

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi memberikan banyak dampak terhadap berbagai aspek kehidupan manusia, salah satunya adalah transformasi digital –yang memunculkan kegiatan jual-beli secara daring (Matt dkk., 2016; Nambisan dkk., 2019). Kegiatan belanja daring sendiri menjadi alternatif yang diminati oleh masyarakat karena prosesnya yang mudah (Oktaviani & Sudrajat, 2016). Hal ini dibuktikan oleh Bank Indonesia yang menyatakan terjadi peningkatan sebesar 151% dalam transaksi daring di sepanjang tahun 2018, yakni sebesar Rp77,766 triliun. Kondisi seperti ini mengakibatkan para pelaku bisnis harus siap serta dapat dengan mudah mengganti cara mereka dalam berbisnis menjadi cara digital, yaitu membuat strategi pemasaran produk secara *online* (Martincevic, 2022). Selain itu, hasil survei yang dikumpulkan oleh BPS sejak tahun 2019 menunjukkan bahwa pada tahun 2022 ditemukan adanya sekitar 2,9 juta usaha eCommerce di Indonesia. Sehingga, para pelaku usaha *online* dituntut untuk dapat bersaing dengan pelaku usaha *online* lainnya secara digital demi kelancaran proses pemasaran dan keberhasilan dalam menarik minat konsumen (Tsagkias dkk., 2021).

Urgensi memasarkan produk secara daring dalam bersaing kemudian memunculkan perusahaan-perusahaan baru dengan layanan jasa *digital marketing*, terlebih di tengah era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Seperti namanya, era VUCA merupakan situasi dimana dunia bisnis bersifat fluktuatif, sulit diprediksi, dan berujung pada ketidakpastian (Troise et al., 2022),

yang kemudian menuntut para pelaku bisnis untuk melihat peluang bisnis yang tersedia dan bersiap dalam menghadapi setiap permasalahan yang kelak akan muncul (Azahari dkk., 2021, p. 115). Kini, para pelaku bisnis menyesuaikan strategi bisnis dengan setiap kemajuan teknologi dan tren terbaru yang sedang terjadi pada saat itu, yang secara tidak langsung menuntut para penyedia layanan jasa *digital marketing* untuk selalu bisa menyesuaikan permintaan klien yang sejalan dengan perkembangan teknologi dan tren terbaru. Akibatnya, setiap karyawan di perusahaan jasa *digital marketing* harus memiliki kemampuan adaptif untuk dapat mengendalikan situasi dengan pemanfaatan teknologi yang ada (Bahri, 2022), serta kemampuan untuk membaur dengan teknologi terbaru (Cohen & Levinthal, 1990). Dalam bahasa sederhana, setiap karyawan di bidang teknologi harus secara konstan belajar dan memperbarui keahlian mereka di bidang teknologi (Lee dkk., 1995).

Dinamika perkembangan teknologi ini dirasakan oleh para karyawan bidang teknologi yang bekerja di PT X –*digital agency* yang sudah berdiri belasan tahun di Indonesia. PT X sendiri menawarkan layanan pengembangan aplikasi web dan seluler (*web & mobile development*), serta layanan pemasaran digital (*digital marketing*). Sehingga dapat disimpulkan, setiap karyawan bidang teknologi di PT X dituntut untuk memiliki kompetensi digital di bidang strategi, pemasaran, desain serta teknologi. Dengan dinamika perkembangan teknologi yang saat ini berada di era VUCA, ditambah ketatnya persaingan di antara perusahaan jasa *digital marketing*, setiap karyawan ini juga harus memiliki kapasitas adaptasi yang mendukung dan lincah dalam menghadapi setiap perubahan yang ada.

Melalui survei awal, terdapat beberapa kesimpulan yang berhasil dikumpulkan dari 13 karyawan PT X di bidang teknologi yang telah mengabdikan lebih dari dua tahun. 10 responden memandang perkembangan teknologi sebagai hal yang menantang bagi mereka, dimana mereka harus menyesuaikan diri dan selalu *up-to-date* dalam bidang teknologi. Namun di sisi lain, 2 dari 13 karyawan ini menyampaikan bahwasannya perkembangan teknologi mempersulit mereka di dunia pekerjaan. Kesulitan tersebut berupa perasaan *overwhelmed* dan ketidaktenangan akibat perubahan yang terjadi di waktu yang relatif dekat. Walaupun demikian, 12 karyawan sepakat bahwa perkembangan teknologi dapat mempermudah mereka. Dalam kata lain, teknologi membuat pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif.

Dari hasil survei tersebut juga didapatkan beberapa kesimpulan terkait pembelajaran yang terjadi di tengah perkembangan teknologi. Sebanyak 10 dari 13 karyawan mengaku bahwa diri mereka harus selalu mempelajari perkembangan teknologi, baik melalui media *online course*, media sosial ataupun melalui sumber-sumber teoritis. Kemudian, 3 karyawan lainnya menyampaikan bahwasannya perkembangan teknologi tidak harus selalu dipelajari setiap waktu dan tidak perlu dipelajari terlalu dalam, melainkan cukup memantau secara berkala saja. Selain itu, seluruh karyawan yang berpartisipasi dalam wawancara ini juga menyatakan bahwa PT X menunjang para karyawannya dalam belajar melalui program-program *learning and development* yang ada. Program-program tersebut berupa *sharing session* dalam SuitConnect (acara *engagement* daring bulanan per divisi), Knowledge Sharing (acara penyampaian materi secara singkat oleh karyawan yang

telah mengambil kursus di luar perusahaan), hingga tunjangan bagi karyawan untuk mengambil kursus di luar perusahaan.

Berhubung proses pembelajaran di PT X ini menyesuaikan gejala perubahan kecanggihan teknologi, maka diperlukan kelincuhan pada masing-masing karyawan untuk bertahan dan menyesuaikan diri (Smith, 2015). Kelincuhan atau *agile* ini merujuk pada kemampuan individu agar bisa bergerak cepat menghadapi perubahan dan perkembangan baru yang muncul dengan tiba-tiba, serta menyelesaikan permasalahan menggunakan ide yang baru (Miles, 2013). Dalam konsep pembelajaran, kelincuhan ini disebut dengan *learning agility* –yang dapat digambarkan sebagai kemauan seseorang untuk memanfaatkan apapun yang pernah mereka pelajari ke dalam situasi baru serta beradaptasi dengan situasi itu sendiri secara cepat (Tripathi & Sankaran, 2021). Tingkat *learning agility* yang tinggi dapat mempermudah individu untuk menyesuaikan diri terhadap tujuan-tujuan pembelajaran yang sulit (Lombardo & Eichinger, 2000). Sejumlah penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi teknologi informasi dengan kelincuhan (Goodhue & Thompson, 1995; Queiroz dkk., 2018; Zhou dkk., 2018), yang nantinya kompetensi ini akan membentuk berbagai opsi bagi karyawan untuk bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang terjadi.

Selain berguna bagi kelangsungan individu dalam belajar dan peningkatan performansi individu, *learning agility* yang tinggi juga dapat memicu perluasan inovasi bagi karyawan. Inovasi ini sendiri merupakan serangkaian formasi yang memanfaatkan pemikiran-pemikiran baru (Kanter, 1996). Mengingat perusahaan

membutuhkan produk dan layanan baru agar dapat meningkatkan performansi perusahaan sekaligus agar dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor, maka dibutuhkan adanya inovasi-inovasi terbaru sesuai dengan perkembangan zaman. Secara tidak langsung, *learning agility* para karyawan memainkan peran penting dalam keberlangsungan dan perkembangan perusahaan (Chatterjee dkk., 2021).

DeRue (2012), melalui penelitiannya, mengungkapkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kelincahan belajar. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor individual dan faktor situasional. Faktor individual terdiri atas orientasi belajar, kemampuan kognitif, dan keterbukaan terhadap pengalaman; sedangkan, faktor situasional terdiri atas karakteristik pengalaman dan budaya belajar. Berhubungan dengan fakta bahwa adaptasi teknologi bukan hanya tanggung jawab individu melainkan juga tanggung jawab perusahaan, maka perusahaan sepatutnya menerapkan budaya belajar yang baik. Elemen-elemen tertentu dalam budaya belajar, seperti *reward* dan *punishment*, dapat meningkatkan motivasi individu untuk fokus dalam “bertindak benar” maupun “terlihat benar”, sehingga memacu kelincahan belajar (De Meuse dkk., 2010).

Penelitian lainnya juga mengungkapkan adanya pengaruh dari lingkungan pekerjaan terhadap *learning agility* (Tripathi dkk., 2020), dimana lingkungan pekerjaan yang memfasilitasi para pekerjanya dalam mendapatkan dan mentransfer pengetahuan maupun keterampilan dikenal sebagai *learning culture* –yang selanjutnya akan disebut dengan *organizational learning culture* (Yadav & Dixit, 2017). Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, karyawan membantu perusahaan untuk bertahan dan tetap berkembang. Namun di sisi lain, mereka secara

rasional tetap memikirkan karir pribadi sekaligus *work-life balance*. Sehingga, mereka pasti akan mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan baru jika kedua hal tersebut tidak terpenuhi di perusahaan saat ini. Hal ini juga disampaikan oleh Govaerts dkk. (2011) dan Harhara dkk. (2015) dalam Tripathi dkk. (2020), dimana perusahaan yang tidak memfasilitasi *organizational learning culture* bagi karyawannya cenderung memiliki tingkat *turnover* yang tinggi.

Organizational learning culture sendiri merupakan sebuah budaya organisasi yang mengarah pada *improvement* organisasi. Budaya ini mendorong para karyawannya untuk bertanya, mencari saran, melakukan penelitian, meningkatkan apa yang mereka lakukan, dan semacamnya (Winkler & Fyffe, 2016). *Organizational learning culture* mendorong para karyawannya untuk belajar secara berkelanjutan dan berkolaborasi meningkatkan maupun mempertahankan kompetensi-kompetensi dalam menghadapi perubahan kondisi pasar (Lin & Huang, 2021). Dengan menyebarkan budaya pengetahuan serta menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat menciptakan ketangkasan belajar (*learning agility*) pada karyawan dalam beradaptasi terhadap setiap perubahan. Bahkan, karyawan juga dapat berinovasi dengan memasukkan ide-ide baru mereka ke dalam perusahaan (Sidani & Reese, 2018).

Di PT X sendiri, terdapat beberapa program pembelajaran dan pengembangan atau *learning and development*. Dimulai dari *department forum* yang ada di dalam kegiatan SuitConnect –acara *engagement* daring bulanan yang dilakukan oleh masing-masing divisi dan dipimpin oleh seorang karyawan *human resource*. *Department forum* ini dapat terbagi menjadi 2 tipe, yaitu teknis yang

berhubungan dengan pekerjaan serta non-teknis yang tidak berhubungan dengan pekerjaan namun tetap menunjang pengembangan diri. Selanjutnya, terdapat acara Knowledge Sharing yang berisikan penyampaian materi secara singkat dan daring oleh karyawan yang telah mengambil kursus di luar perusahaan. Knowledge Sharing ini umumnya dilaksanakan di masing-masing divisi, namun tidak menutup kemungkinan untuk diikuti oleh karyawan dari luar divisi. Terakhir, PT X juga menyediakan tunjangan untuk mengambil kursus berbayar di luar perusahaan yang dapat dipilih sendiri oleh karyawan.

Seluruh program *learning and development* yang ada di PT X ini ditujukan kepada setiap karyawan tanpa terkecuali. Bahkan, program ini juga diberikan kepada para mahasiswa yang magang di PT X, seperti mahasiswa program MSIB (Magang dan Studi Independen Bersertifikat) maupun mahasiswa program magang mandiri. Selain kesempatan belajar yang sama, setiap karyawan hingga mahasiswa magang pun memiliki kesempatan berbagi pengetahuan yang sama melalui Knowledge Sharing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya belajar yang terbentuk di PT X tidak memandang usia maupun jabatan.

Menurut beberapa penelitian terdahulu, *organizational learning culture* memegang peran penting dalam proses belajar karyawan di tengah perkembangan teknologi. Di sisi lain, *learning agility* berkaitan dengan fleksibilitas karyawan (McGuire et al., 2009) serta kemahiran dalam perubahan (Gravett & Caldwell, 2016) yang sangat diperlukan oleh dalam berinovasi secara kreatif untuk memenuhi permintaan klien, sekaligus dalam bersaing dengan perusahaan industri kreatif lainnya. Sehingga dalam hal ini, organisasi harus berperan aktif dalam mendukung

atau memfasilitasi proses pembelajaran guna memberikan hasil yang memuaskan, sebagaimana PT X yang telah menyediakan kesempatan dan tunjangan bagi para karyawan untuk belajar dan berbagi pengetahuan. Namun dalam proses implementasi tersebut, PT X belum memiliki bukti apakah budaya belajar yang diterapkan oleh perusahaan efektif dalam meningkatkan kelincahan belajar para karyawan atau tidak. Oleh sebab itu, penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *learning agility* pada karyawan PT X, sekaligus melihat gambaran *learning agility* dan gambaran *organizational learning culture* di PT X.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan fenomena dan permasalahan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Apakah terdapat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *learning agility* pada karyawan PT X?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalahnya, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *learning agility* pada karyawan PT X.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai sumbangan informasi ilmiah dan menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai *organizational learning culture* pada

perusahaan dan *learning agility* pada karyawan, serta untuk memvalidasi penelitian yang sudah ada dengan subjek yang berbeda. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk mengembangkan kerangka pemikiran baru yang menghubungkan dimensi-dimensi pada kedua variabel.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai upaya penyediaan informasi bagi perusahaan terkait tingkat *organizational learning culture* pada perusahaan dan *learning agility* pada karyawan, yang mana dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk merancang atau mengevaluasi suatu program pembelajaran dan pengembangan bagi karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan pengingat bagi perusahaan agar lebih *aware* dengan *organizational learning culture* pada perusahaan dan *learning agility* pada karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) BAB I: Pendahuluan

Penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2) BAB II: Tinjauan Pustaka

Penjelasan teori-teori mengenai variabel penelitian berdasarkan hasil tinjauan pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu, profil perusahaan dimana penelitian dilakukan, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

3) BAB III: Metode Penelitian

Penjelasan mengenai identifikasi variabel penelitian, definisi konseptual dan operasional terkait masing-masing variabel penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, uji coba alat ukur, prosedur pelaksanaan penelitian, metode analisis data, lokasi penelitian, dan jadwal penelitian.

4) BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Penjabaran mengenai data-data yang dikumpulkan selama penelitian. Dimulai gambaran umum subjek penelitian atau data demografis, kemudian dilanjutkan dengan hasil dari uji asumsi, yakni uji normalitas dan uji linearitas, serta uji hipotesis –yakni uji regresi linear sederhana. Terdapat uji tambahan untuk melihat perbandingan beberapa nilai *mean* berdasarkan segmentasi demografis. Selanjutnya, terdapat pembahasan secara naratif terkait keseluruhan hasil analisis deskriptif maupun analisis hipotesis.

5) BAB V: Penutup

Penjabaran mengenai saran-saran bagi peneliti selanjutnya, serta bagi karyawan dan perusahaan berdasarkan penemuan dalam penelitian.