Semakin <i>self awarness agility</i> , semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
SA → AP4	Semakin <i>self awarness agility</i> , semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
SA → AP5	Semakin <i>self awarness agility</i> , semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
MA → AP1	Semakin <i>mental agility</i> , semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
MA → AP2	Semakin <i>mental agility</i> , semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
MA → AP3	Semakin <i>mental agility</i> , semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
MA → AP4	Semakin <i>mental agility</i> , semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
MA → AP5	Semakin <i>mental agility</i> , semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
CA → AP1	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis
CA → AP2	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
CA → AP3	Semakin <i>change agility</i> ., semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
CA → AP4	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
CA → AP5	Semakin <i>change agility</i> , semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis
PA → AP1	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu menangani masalah emergency dan situasi kritis	Cukup logis

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Simbol	Penjelasan	Logical Connection
PA → AP2	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu menangani tekanan pekerjaan	Cukup logis
PA → AP3	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	Cukup logis
PA → AP4	Semakin <i>change agility</i> , semakin mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	Cukup logis
PA → AP5	Semakin <i>change agility</i> , semakin memiliki kemauan untuk memahami pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	Cukup logis

BAB X

PENDEKATAN KUANTITATIF PENGUJIAN MODEL *TRANSFORMATIVE* DAN *LEARNING* *AGILITY*

A. Objek Studi

Studi *basic research* dilakukan pada dosen-dosen STIPAS (Sekolah Tinggi Pastoral) Indonesia. Penentuan sampel minimum menggunakan kaidah *Structure Equation Model* (SEM), melalui *simple random sampling*.

Tabel 7. Data Dosen PTK Katolik Indonesia

NO	NAMA PTK KATOLIK	STATUS	
		DT	DTT
1	STP St. Bonaventura Delitua Medan	6	4
2	STP Dian Mandala GunungSitoli Nias Keuskupan Sibolga	17	2
3	STP Kateketik (STPKat) Santo Fransiskus Asisi Semarang	7	0
4	STP - Yayasan Institut Pastoral Indonesia Malang	23	0
5	STIKAS Santo Yohanes Salib	11	4
6	STIPAS Tahasak Danum Pabelum Keuskupan Palangkaraya	7	3
7	STKPK Bina Insan	8	2
8	STP Don Bosco Tomohon	8	0
9	STIKPAR Toraja	12	3
10	STIPAS St.Sirilus Ruteng	11	3
11	STIPAS Keuskupan Agung Kupang	13	0
12	STP St. Petrus Keuskupan Atambua	11	4
13	Sekolah Tinggi Filsafat Katolik Ledalero	52	0
14	STIPAR Ende	14	6
15	STP Reinha Larantuka	9	3

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

16	STKIP Weetebula	12	0
17	STPAK St. Yohanes Penginjil Ambon	12	5
18	STP Kateketik Santo Yohanes Rasul Jayapura	12	1
19	STK St. Yakobus Merauke	12	0
20	STK Touye Paapaa Deiyai Keuskupan Timika	11	7
21	Sekolah Tinggi Pastoral Kateketik St. Benediktus	7	4
22	Sekolah Tinggi Filsafat Teologi Widya Sasana	6	0
23	Sekolah Tinggi Agama Katolik Negeri Pontianak	28	2
	Total = 362 dosen	309	53

Sumber : Bimas Katolik, 2022

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *disproportionate stratified random sampling* (acak bertingkat tidak proporsional). Jumlah sampel sebanyak 190 dosen yang dihitung menggunakan persamaan slovin dan tingkat kesalahan sebesar 5%, yang dihitung menggunakan persamaan:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Keterangan: n: Jumlah sampel; N : Jumlah populasi; e: Batas toleransi kesalahan

B. Metode Pengumpulan Data

Pengukuran konsep, untuk pengukuran *adaptive performance* mengadopsi (Park & Park, 2019), dengan 6 indikator. Pengukuran *learning agile* ada 5 dimensi (Kenneth P. De Meuse et al., 2010). Pengukuran *transformative learning* mengadopsi dari (Mezirow, 2012), Pengukuran *learning culture* mengadopsi dari (Meuse et al., 2010), dan Pengukuran *work engagement* mengadopsi dari (Kuok &

Taormina, 2017). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan survei, studi pustaka, dan data dari situs internet. Pengumpulan data survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan. Berdasarkan jenis data dan analisisnya, penelitian ini merupakan penelitian menggunakan skala pengukuran Likert dengan skala 7 tingkatan, yaitu "Sangat Setuju Sekali" (7), "Sangat Setuju" (6), "Setuju" (5), "Cukup Setuju" (4), "Kurang Setuju" (3), "Tidak Setuju" (2), dan "Sangat Tidak Setuju" (1) (Sugiyono, 2010).

C. Alat Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling melalui AMOS 22. Ada beberapa alasan mengapa SEM dipilih sebagai alat analisis, yaitu: (1) untuk memastikan unidimensionalitas dari indikator-indikator untuk suatu dimensi/konstruksi/konsep/faktor; (2) untuk mengevaluasi ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan (3) untuk menguji hubungan kausalitas antar faktor dan ketepatan model secara bersamaan.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik Two-Step Approach. Tahap pertama adalah melakukan pengukuran variabel menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Tahap kedua adalah pengujian struktur full model SEM. Model akan dikatakan baik jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (Goodness-of-

Fit test) dan evaluasi terhadap struktur model, sehingga akan didapatkan model yang diterima.

Tabel 8. *Goodness-of-Fit Index*

No	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off Value (Nilai Batas)</i>
1	X^2 chi square	$\leq \alpha$.df (lebih kecil dari <i>Chi square table</i>)
2	<i>Probability</i>	$\geq 0,05$
3	GFI	$\geq 0,90$
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	CFI	$\geq 0,95$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CMIN/DF	$\leq 2,0$
8	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Hair (2010)

D. Gambaran Demografi Responden

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian pada STIPAS, identitas dosen didominasi oleh dosen-dosen berjenis kelamin laki-laki. Dari hasil analisis data, 132 dosen berjenis kelamin Laki-laki dan 58 dosen berjenis kelamin wanita.

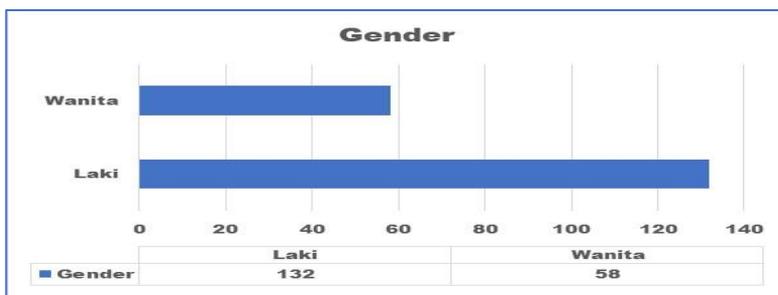


Diagram 3: Data dosen berdasarkan jenis kelamin

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

2. Usia

Identitas sampel dosen STIPAS dilihat dari usia didominasi oleh dosen-dosen yang memiliki rentang usia antara 35 - 40 dan 51 – 55 tahun, masing-masing sebanyak 55 dosen dan 46 dosen, selanjutnya berada pada rentang 46-50 dan 40-45 masing masing sebanyak 28 dosen dan 32 dosen, bahkan ada dosen berada di usia diatas 56 tahun sebanyak 30 dosen.

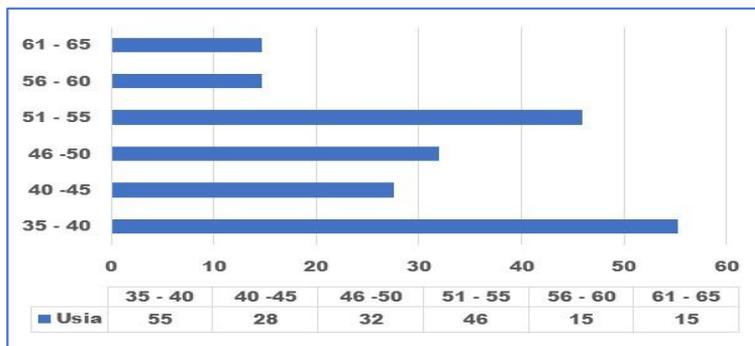


Diagram 4: Data dosen berdasarkan Usia
Sumber: Data primer yang diolah (2022)

3. Masa Kerja

Identitas sampel dosen STIPAS dilihat dari masa kerja didominasi oleh dosen-dosen yang memiliki rentang masa kerja 11 - 15 tahun, sebanyak 52 dosen, sementara itu yang berada pada rentang 6 -10 tahun dan 21 – 25 tahun masing masing sebanyak 37 dosen, bahkan kurang dari 5 tahun sebanyak 13 dosen, dan diatas 30 tahun ada 3 dosen.



Diagram 5: Data dosen berdasarkan Masa kerja

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

4. Pendidikan

Identitas sampel dosen STIPAS dilihat dari pendidikan didominasi oleh dosen-dosen yang memiliki pendidikan S2 sebanyak 178 dosen dan S3 hanya 12 dosen.

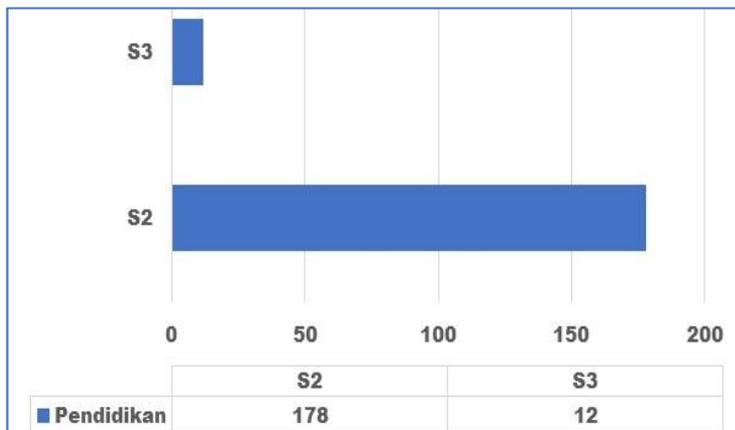


Diagram 6 : Data dosen berdasarkan Pendidikan

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

5. Jabatan Fungsional

Identitas sampel dosen STIPAS dilihat dari jabatan fungsional didominasi oleh lektor sebanyak 65 dosen, AA sebanyak 59 dosen, dan yang tidak memiliki jabatan fungsional sebanyak 60 dosen, GB 1 dosen serta LK 5 dosen.

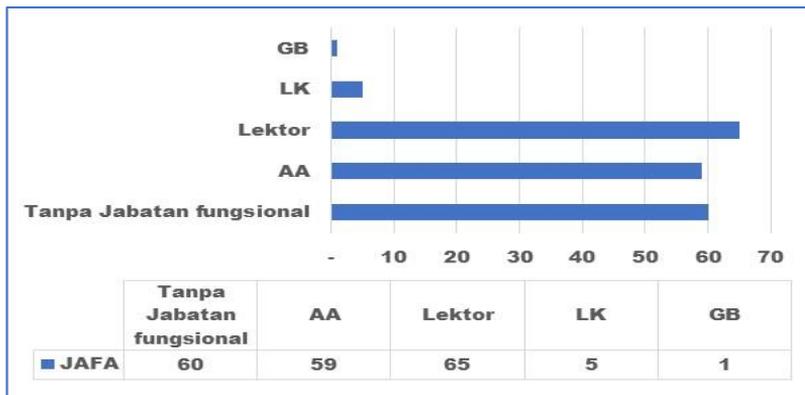


Diagram 7: Data Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional
Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Simpulan identitas responden mayoritas adalah pria dengan pendidikan S2 pada disiplin ilmu teologi kristiani dan humaniora, dan berusia antara 45 sampai 55 tahun. Sebagian besar responden memiliki jabatan akademik sebagai lektor. Responden dipilih dengan karakteristik tersebut karena telah bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama, sudah beradaptasi dan mengenal lingkungan pekerjaan mereka dengan baik, sehingga dapat mempersepsikan iklim akademik di lembaga STIPAS masing-masing.

6. Pengujian Keandalan Data

Sebelum melakukan analisis Exploratory Factor Analysis, dilakukan pengujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) untuk mengukur kecukupan pengambilan sampel dan Bartlett's Test of Sphericity untuk menyelidiki faktor abilitas data. KMO yang dihasilkan dengan nilai tinggi $0,872 > 0,60$ dan signifikan, hal ini menyiratkan kesesuaian data untuk EFA dan statistik uji dinyatakan signifikan ditunjukkan oleh Bartlett's Test of Sphericity ($p < 0,001$), dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Uji kecukupan sampel KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2532.371
	df	367
	Sig	.000

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

E. Analisis Dimensi, Keandalan, Dan Validitas

EFA (Exploratory Factor Analysis) adalah salah satu metode analisis faktor yang digunakan untuk menentukan hubungan antara variabel manifest atau indikator dalam membangun konstruk. Nilai faktor loading adalah ukuran yang menunjukkan tingkat keterkaitan antara indikator dan faktor tertentu. Jika nilai faktor loading indikator lebih besar terhadap satu faktor tertentu ($0,7$), maka indikator tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam faktor

tersebut. Validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai faktor loading yang signifikan ($>0,5$). Reliabilitas dari semua variabel laten harus lebih tinggi dari 0,7, yang dianggap memadai oleh (J. F. Hair et al., 2014).

Tabel 10. Measurement Statistics of Construct Scales

Construct	Dimensi dan Indikator	Mean	SD	Loading Factors	EVA	Reliability
Learning culture	External Adaptation					
	a. Penggunaan teknologi informasi	5.08	.700	,714	0,847	0,579
	b. Menjalin hubungan kemitraan strategis	5.13	.785	,690		
	c. Bekerjasama membuat perencanaan dengan pihak eksternal	5.10	.750	,732		
	d. Berbagi informasi dengan eksternal	5.04	.651	,713		
	Internal integration					
	a. Teamwork	5.21	.619	,720	0,862	0,579
	b. Sharing informasi dan pengetahuan	5.22	.641	,698		
	c. Memiliki respon tinggi akan kesulitan orang lain	5.17	.638	,722		
	d. Memahami standar kerja	5.22	.667	,716		
	e. Pengambilan keputusan bersama	5.13	.806	,697		
	f. Dialog	5.15	.692	,719		
	g. Saling mendukung	5.13	.673	,700		
h. Peningkatan kinerja	5.17	.703	,688			
Learning transformasi	a. <i>learning by facilitating</i>	5.42	.720	,733	0,770	0,564
	b. <i>learning together</i>	5.40	.803	,753		
	c. <i>learning by dialogue</i>	5.42	.720	,708		
	d. <i>learning by self reliance</i>	5.44	.642	,692		

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Construct	Dimensi dan Indikator	Mean	SD	Loading Factors	EVA	Reliability
	<i>e. learning by social environmental</i>	5.47	.677	,737		
Learning Agility	<i>Self Awareness Agility</i>					
	1. Terbiasa untuk menyadari dan mengevaluasi dirinya sendiri.	5.40	.755	,709	0,852	0,579
	2. Terbuka pada kritik yang diberikan orang lain.	5.38	.691	,687		
	3. Berani meminta pendapat orang lain atas kinerja dan kemampuan pribadinya	5.40	.769	,713		
	<i>People Agility</i>					
	1. Berpikiran terbuka, toleran	5.21	.856	,724	0,721	0,596
	2. Nyaman dengan keragaman dan perbedaan pendapat	5.23	.733	,717		
	3. Dapat memainkan banyak peran secara bersamaan	5.28	.801	,718		
	4. Suka membantu orang lain	5.41	.756	,710		
	<i>Mental Agility</i>					
	1. Nyaman dengan ambiguitas dan kompleksitas	5.25	.726	,698	0,803	0,589
	2. Menemukan solusi untuk masalah yang sulit	5.22	.768	,725		
	3. Membaca secara luas dan memiliki minat yang luas	5.21	.725	,752		
	4. Menemukan solusi untuk masalah yang sulit	5.36	.733	,724		

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Construct	Dimensi dan Indikator	Mean	SD	Loading Factors	EVA	Reliability
	<i>Change Agility</i>					
	1. Suka bereksperimen dan mencoba hal-hal baru	5.36	,714	,705	0,726	0,602
	2. Mudah menerima tantangan	5.34	,738	,718		
	3. Menerima tanggung jawab dan akuntabilitas	5.29	,704	,753		
	4. Memperkenalkan kecenderungan baru pada ide-ide lama	5.36	,707	,727		
	<i>Result Agility</i>					
	1. Membangun tim berkinerja tinggi	5.16	,720	,725	0,729	0,607
	2. Dapat mencapai tujuan melawan rintangan	5.21	,713	,728		
	3. Memiliki dorongan yang luar biasa untuk menyelesaikan tugas	5.15	,706	,696		
	4. Sangat fleksibel dan mudah beradaptasi	5.08	,714	,742		
Work Engagement	<i>Absorption</i>					
	1. berhasil menyelesaikan tugas-tugas	5.20	.793		0,721	0,596
	2. mencapai kinerja yang lebih baik dari rekan kerja l	5.20	.793			
	3. menangani keadaan darurat dengan baik	5.21	.762			
	4. berupaya untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan	5.23	.718			
	<i>Dedication</i>					
	1. Memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja	5.28	.814	,739	0,662	0,579
	2. Merasa tertantang pada saat bekerja	5.27	.791	,732		

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Construct	Dimensi dan Indikator	Mean	SD	Loading Factors	EVA	Reliability
	3. Merasa antusias terhadap pekerjaan	5.27	.784	,735		
	4. Pekerjaan saya menginspirasi saya	5.26	.752	,734		
	<i>Vigour</i>				0,734	0,613
	1. Bersemangat	5.23	.711	,728		
	2. Bergairah	5.26	.673	,720		
	3. Tidak udah menyerah	5.17	.671	,684		
	4. Dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama p	5.21	.601	,728		
Adaptive Performance (Sonnentag et al., 2008)	1. Penanganan masalah emergensi dan situasi krisis	5.49	.761	,726	0,711	0,606
	2. Mampu mengatasi tekanan pekerjaan	5.49	.782	,715		
	3. Memecahkan permasalahan secara kreatif dan adaptif	5.43	.773	,719		
	4. Mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi	5.50	.761	,707		
	5. Mau belajar pekerjaan, teknologi dan prosedur baru	5.48	.823	,737		

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

BAB X

FULL MODEL STRUKTURAL *TRANSFORMATIVE LEARNING* DAN *LEARNING AGILITY*

A. Uji *Goodness of fit*

Pengujian terhadap koefisien validitas konvergen, menggambarkan bahwa pada semua indikator di setiap variabel memiliki nilai loading faktor memadai atau signifikan (nilai $p < 0,01$). Demikian pula nilai reliabilitas semua variabel laten, nilai koefisiennya diatas 0,7, nilai yang dinyatakan sudah memadai (J. Hair, 2014). Nilai EVA yang diperoleh juga diatas 0,5. Nilai rata-rata menggambarkan respon responden terhadap instrumen, memperlihatkan tanggapan positif karena berada di atas nilai titik tengah, dan standar deviasi di atas nol menjelaskan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

Tabel 11. Pengujian Kelayakan Full Model SEM

No	Kriteria goodness Of-fit-index	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
1	Chi_Square.	$\leq 1232,76$	1203,34	Fit.
2	Probability.	$\geq 0,05$	0,0987	Fit.
3	TLI.	$\geq 0,95$	0,918	Fit.
4	CFL.	$\geq 0,95$	0,983	Fit.
5	GFI.	$\geq 0,90$	0,983	Fit.
6	AGFI.	$\geq 0,90$	0,932	Fit.
7	CMIN/DF.	$\leq 2,00$	1,222	Fit.

No	Kriteria goodness Of-fit-index	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
8	RMSEA.	$\leq 0,08$	0,035	Fit.

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel, nilai Goodness of Fit Index untuk semua kriteria yang digunakan, seperti nilai chi square, probability, TLI, CFI, GFI, AGFI, CMIN/DF, dan RMSEA, memiliki nilai yang memenuhi syarat. Nilai chi square lebih besar dari nilai cut-off, serta nilai lainnya belum berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa model memenuhi uji ketepatan.

1. *Chi-Square (X²) dan Probabilitas*

Uji ketepatan model statistik. *Chi-Square (X²)* adalah salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu model menjelaskan data. Nilai yang rendah menunjukkan bahwa model tersebut baik dan cocok untuk menjelaskan data. Probabilitas adalah ukuran lain yang menunjukkan tingkat kepercayaan dalam hasil model tersebut. Nilai probabilitas di atas 0,05 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dan memenuhi uji ketepatan model. Semakin kecil nilai X², semakin besar probabilitas bahwa model tersebut cocok dengan data dan tidak ada perbedaan antara model tersebut dengan model yang menjelaskan data secara sempurna (saturated model).

2. ***The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN/DF)***

The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN/DF) adalah sebuah ukuran yang digunakan untuk mengukur kesesuaian antara model yang diuji dan model yang diharapkan. Nilai CMIN/DF diperoleh dengan membagi nilai Chi-square dengan degree of freedom. Indeks ini mengukur tingkat kesesuaian antara goodness of fit model dan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan. Model dikatakan baik jika nilai CMIN/DF kurang dari 2,0. Dalam hal ini, analisis dengan Amos menghasilkan nilai CMIN/DF sebesar 1,222, yang berarti bahwa model ini fit atau cocok dengan data.

3. ***Goodness of Fit Index (GFI)***

Goodness of Fit Index (GFI) adalah indeks yang mengukur tingkat kesesuaian suatu model dengan data sebenarnya. Ini diukur dengan membandingkan nilai residual kuadrat dari model yang diestimasi dengan data yang sebenarnya. Semakin mendekati angka 1, maka semakin baik kesesuaian antara model dan data. Jika nilai GFI dalam suatu model penelitian adalah 0,983, maka disimpulkan bahwa model tersebut fit dan baik.

4. ***Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)***

AGFI adalah indeks kesesuaian baik yang diperbaiki dari GFI. AGFI menyesuaikan nilai GFI dengan perbandingan antara degree of freedom. Nilai yang direkomendasikan untuk AGFI adalah \geq

0,9. Jika AGFI untuk suatu model memiliki nilai 0,932, itu berarti bahwa model tersebut berkategori sebagai fit dan baik.

5. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Indeks Tucker Lewis (TLI) adalah indeks yang mengukur tingkat kesesuaian dari suatu model yang diuji dengan model null (model referensi). Indeks ini membandingkan kinerja model dengan model null dan meminimalisir pengaruh dari ukuran sampel. Nilai TLI dianggap baik jika lebih besar dari 0,90, seperti dalam contoh di mana nilainya $0,918 \geq 0,90$, yang berarti bahwa model memiliki kualitas yang baik dan cocok (fit).

6. *Comparative Fit Index (CFI)*

Indeks Comparative Fit (CFI) adalah indeks yang mengukur tingkat kesesuaian dari suatu model yang diuji dengan model null (model referensi). Indeks ini sangat baik untuk menilai penerimaan suatu model karena meminimalisir pengaruh dari ukuran sampel. Nilai CFI yang dianggap baik adalah jika lebih besar dari 0,95. Dalam contoh tersebut, nilai CFI sebesar 0,983, yang lebih besar dari nilai minimum yang diterima (0,95), yang menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kualitas yang baik.

7. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah indeks yang digunakan untuk mengukur kualitas fit suatu model. Indeks ini memperhitungkan nilai chi-square dan sangat baik digunakan dalam sampel besar. Nilai RMSEA menunjukkan

tingkat kecocokan antara model yang diuji dengan populasi. Nilai RMSEA yang dianggap baik adalah jika lebih kecil atau sama dengan 0,08, seperti dalam contoh di mana nilainya 0,035. Ini menunjukkan bahwa model memiliki kualitas yang baik (fit).

8. Hoelter Critical N

Hoelter Critical N adalah ukuran sampel minimum yang dibutuhkan untuk menguji kualitas fit suatu model dengan menggunakan uji Chi-square (X^2). Nilai Hoelter Critical N menunjukkan jumlah sampel yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang signifikan pada tingkat signifikansi 5% (209) atau 1% (224). Jika jumlah sampel dalam penelitian lebih besar dari Hoelter Critical N, maka model tersebut memiliki potensi untuk memperoleh hasil goodness of fit yang diharapkan.

Tabel 12. Analisis Hoelter

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	209	224
Independence model	36	38

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

B. Analisis Kelayakan Data

Trimming data adalah proses pembersihan data dengan tujuan untuk memastikan keandalan data sebelum data tersebut diproses lebih lanjut. Proses ini melibatkan pembuangan (penghapusan) kuesioner yang memiliki potensi menyebabkan outlier. Outlier adalah data yang

sangat berbeda dari nilai data lain yang memiliki pengaruh besar pada hasil analisis dan karenanya perlu dikeluarkan dari data untuk memastikan hasil analisis yang lebih akurat. Trimming data membantu menjaga integritas data sehingga data siap untuk diproses lebih lanjut.

Hasil pengujian *Trimming data* awal pada sejumlah 200 responden, terbukti 16 data yang tidak memenuhi persyaratan, karena nilai *mahalanobis* terbesar adalah 138,93 dengan nilai p1 dan p2 masing-masing masih bernilai 0,000, dan sebanyak 16 data mempunyai nilai p1 dan p2 = 0 yang menunjukkan 16 responden dipandang *outlier*, sehingga harus dibuang dari model.

Tabel 13. Pengujian *Outlier Multivariate*

<i>Observation number</i>	Mahalanobis d-squared	p1	p2
68	84,946	,003	,475
165	81,376	,007	,393
.....
.....
.....
.....
81	52,902	,478	,060
111	52,752	,484	,061

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

Pengujian terhadap 184 data dapat disimpulkan fit, karena nilai p1 dan p2 tidak ada yang memiliki nilai 0,000, dan nilai Mahalanobis d-squared dinyatakan fit, karena berada di bawah *cut of value* yang diminta, demikian pula untuk pengujian normalitas, bahwa data yang

sudah berdistribusi normal. Dalam analisis statistik, nilai determinan dari matrik kovarian sampel digunakan untuk menilai kualitas penaksiran parameter dari sebuah model. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol menunjukkan bahwa penaksiran parameter adalah buruk dan menunjukkan bahwa ada standard error yang besar. Dalam hal ini, nilai determinan dari matrik kovarian sampel dalam penelitian ini adalah ,011323, yang relatif kecil, tetapi tidak sama dengan nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas atau singularitas yang cukup serius pada data.

C. Pengujian Full Model Struktural

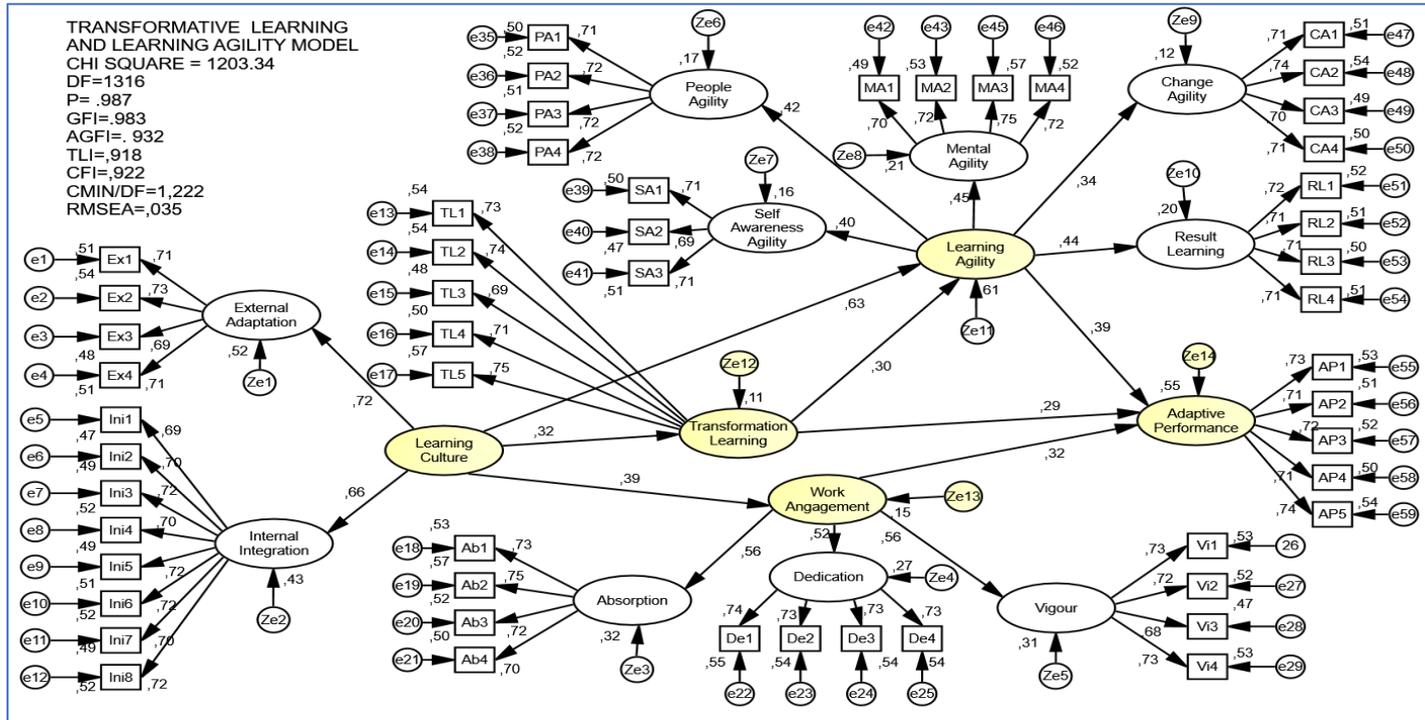


Diagram 8 : Pengujian Full Model Struktural

BAB XI

IMPLEMENTASI MODEL *TRANSFORMATIVE LEARNING* DAN *LEARNING AGILITY*

A. Pengujian Model

Pengujian model berdasarkan nilai CR dan *p-value* yang dihasilkan pada proses pengolahan data dengan software AMOS. Hubungan kausal antar konsep-konsep yang dibangun dalam kerangka model, didisposisi dalam pengujian jika *p-value* <0,05, maka kausalitas dalam desain penelitian ini disimpulkan diterima atau signifikan. Hasil pengujian hipotesis seperti tampak pada Tabel 14 ini.

Tabel 14. *Standardized Regression Weights*

Path		Estimate	S.E	C.R.	P
<i>Transformation Learning</i>	← <i>Learning Culture</i>	,324	,077	3,935	,003
<i>Work engagement</i>	← <i>Learning Culture</i>	,386	,118	2,847	,004
<i>Learning Agility</i>	← <i>Transformation Learning</i>	,301	,053	2,395	,017
<i>Learning Agility</i>	← <i>Learning Culture</i>	,627	,107	3,965	***
<i>Adaptive Performance</i>	← <i>Learning Agility</i>	,389	,089	2,734	,005
<i>Adaptive Performance</i>	← <i>Transformation Learning</i>	,291	,094	3,362	***
<i>Adaptive Performance</i>	← <i>Work engagement</i>	,322	,215	2,979	,003

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

Temuan penelitian ini menunjukkan hubungan signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Secara khusus, hasil dari model struktural.

1. Pengaruh *learning culture* terhadap *transformative learning*

Hasil dari pengujian pengaruh dari *learning culture* terhadap *transformative learning*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *learning culture* dan *transformative learning*, karena nilai *standardized estimate* $\beta_1 = 0,324$, *critical ratio* (CR) sebesar 3,935, dan *p-value* = 0,003 memenuhi syarat hipotesis (nilai $CR > 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 dan nilai *p-value* < 0,05). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh *learning culture* terhadap *transformative learning* adalah signifikan, diterima.

2. Pengaruh *Learning Culture* Terhadap *Work Engagement*

Parameter estimasi yang diperoleh menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari *learning culture* terhadap *work engagement*. Ini ditunjukkan oleh nilai *standardized estimate* β_2 yang bernilai 0,386, *critical ratio* (CR) sebesar 2,847, dan *p-value* sebesar 0,004. Karena nilai-nilai ini memenuhi syarat penerimaan hipotesis (yaitu $CR > 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 dan *p-value* < 0,05), maka hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa pengaruh *learning culture* terhadap *work engagement* signifikan diterima.

3. Pengaruh *Transformative Learning* Terhadap *Learning Agility*

Hasil dari suatu pengujian statistik yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *transformative learning* (TL) terhadap *learning agility* (LA). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh TL terhadap LA terbukti signifikan, dengan nilai estimate standar $\beta_3 = 0,301$, critical ratio (CR) sebesar 2,395 dan nilai p-value = 0,017. Nilai-nilai tersebut memenuhi syarat penerimaan hipotesis (nilai CR > 1,96 dan p-value < 0,05), sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 3 (H3) yaitu bahwa pengaruh TL terhadap LA terbukti signifikan.

4. Pengaruh *Learning Culture* Terhadap *Learning Agility*

Hasil dari pengujian statistik yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *learning agility* terhadap *adaptive performance*. Berdasarkan hasil pengujian, nilai *standardized estimate* (β_5) = 0,389 menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *learning agility* dan *adaptive performance*. Nilai critical ratio (CR) = 2,734 dan p-value = 0,005 juga memenuhi syarat penerimaan hipotesis yaitu CR > 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05 dan p-value < 0,05. Oleh karena itu, tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 5 (H5), yang berarti pengaruh *learning agility* terhadap *adaptive performance* terbukti signifikan.

5. Pengaruh *Learning Agility* Terhadap *Adaptive Performance*

Hasil dari suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *learning agility* terhadap *adaptive performance*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh *learning agility* terhadap *adaptive performance* signifikan, karena nilai *standardized estimate* $\beta_5 = 0,389$, *critical ratio* (CR) sebesar 2,734, dan *p-value* = 0,005 memenuhi syarat penerimaan hipotesis. Nilai CR harus lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05 dan nilai *p-value* harus kurang dari 0,05. Karena memenuhi syarat ini, maka tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 5 (H5), yang berarti bahwa pengaruh *learning agility* terhadap *adaptive performance* telah terbukti signifikan.

6. Pengaruh *Transformative Learning* Terhadap *Adaptive Performance*

Hasil dari pengujian pengaruh *transformative learning* terhadap *adaptive performance*. Dari hasil pengujian, ditemukan bahwa pengaruh *transformative learning* terhadap *adaptive performance* terbukti signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *standardized estimate* β_6 sebesar 0,291, *critical ratio* (CR) sebesar 3,362, dan *p-value* < 0,01. Nilai CR > 1,96 dan *p-value* < 0,01 memenuhi syarat penerimaan hipotesis, sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 6 (H6), yang menyatakan bahwa pengaruh *transformative learning* terhadap *adaptive performance* signifikan

7. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Adaptive Performance*

Hasil uji statistik yang menguji estimasi pengaruh *work engagement* terhadap *adaptive performance*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *work engagement* dan *adaptive performance*, ditunjukkan oleh nilai standardized estimate $\beta_7 = 0,322$ dan CR/Critical Ratio = 2,979; p-value = 0,003. Koefisien tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis yang diajukan, yaitu nilai $CR > 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 dan nilai p-value $< 0,05$, sehingga tidak ada alasan untuk menolak hipotesis 7 (H_7), yang berarti bahwa pengaruh *work engagement* terhadap *adaptive performance* terbukti signifikan.

B. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Tabel 15. Ringkasan Pengujian 7 Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji
Hipotesis_1	Pengaruh <i>learning culture</i> terhadap <i>transformation learning</i>	Diterima: Signifikan dengan p-value = 0,005. ($<0,05$); CR = 3,935; $\beta_1 = 0,324$
Hipotesis_2	Pengaruh <i>learning culture</i> terhadap <i>work engagement</i>	Diterima: Signifikan dengan p-value = 0,004 ($<0,05$); CR = 2,847; $\beta_2 = 0,386$
Hipotesis_3	Pengaruh <i>transformative learning</i> terhadap <i>learning agility</i>	Diterima: Signifikan dengan p-value = 0,017 ($<0,05$); CR = 2,395; $\beta_3 =$

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji
		0,301
Hipotesis_4	Pengaruh <i>learning culture</i> terhadap <i>learning agility</i>	Diterima: Signifikan dengan p-value = *** (<0,01); CR = 3,965; $\beta_4 = 0,627$
Hipotesis_5	Pengaruh <i>learning agility</i> terhadap <i>adaptive performance</i>	Diterima: Signifikan dengan; p-value = 0,005 (<0,01); CR = 2,083; $\beta_5 = 0,244$.
Hipotesis_6	Pengaruh <i>transformation learning</i> terhadap <i>adaptive performance</i>	Diterima: Signifikan dengan p-value = *** (<0,01); CR = 3,362; $\beta_6 = 0,391$
Hipotesis_7	Pengaruh <i>work engagement</i> terhadap <i>adaptive performance</i>	Diterima: Signifikan dengan; p-value = 0,003 (<0,01) CR = 2,979; $\beta_7 = 0,322$.

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

C. Analisis Squared Multiple

Nilai R-square dan relevansi prediktif model atau nilai R² variabel laten *adaptive performance* 54,7%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten eksogen *learning agility*, *transformation learning* dan *work engagement* menjelaskan 54,7% varians dalam *adaptive performance*. Sementara *transformation learning* sebesar 20,5%, *work engagement* 14,9% dan *learning agility* sebesar 60,6%. Falk dan Miller (1992) menyarankan nilai R² diatas 10% dinyatakan sebagai tingkat

minimum yang dapat diterima. hasil analisis mengikuti rekomendasi Falk dan Miller dan memperlihatkan bahwa variabel adaptive performance, learning agility, dan work engagement memiliki tingkat nilai R-squared (nilai yang mengukur kemampuan variabel anteseden untuk menjelaskan variabel konsekuen) yang memadai. Ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel anteseden dan konsekuen melalui nilai R square (R^2), seperti terlihat pada Tabel 16 ini.

Tabel 16. *Squared Multiple Correlations*

Variabel laten	Estimate
<i>Transformation Learning</i>	,205
<i>Work engagement</i>	,149
<i>Learning Agility</i>	,606
<i>Adaptive Performance</i>	,547

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

D. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total

Analisis jalur dapat menjelaskan besarnya pengaruh dari satu variabel bebas ke variabel konsekuen. Ada dua jenis pengaruh yang dapat ditemukan melalui analisis jalur, yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Nilai koefisien jalur menunjukkan besarnya pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsung dapat ditemukan dengan mengalikan koefisien jalur antar variabel bebas. Jika pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, maka pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung. Sebaliknya, jika pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh

langsung, maka pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung.

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

a. Pengaruh total

Tabel 17. Pengaruh Total

Variabel	<i>Learning Culture</i>	<i>Transformation Learning</i>	<i>Work engagement</i>	<i>Learning Agility</i>	<i>Adaptive Performance</i>
<i>Transformation Learning</i>	,324	-	-	-	-
<i>Work eengagement</i>	,386	, -	-	-	-
<i>Learning Agility</i>	,725	,301	-	-	-
<i>Adaptive Performance</i>	,500	,407	,322	,389	,000

b. Pengaruh langsung

Tabel 18. Pengaruh Langsung

	<i>Learning Culture</i>	<i>Transformation Learning</i>	<i>Work engagement</i>	<i>Learning Agility</i>	<i>Adaptive Performance</i>
<i>Transformation Learning</i>	,324	-	-	-	-
<i>Work engagement</i>	,386	-	-	-	-
<i>Learning Agility</i>	,627	,301	-	-	-
<i>Adaptive Performance</i>	,000	,291	,322	,389	,000

Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif

c. Pengaruh tidak langsung

Tabel 19. Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Learning Culture</i>	<i>Transformation Learning</i>	<i>Work engagement</i>	<i>Learning Agility</i>	<i>Adaptive Performance</i>
<i>Transformation Learning</i>	-	-	-	-	-
<i>Work engagement</i>	-	-	-	-	-
<i>Learning Agility</i>	,098	-	-	-	-
<i>Adaptive Performance</i>	,500	,117	-	-	-

Sumber : Hasil Analisis Data, 2022

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh langsung disajikan dalam Tabel 34 dapat diketahui bahwa *learning culture* berpengaruh secara langsung terhadap *adaptive learning* sebesar 0,000. Tabel 36 pengaruh tidak langsung melalui *transformation learning*, *work engagement* dan *learning agility* sebesar 0,500. Nilai path pengaruh tidak langsung sebesar 0,500 lebih besar dibandingkan dengan nilai path pengaruh langsungnya. Sehingga variabel *transformation learning*, *work engagement* dan *learning agility* terbukti sebagai variabel intervening.

BAB XII

IMPLEMENTASI TEORITIS DAN PRAKTIS MODEL PEMBELAJARAN TRANSFORMATIF DAN *AGILITY*

A. Implikasi Teoritis

Studi ini berfokus pada hubungan antara variabel anteseden yaitu learning culture dan variabel konsekuen yaitu *adaptive performance*. Naskah juga meneliti peran mediating dari learning agility, transformative learning, dan work engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-3 dan ke-6 terbukti signifikan, memperkuat pentingnya transformative learning dalam meningkatkan *learning agility* dan *adaptive performance*. Temuan ini sesuai dengan pendapat (Duarte, 2010) bahwa *transformative learning* dipandang sebagai anteseden penting dari kemauan dosen untuk belajar dan berbagi pengetahuan. Hal ini membuktikan bahwa struktur dan budaya organisasi memainkan peranan penting dan mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok di dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, standar perilaku, dan pandangan yang khas bagi suatu organisasi. Ini ditunjukkan melalui perilaku, interaksi, persepsi diri dan persepsi lingkungan (Hitka, Vetráková, Balážová, & Danihelová, 2015)

Budaya memegang peran penting dalam membentuk realitas organisasi melalui rutinitas keseharian yang unik dan mengakar. Budaya belajar adalah salah satu jenis budaya organisasi yang berfokus pada dukungan dan promosi pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi untuk mencapai prestasi organisasi (Simamora & Jerry, 2013). Budaya belajar memainkan peran kunci dalam mempromosikan pembelajaran dan meningkatkan kinerja organisasi (Rebelo & Gomes, 2011).

Dalam hipotesis ke 3 dan 6 terbukti signifikan, dengan demikian temuan empiris ini menekankan pentingnya *transformative learning* dalam meningkatkan *learning agility* dan *adaptive performance*. Agile berarti tangkas, lincah, atau gesit. Dosen yang agile adalah dosen yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan merespon dengan tepat dan fleksibel mengikuti perubahan lingkungan. Mereka melakukan tindakan proaktif, produktif, dan efisien dalam menghadapi perubahan, tanpa mengorbankan kualitas hasil pekerjaan. Dosen ini dipandang sebagai dosen yang kompeten dan profesional.

Adapun hipotesis ke-1 dan 5 dalam penelitian tersebut terbukti signifikan, yang berarti memiliki pengaruh yang nyata dan penting dalam penelitian. Keterlibatan kerja, atau "work engagement", dalam penelitian tersebut merupakan konstruk yang memiliki banyak komponen, seperti yang ditemukan dalam penelitian oleh Kim, Park, Cozart, & Lee pada tahun 2015.

Job engagement merupakan suatu kondisi dimana individu memiliki antusiasme dan pikiran positif saat bekerja dan merasa terpenuhi. (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Kahn, 1990). Menurut Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2015), terdapat lima faktor penentu keterlibatan kerja, yaitu faktor suasana hati, faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, faktor kepemimpinan, faktor kerja tim, dan intervensi organisasi. Ada dua hasil dari keterlibatan kerja, yaitu kinerja individu dan kinerja kolektif serta moral tim. Tujuan tulisan ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara budaya belajar sebagai intervensi organisasi dan kecepatan belajar sebagai moral yang dihasilkan dari keterlibatan kerja.

Hipotesis ke 2 dan 4 terbukti signifikan, dalam proses transformative learning, ada 2 (dua) faktor yang mendukung keberhasilan dalam pembelajaran, yaitu kreativitas dan resiliensi dosen. Kreativitas adalah proses berpikir dan bertindak untuk menghasilkan ide baru. Kreativitas utama yang dimiliki dosen adalah mampu membimbing, mendorong, dan memfasilitasi potensi mahasiswa untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini membutuhkan figure dosen yang memiliki kompetensi pedagogis yang mampu mentransformasi peserta didik menjadi insan cerdas. Upaya mencapai hal itu diperlukan dosen agile yang selalu mengupdate bahan ajar yang relevan dengan perubahan. Dosen harus kreatif dalam membuat perencanaan, melaksanakan, dan melakukan evaluasi proses pembelajaran dengan baik, dan juga konsep ini telah mendapat

perhatian yang luas, karena tidak saja dalam konteks pembelajaran formal, non-formal, maupun informal, akan tetapi melibatkan juga pada berbagai subjek dan kelompok sosial yang berbeda (Cranton et al., 2012).

B. Implikasi Praktis

Studi ini menegaskan pentingnya pembelajaran transformatif untuk meningkatkan kecepatan belajar dan kinerja adaptif, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Budaya belajar adalah jenis budaya organisasi yang bertujuan untuk mempromosikan proses belajar

Keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis di mana individu merasa terlibat dan antusias dalam bekerja, yang memiliki pengaruh positif pada kinerja individu dan kinerja kelompok, serta moral kelompok. Studi ini menjelaskan hubungan antara budaya belajar sebagai intervensi organisasi dan kecepatan belajar sebagai keluaran moral dari keterlibatan kerja.

Dalam perspektif moral kristiani, seseorang bekerja untuk menunjukkan ketaatan dan dedikasi mereka pada Tuhan. Bekerja adalah bagian dari tugas manusia untuk memelihara dan mengembangkan dunia yang diciptakan Tuhan, dan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka dan keluarga mereka. Selain itu, bekerja juga dapat menjadi sarana untuk melayani sesama dan membantu orang lain. Hal ini tentu sejalan dengan Firman Tuhan “*Sebab jika seorang*

hanya mendengar Firman saja dan tidak melakukannya, ia adalah seumpama seorang yang sedang mengamati mukanya yang sebenarnya di depan cermin. Baru saja ia memandang dirinya, ia sudah pergi atau ia segera lupa bagaimana rupanya” Yakobus 1:23-24

Nilai keterlibatan kerja manusia secara moral kristiani meliputi integritas, kerja keras, dan pengabdian pada pekerjaan. Seseorang harus bekerja dengan tekun dan sungguh-sungguh, memperlakukan orang lain dengan hormat, dan menjalankan tugas mereka dengan jujur dan adil. Bekerja dengan baik dan memperlakukan orang lain dengan baik adalah bagian dari tuntutan moral kristiani untuk menunjukkan kasih sayang dan memberikan contoh kepada orang lain. Dalam pandangan moral kristiani, pekerjaan dan keterlibatan kerja tidak hanya tentang memenuhi kebutuhan pribadi, tetapi juga tentang memberikan manfaat bagi masyarakat dan dunia. Karena itu, bekerja dengan integritas dan memperlakukan orang lain dengan hormat dan adil adalah bagian integral dari iman dan moral kristiani, dan bagaimana seseorang memahami keterlibatan kerja dengan iman dan moral bergantung pada interpretasi pribadi individu tentang imannya.

Dalam studi ini, tingkat learning agility para dosen STIPAS diuji dalam berbagai variabel. Temuan penelitian menunjukkan bahwa, learning agility secara umum berada pada tingkat yang cukup tinggi; kelincahan perubahan, kelincahan hasil, dan kelincahan mental berada pada level tinggi. Kesiapan dosen mengimplementasikan kompetensi

yang diperoleh dari proses pembelajaran dapat dimaknai sebagai dorongan dan motivasi untuk mengimplementasikan dalam penyelesaian pekerjaan. (Mezirow, 2012) menegaskan bahwa transformative learning sebagai pembelajaran orang dewasa yang menghendaki terjadinya perubahan yang sifatnya mendasar, hal ini berpotensi meningkatkan kinerja. Perubahan mendasar tersebut berhubungan dengan adanya stagnasi sumber daya manusia pada dimensi kognitif emosional, sehingga munculnya kesulitan para dosen dalam pengembangan potensi diri akan dapat diselesaikan. Menurut (Nursalam, 2016 & Fallis, 2013) dalam transformative learning seorang individu tidak hanya sebatas mengetahui lebih banyak saja, namun juga akan memahami cara cara yang baru.

Selain itu, fakta bahwa para dosen membuat perbedaan dalam hubungan manusia dan tingkat kelincahan kesadaran diri menunjukkan bahwa dosen menjadi sampel penelitian adalah individu-individu yang memiliki kinerja dan potensi yang tinggi. Temuan ini mirip dengan (Özgenefa Mustafa & Yazıcı Şebnem, 2021), diketahui bahwa keterampilan dosen membutuhkan kesadaran diri tingkat tinggi, dan memiliki kekuatan untuk mengetahui dan merencanakan apa yang ingin mereka lakukan. Menurut hasil penelitian (Park & Park, 2019) bahwa pengalaman yang tinggi lebih siap untuk berubah.

Transformative learning adalah konsep pembelajaran yang berfokus pada perubahan yang signifikan dalam pandangan, sikap, dan perilaku seseorang. Ini berorientasi pada perkembangan individu

secara menyeluruh, meliputi aspek kognitif, emosional, dan sosial (Chakravarty et al., 2013). Proses ini melibatkan refleksi dan diskusi dengan orang lain untuk memastikan bahwa wawasan baru akurat dan asumsi cukup, sehingga memungkinkan perubahan sikap, perilaku, dan keyakinan (Cranton et al., 2012).

Dalam *transformative learning*, individu belajar untuk mengevaluasi ulang dan berupaya mengulangi cerita-cerita masa lalu berdasarkan pengalamannya, sehingga menjadikan manusia dewasa lebih memahami pengalamannya sehingga menemukan identitas baru, yang artinya melalui *transformative learning*, akan terbentuk transformasi pada perspektif individu agar menjadi manusia dewasa yang bijaksana, kritis dalam berpikir dan bertindak dalam proses bertumpu pada dimensi kognitif rasional dan afektif emosional serta komunikatif sosial.

Hasil wawancara dengan beberapa dosen dan ketua STIPAS menyatakan bahwa untuk dapat menjadi dosen yang *agile* dalam proses pembelajaran, maka dimulai dari peran sumber daya manusia di dalam lembaga pendidikan tinggi, khususnya peran dari departemen *human resource* yang sekarang ini bukan hanya berbicara tentang manajemen sumber daya manusia dan mengelola operasi saja. *Human resource development* (HRD) adalah departemen strategis yang menawarkan nilai-nilai dalam hal pertumbuhan, efisiensi, dan efektivitas. Namun juga menumbuhkan *engagement* semua dosen pada lembaganya.

Akhir-akhir ini keterikatan menjadi salah satu topik pembahasan yang meningkat. Menurut Cranton et al. (2012), keterikatan individu terhadap pekerjaannya ditandai dengan melekatkannya ego, pikiran, emosi, energy, dan fisiknya sebagai bagian dari organisasi pada peran, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang diterimanya.

Alasan utama adalah fakta bahwa individu yang engage menjadi lebih produktif, menguntungkan, lebih aman dan lebih sehat. Keterikatan dosen pada lembaga STIPAS menggambarkan sumber daya manusia yang agile, yang mampu membawa lembaga pendidikan STIPAS lebih siap menghadapi perubahan-perubahan yang kompleks dan dinamis, sumber daya manusia yang agile selalu memiliki kreativitas menyusun rencana pembelajaran dengan fleksibilitas tinggi dengan melakukan inovasi-inovasi. Jadi, mindset agile berupaya meninggalkan cara-cara berpikir lama, dan melihat sesuatu yang baru, walau penuh dengan ketidakpastian.

Dalam model pembelajaran transformatif seperti yang diutarakan di atas sesungguhnya bukanlah sesuatu yang baru sebab Yesus sudah menggunakan pendekatan itu ketika Ia mengajarkan para murid-Nya. Sebagai seorang Guru, Yesus memiliki keunikan dalam gaya mengajar yang mampu memikat hati para pendengar dan membuat mereka termotivasi dan bersedia untuk menjadi murid-Nya. Tentu hal ini dijadikan sebagai model bagi para pendidik di lingkungan STIPAS.

Berdasarkan hasil temuan seperti yang terungkap di atas, dapat dikatakan bahwa: (1) para dosen STIPAS adalah individu yang belajar

dengan cepat dari pengalaman pribadi dan pengalaman orang lain serta memiliki potensi manajemen kinerja tinggi, (2) Visi dan misi STIPAS sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi tidak sekedar slogan, tetapi terwujud dalam Tri Darma Perguruan Tinggi, terbukti STIPAS menghasilkan guru agama Katolik, memproduksi penelitian yang berguna bagi Gereja, pemerintah, dan masyarakat, (3) STIPAS ikut berkiprah aktif dalam pembangunan masyarakat melalui layanan pendidikan dan layanan sosial pastoral pemberdayaan.

BAB XIII

P E N U T U P

A. Kesimpulan

1. Transformasi pembelajaran, merupakan kerangka teori yang menjelaskan proses bagaimana individu mengubah pandangan, keyakinan, dan nilai mereka sebagai hasil dari pengalaman hidup yang signifikan atau terpapar dengan informasi baru. Transformasi pembelajaran dipandang sebagai proses holistik perubahan dan pertumbuhan yang mengarah pada transformasi dari pemahaman individu tentang dirinya sendiri, dunia, dan pemahaman tentang dunia (Mezirow, 1978, 1990, 2000).
2. *Learning Agility*, merujuk pada kerangka konseptual yang menjelaskan kemampuan seseorang untuk dengan cepat dan efektif menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan terus belajar dan berkembang menghadapi tantangan dan peluang baru. Kecepatan belajar dipandang sebagai kompetensi penting untuk sukses di lingkungan kerja yang berubah dan kompleks saat ini (Gagné & Deci, 2005; Day & Halpin, 2010).
3. Budaya belajar mengacu pada perspektif teoritis yang mempertimbangkan peran budaya organisasi dalam membentuk dan mempromosikan pembelajaran dan pengembangan di

dalam organisasi. Budaya pembelajaran didefinisikan sebagai seperangkat nilai, perilaku, dan praktik yang mendukung dan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan bagi semua individu dalam sebuah organisasi, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja organisasi (Watkins & Marsick, 1993; Arnett, 2000).

4. Keterlibatan dosen dalam transformasi pembelajaran sangat penting karena proses transformasi pembelajaran tidak dapat terjadi tanpa partisipasi aktif dari individu. Individu harus memiliki keinginan untuk berubah dan terbuka untuk mempertimbangkan pandangan, keyakinan, dan nilai yang baru. Oleh karena itu, peran aktif dari karyawan dalam proses pembelajaran dan pengalaman hidup yang signifikan sangat penting untuk memfasilitasi proses transformasi pembelajaran.
5. *Adaptive performance* juga sangat penting dalam kecepatan belajar. Individu yang memiliki kecepatan belajar tinggi akan lebih mampu mengatasi perubahan lingkungan dan terus beradaptasi dan belajar seiring waktu. Oleh karena itu, *adaptive performance* sangat penting bagi individu yang ingin sukses dalam lingkungan kerja yang berubah dan kompleks.
6. Budaya pembelajaran yang kuat juga sangat penting dalam budaya pembelajaran. Budaya pembelajaran yang kuat memfasilitasi partisipasi aktif dari karyawan dalam proses pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang mendukung

pertumbuhan dan pengembangan individu. Keterlibatan aktif dari karyawan dalam budaya pembelajaran membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Rekomendasi

Temuan studi terdahulu menunjukkan bahwa kinerja adaptif dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Chen, Thomas, dan Wallace (2005) menyarankan bahwa menerima pelatihan dalam proses regulasi (yaitu, tindakan, transisi dan proses interpersonal) berhubungan positif dengan kinerja adaptif. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dan berkontribusi terhadap kinerja adaptif sehingga dapat dikembangkan melalui pelatihan kepemimpinan, oleh karena itu, sebagai implikasi manajerial dari studi ini adalah:

1. Bagi Dosen

- a.** Perubahan paradigma dalam pembelajaran yang agile, adaptif, dan transformatif membutuhkan perubahan paradigma dalam proses pembelajaran, seperti memfokuskan pada proses belajar-mengajar yang berkolaborasi dan berbasis masalah.
- b.** Kurikulum yang fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat pemahaman mahasiswa.
- c.** Keterlibatan aktif dosen dan mahasiswa dalam proses pembelajaran melalui tugas yang berkolaborasi, proyek, dan presentasi.

- d. Penggunaan teknologi untuk pembelajaran untuk membantu dosen dan mahasiswa meningkatkan kemampuan belajar dan mencapai hasil yang lebih baik.
- e. Peran dosen sebagai fasilitator fasilitator dan membantu mahasiswa menemukan solusi atas masalah yang dihadapi.

2. Bagi Pimpinan Perguruan Tinggi

a. Transformasi Pembelajaran:

Pimpinan dapat memfasilitasi proses transformasi pembelajaran bagi dosen dengan memfokuskan pada pengalaman hidup yang signifikan dan memberikan informasi baru yang relevan. Cara ini tentu membantu karyawan mengubah pandangan dan keyakinan mereka dan mengarah pada pertumbuhan dan perubahan pemahaman mereka tentang dunia dan diri mereka sendiri.

b. Kecepatan Belajar:

Pimpinan dapat mempromosikan kecepatan belajar bagi karyawan dengan memberikan lingkungan yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan terus belajar dan berkembang. Hal ini tentu membantu karyawan menjadi lebih efektif dan sukses dalam lingkungan kerja yang berubah dan kompleks.

c. Budaya Pembelajaran:

Pimpinan dapat membentuk dan mempromosikan budaya pembelajaran di dalam organisasi dengan menetapkan nilai, perilaku, dan praktik yang mendukung dan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan bagi semua karyawan. Ini akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong keterlibatan aktif semua dosen dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan. Pimpinan harus memastikan bahwa budaya organisasi mempromosikan pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi transformasi pembelajaran, kecepatan belajar, dan pertumbuhan individu. Pimpinan juga harus memastikan bahwa dosen memiliki kemampuan adaptif performance dan memfasilitasi lingkungan kerja yang berubah dan kompleks.

Dengan demikian pimpinan dapat memainkan peran penting dalam memfasilitasi transformasi pembelajaran, mempromosikan kecepatan belajar, dan membentuk budaya pembelajaran yang positif bagi karyawan dan organisasi, sehingga memastikan kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih dan penghargaan kepada para pihak yang telah berjasa memberi bantuan demi kelancaran penulisan buku ini:

1. Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan Ketua Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS) Tahasak Danum Pabelum Keuskupan Palangkaraya.
2. Ketua Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS) di seluruh Indonesia.
3. Prof. Dr. Dra. Emiliana Sri Pudjiarti., M.Si yang selalu memberikan motivasi dan ide-ide bernas serta isu-isu aktual dalam menulis.
4. Semua pihak yang telah memberikan kontribusinya dalam penulisan buku ini.

Daftar Pustaka

- Al-Shibami, A. H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G. S. A., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 10), 653–664. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1116.0982S1019>
- Ahmed, L., et al. 2010. *A mediation of customer satisfaction relationship between service quality and repurchase intentions for the telecom sector in Pakistan: A Case study of University students*, African Journal of Business Management, Vol. 4, no 16, pp, 3457-3462.
- A. M. Saks. 2006. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 21, No. 7: 600-619
- Aon Hewitt, (2017). *Empower Results. Trends in global Employee engagement Global Anxiety Erodes Employee Engagement Gains*. Publication manual of Aon Hewitt. <http://www.aon.com>
- Adriansyah, Ahmad and Afiff, Adi Zakaria .(2015). "Organizational Culture, Absorptive Capacity, Innovation Performace and Competitive Advantage: An Integrated Assessment in Indonesian Banking Industry," *The South East Asian Journal of Management*: Vol.9:No.1,Article5.
- Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti. (2007) *Work Engagement: A Review of Antecedents and Outcomes"*
- Arifin, F., Troena, E.A., Djumahir, Rahayu, M. (2014) : *The Influence of organizational culture, leadership, and personal characteristics towards work engagement and its impacts on teacher's performance (A study on accredited high schools in Jakarta)*. International Journal of Business and Management Invention. Vol. 3 No. 1.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career Development International, 13, (3). 209-223.
- 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.
- Bernard, M.E. 2013. *The Strength of Self-Acceptance (Theory, Practice and Research)*. Melbourne, Australia: Springer New York Heidelberg Dordrecht London.
- Bernardin, John H dan Joyce A. Russel. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Berrin Erdogan dan Esin Isik-Ercan. (2009). *Absorption as a Predictor of Job Performance and Job Satisfaction*"
- Bodla, A. A., & Ningyu, T. (2017). Transformative HR practices and employee task performance in high-tech firms: The role of employee adaptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 710–724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0030>
- Broecher, J. (2019). Creating Learning Spaces. *Creating Learning Spaces*, April. <https://doi.org/10.1515/9783839448878>
- Byars. 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset : Yogyakarta.
- Buchanan, L. (2004). *The things they do for love*. Harvard Business Review, 82, 19-20.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of WorkLife, profits*. McGraw-Hill.
- CAMPBELL R. A. & BEVERIDGE I. 1993. — New species of Grillotia and Pseudogrillotia (Cestoda: Trypanorhyncha) from Australian sharks and definition of the family Grillotiidae Dollfus, 1969. Transactions of the Royal Society of South Australia 117: 37-46.
- Cavanagh, James F., et al. 2014."Eye tracking and pupillometry are indicators of dissociable latent decision processes." *Journal of Experimental Psychology: General* 143.4 (2014): 1476.
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). *Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles*. *Information Systems Research*, 24(4), 976–997. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>
- Charbonnier-Voirin, Audrey, Assâad El Akremi, and Christian

- Vandenberghe. "A *multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation.*" *Group & Organization Management* 35.6 (2010): 699-726.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). *A Multilevel Examination of the Relationships Among Training Outcomes, Mediating Regulatory Processes, and Adaptive Performance.* *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827–841.
- Ciceklioglu, D. L. H. (2020). VUCA Concept and Leadership. *Management & Strategy, October*, 229–244.
- Collings, David G., Hugh Scullion, and Vlad Vaiman. "European perspectives on talent management." *European Journal of International Management* 5.5 (2011): 453-462.
- Cranton, P., Stuckey, H., & Taylor, E. W. (2012). Assessing transformative learning outcomes and processes: A quantitative survey. *10th International Conference on Transformative.*
- Culture, O. (2000). 22 Organizational culture key concepts and terms. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, 383–400.
- David J. Lefkowitz, dan N. Clayton Silver. (2010). Halaman: 87-108. *Mental Agility and Learning Transfer: The Key to Effective Training Transfer"*
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management. Edisi Sebelas.* New Jersey : pearson Education, Inc.
- Duarte, F. (2010). Addressing student cynicism through transformative learning. *Journal of University Teaching & Learning Practice.*
- Eyholzer, F. (2016). *Agile Human Resources.*
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). *Learning Agility as a prime indicator of potential.* Human Resource Planning. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-126653494/learning-agility-asa-prime-indicator-of-potential>
- Erickson, R.J. (2005) *Why Emotion Work Matters: Sex, Gender, and*

- the Division of Household Labor*. Journal of Marriage and Family, 67, 337-351. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0022-2445.2005.0012>
- Facts, Q., & Features, K. (2020). *Learning Agility Questionnaire What Traits does the Learning Agility Questionnaire Measure ?* (Issue 1). Test Questionare.
- Ferdinand Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertas Ilmu Manajemen*, Edisi kelima, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gagne, M. and Deci, E.L. (2005) *Self-Determination Theory and Work Motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362.
- Gatenby, Mark, Rees, Chris, Soane, Emma and Truss, Catherine (2009) *Employee engagement in context*. Chartered Institute of Personnel and Development, Kingston University, Kingston-upon-Thames, UK.
- Gebauer, J., & Lowman, D. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. New York: Penguin Group.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, A. (2022). Assessment of Adaptive Performance and its Role as a Moderator of the Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behaviors. *Psicothema*, 34(1), 84–94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.310>
- Gibson, et al, 1995, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses* . Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. 2006. "Same Same" But Different? *Can Work Engagement be Discriminated From Job Involvement And Organizational commitment?* European Psychologist, 11: hal.119-127.
- Hair, J. (2014). *Multivariate Data Analysis. Faculty Publications*.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harsojo. (1986). *Pengantar Antropologi*. Bima Cipta.
- Han, Tae Young, and Kevin J. Williams. "Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships." *Group & Organization Management* 33.6 (2008): 657-684.
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture ISSN: 2599-283X mebis.upnjatim.ac.id 61 Jurnal MEBIS (Manajemen dan Bisnis) - Vol. 6, No. 1, Juli 2021, pp. 53-61 as a tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27–34.
- Hock, Marianne, Thomas Clauss, and Esther Schulz. 2016. "The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model." *R&d Management* 46.3 (2016): 433-450.
- Kahn, W. A. (2007). *Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work*. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates Publisher
- Killion, J., & Todnem By, R. (2005). Introduction to the special issue: Transformative learning theory and practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2005(105), 5-12
- 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.
- Kyllonen, P. C., & Christal, R. E. (1990). *Reasoning ability is (little more than) working-memory capacity?!*. *Intelligence*, 14(4), 389-433.
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological*

- Thought*, 10(2), 262–287. <https://doi.org/10.5964/psyc.v10i2.236>
- LePine JA, Hollenbeck JR, Ilgen DR, Hedlund J. (1997). *Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than*. *Journal of Applied Psychology*, 82,803-811.
- Levitt, B. and March, J. (1988) ‘*Organizational Learning*’, *Annual Review of Sociology* 14: 319–40
- Lim, D. H., Yoo, M. H., Kim, J., & Brickell, S. A. (2017). Learning agility: The nexus between learning organization, transformative learning, and adaptive performance. *New Prairie Press*, 1(1), 1–8.
- Li, K., Griffin, D., Yue, H., & Zhao, L. (2013). *How does culture influence corporate risk-taking?. Journal of corporate finance*, 23, 1-22.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2010). *Leadership and employee engagement: passing fad or a new way of doing business?. International journal of leadership in public services*, 6(4), 26-30.
- Marbun, P. (2019). Strategi Pembelajaran Transformatif. *DIEGESIS Jurnal Teologi*, 4.
- Marzano, R. J. (2007). *The art and science of teaching: A comprehensive framework for effective instruction*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Maslach, C. (1998). *A multidimensional theory of burnout*. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68 – 85). Oxford, England: Oxford University Press
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building Learning organization (a systems approach to quantum improvement and global success)*. USA: McGraw-Hill.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

- Matlin, W.M. 1989. *Cognition Second Edition*. United States of America: The Dryden Press
- McNeese-Smith. 1996. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Hospital & Health Services Administration*. Vol.41.
- Meesuaisinta, M., Pathumcharoenwattana, W., & Boonprakob, P. (2014). The Main Elements of a Transformative Learning Process to Enhance Authentic Self-esteem of Male Violent Juvenile Delinquents: A Systematic Review Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 925–930. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.344>
- Meuse, K. P. De. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. ... *Psychology Journal: Practice and Research*.
- Meuse, K. P. De, Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. ... *Psychology Journal*
- Mezirow, J. (2012). Transformative learning as discourse. *Journal of Transformative Education*.
- _____ (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5-12.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mitchinson, A., & Morris R. (2014). *Learning About Learning Agility*. *Center for Creative Leadership*. Retrieved April 22 2018, from <https://www.ccl.org/articles/whitepapers/learning-about-learning-agility>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). *Health psychology and work stress: A more positive approach*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97–

- 119). American Psychological Association.
- Niki Panteli dan Janne Tienari. (2016). Dynamic Adaptability: An Integrative Theory of Adaptive Performance in Organizations"
- Nursalam, 2016, metode penelitian, & Fallis, A. . (2013). Freire Education For Critical Consciousness. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- O'Sullivan, M., & Macfadyen, L. P. (2010). Transforming learning and teaching through transformative professional development. *Journal of Educational Change*, 11(1), 59-73.
- Özgenefa Mustafa, & Yazıcı Şebnem. (2021). Learning Agility of School Administrators: An Empirical Investigation. *International Journal of Progressive Education*, 17(1), 247–261. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2021.329.16>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Parker T, Nilon C (2012) *Urban landscape characteristics correlated with the synurbization of wildlife*. *Landsc Urban Plan* 106(4):316–325
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press
- Posthumus, J., Bozer, G., & Santora, J. C. (2016). Implicit assumptions in high potentials recruitment. *European Journal of Training*
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Putri, Y., & Suharti, L. (2021). Learning Agility and Innovative Behavior : The Roles of Learnig Goal Orientation and Learning Organization. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(3), 711–722.
- Robbin, Stephens P. 2001. Organisasi. Jilid 1 dan II Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Prehanlindo, Jakarta.
- Robertson Cooper (2008a), *Well-being at Work: The New View*, Robertson Cooper Ltd, Manchester.

- Richard M. Ryan dan Edward L. Deci. (2011). *The Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*"
- Samsuri. (1988). *Berbagai Aliran Linguistik Abab XX*.
- 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.
- Schmeck, R. R. (1988). Learning strategies and processes. In *Handbook of human intelligence* (pp. 790-844). New York: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). *Burnout and engagement in university students: A cross national study*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481
- Schien. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Fransisco
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(3), 113–121. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.003>
- Shawn Casemore. (2017). *Agile HR: Driving Business Performance through People Performance*"
- 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.
- Škerlavaj, M., Dimovski, V., Černe, M., Kekenovski, L., Tevdovski, D., & Trpkova, M. (2011). The organisational learning culture and organisational performance in Macedonian companies. *European Journal of International Management*, 5(6), 574–607. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042733>
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesembilan, Alfabeta, Bandung.
- Szilagyi, Andrew D. dan Marc J. Wallace. 1983. *Organizational Behavior and Performance Edisi 3*. Scott: Foresman.

- Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2021). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(2), 110–127. <https://doi.org/10.1108/xjm-09-2020-0122>.
- Taylor, E. W. (2006). *Critical pedagogy and transformative learning*. In Handbook of critical and indigenous methodologies (pp. 209-220). Sage publications.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. John Wiley & Sons.
- Watkins, K., & Marsick, V. J. (1993) *Sculpting the Learning Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.

BIODATA PENULIS



RD. FRANSISKUS JANU HAMU, Lahir 11 Januari 1969, di Ende NTT. Menyelesaikan Studi Filsafat Teologi (S1) STFT Widya Sasana Malang (1999), Program Teologi Kontekstual (S2) STT Pastor Bonus Pontianak–Kalimantan Barat (2001), Magister Sosiologi Pendidikan (S2) Education Transformation Leadership, Asian Social Institute, Manila Philippine (2010) dan gelar Doktor Manajemen Kependidikan (S3) pada Universitas Negeri Semarang (2022). Mulai Tahun 2004 s/d sekarang bekerja sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Pendidikan Keagamaan Katolik STIPAS Tahasak Danum Pabelum Keuskupan Palangkaraya.

BUKU MONOGRAF

**MENGELOLA KEMAMPUAN BELAJAR
YANG AGILE, ADAPTIF DAN
TRANSFORMATIF**

oleh :
RD FRANSISKUS JANU HAMU



ISBN 978-623-94037-2-0 (PDF)

