

**STUDI KORELASIONAL KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN
ORGANIZATIONAL LEARNING DENGAN *WORKFORCE*
AGILITY DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

SKRIPSI



Oleh

Violia Faiza

18320204

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2022**

**STUDI KORELASIONAL KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN
ORGANIZATIONAL LEARNING DENGAN *WORKFORCE*
AGILITY DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Program Studi Psikologi, Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi
dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Guna Memperoleh Derajat Sarjana S1 Psikologi**



Oleh

Violia Faiza

18320204

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2022**

HALAMAN PENGESAHAN

**STUDI KORELASIONAL KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN
ORGANIZATIONAL LEARNING DENGAN WORKFORCE AGILITY DI
PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Skripsi Prodi Psikologi Fakultas
Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia,
Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna Memperoleh Derajat Sarjana S1



Mengesahkan,
Program Studi Psikologi
Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Ketua Program Studi




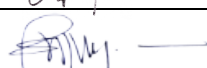

Resnia Novitasari, S.Psi., M.A

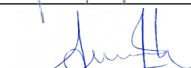
Dosen Penguji

1. Annisa Miranty Nurendra, S.Psi., M.Psi., Psikolog
2. R. Sumedi Priyana Nugraha, Ph.D
3. Dr. rer. nat. Arief Fahmie, S.Psi., M.A., Psikolog

Tanda Tangan







PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Viola Faiza

Nomor Mahasiswa : 18320204

Program Studi : Psikologi

Jurusan : Psikologi

Judul Skripsi : Studi Korelasional Kepemimpinan Otentik dan
Organizational Learning dengan *Workforce Agility* di
Perusahaan Industri Manufaktur

Membuat pernyataan sebagai berikut:

1. Selama melakukan penelitian dan pembuatan laporan penelitian skripsi, saya tidak melakukan tindak pelanggaran etika akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan, pembuatan skripsi oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang berlaku dan dijunjung tinggi di Universitas Islam Indonesia. Oleh karena itu, saya menyatakan dengan tegas bahwa skripsi yang saya buat merupakan karya ilmiah saya sebagai penulis, bukan karya jiplakan atau karya orang lain.
2. Apabila dalam ujian skripsi saya terbukti melanggar etika akademik, maka saya siap menerima sanksi yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.
3. Apabila di kemudian hari setelah saya lulus dari Prodi Psikologi, Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, ditemukan terbukti secara meyakinkan bahwa skripsi saya adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku dan ditetapkan oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 7 Februari 2022

Yang menyatakan



UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah Rabbil'alamin. Segala puji syukur kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, atas rahmat dan karunia-Nya yang selalu menyertai dalam kehidupan ini. Ucapan syukur tak terhingga selalu dipanjatkan atas kesempatan, kesehatan, kemudahan, serta kelancaran yang Allah *Ta'ala* berikan kepada hamba, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis bukanlah apa-apa tanpa adanya bantuan dan dukungan dari semua pihak yang menjadi perantara dari Allah *Ta'ala* untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekanat Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia beserta jajaran karyawannya yang telah memfasilitasi penulis mendapatkan ijin penelitian skripsi
2. Ibu Annisa Miranty Nurendra selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, mendidik, mengarahkan, meluangkan waktu, tenaga, pikiran, kesabaran dalam membantu penyelesaian skripsi ini serta tak henti-hentinya untuk selalu mengingatkan bersyukur dan ber-*istighfar* memohon ampunan kepada Allah *Subhanhu Wa Ta'ala* dalam perjalanan hidup yang dialami.
3. Ibu Annisa Miranty Nurendra selaku Dosen mata kuliah Konstruksi Alat Ukur Psikologi yang telah menginspirasi penulis melakukan penelitian skripsi berupa pengembangan ilmunya sekaligus berkenan meluangkan waktu dan pikiran untuk membantu penulis dalam menemukan teori dari konsep penelitian.
4. Pihak Instansi beserta karyawan terlibat selaku partisipan dalam penelitian yang telah bekerjasama dalam perijinan, pengambilan data dan menjadi partisipan dalam penelitian skripsi ini.
5. Orangtua penulis, Ayah Hadi Suyitno, Ibu Suryanti, atas dukungan baik moril maupun materi serta doa yang selalu diberikan selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.

6. Adik tercinta, Miranda Bella Viesca, atas dukungan dan waktu yang sudah diberikan untuk menemani proses pengerjaan skripsi.
7. Ghaluh Wizard Anggoro, yang sudah menemani dan memberikan dukungan serta semangat untuk penulis menyelesaikan skripsi.
8. Saya, Viola Faiza, sebagai penulis turut bangga terhadap diri sendiri telah mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
9. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namanya yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis selama proses pengerjaan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap, semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, akan mendapatkan keridhaan dan balasan kebaikan dari Allah *Ta'ala*. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan bagi penulis untuk kebaikan dalam penulisan ini, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Yogyakarta, 7 Februari 2022



Viola Faiza

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	2
HALAMAN PENGESAHAN	3
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRACT.....	x
BAB I.....	1
PENGANTAR	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
A. <i>Workforce Agility</i>	10
i. Definisi Konseptual	10
ii. Komponen-komponen <i>Workforce Agility</i>	12
iii. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Workforce Agility</i>	17
B. Kepemimpinan Otentik.....	20
i. Definisi Konseptual	20
ii. Komponen-komponen Kepemimpinan Otentik.....	23
C. <i>Organizational Learning</i>	27
i. Definisi Konseptual	27
ii. Komponen-komponen <i>Organizational Learning</i>	29
D. Hubungan antara <i>Workforce Agility</i> dengan Kepemimpinan Otentik dan <i>Organizational Learning</i>	33
E. Hipotesis Penelitian	37
BAB III	38
METODE PENELITIAN.....	38
A. Desain Penelitian	38
a) Kepemimpinan Otentik.....	38
b) <i>Organizational Learning</i>	39
c) <i>Workforce Agility</i>	39
B. Partisipan Penelitian.....	40
C. Pengukuran	41
a) <i>Kepemimpinan Otentik</i>	42

b) <i>Organizational Learning</i>	43
c) <i>Workforce Agility</i>	44
D. Prosedur Penelitian	45
BAB IV	47
HASIL DAN DISKUSI PENELITIAN	47
A. Hasil-hasil Penelitian	47
B. Diskusi Hasil Penelitian	56
BAB V	62
PENUTUP	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Demografi Partisipan Penelitian	41
Tabel 2 Distribusi Aitem Kepemimpinan Otentik Sebelum Uji Coba	43
Tabel 3 Distribusi Aitem <i>Organizational Learning</i> Sebelum Uji Coba	44
Tabel 4 Distribusi Aitem <i>Workforce Agility</i> Sebelum Uji Coba.....	45
Tabel 5 Distribusi Aitem <i>Workforce Agility</i> Setelah Uji Coba.....	47
Tabel 6 Distribusi Aitem Kepemimpinan Otentik Setelah Uji Coba.....	48
Tabel 7 Distribusi Aitem <i>Organizational Learning</i> Setelah Uji Coba	49
Tabel 8 Deskripsi Data Penelitian.....	49
Tabel 9 Norma Kategorisasi	50
Tabel 10 Kategorisasi Partisipan Variabel <i>Workforce Agility</i>	50
Tabel 11 Kategorisasi Partisipan Variabel Kepemimpinan Otentik	51
Tabel 12 Kategorisasi Partisipan Variabel <i>Organizational Learning</i>	51
Tabel 13 Hasil Uji Normalitas	52
Tabel 14 Hasil Uji Linearitas	53
Tabel 15 Hasil Uji Hipotesis.....	55
Tabel 16 Hasil Uji Analisis Tambahan.....	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Pengukuran.....	80
Lampiran 2 Informed Consent	89
Lampiran 3 Tabulasi Data Try Out.....	91
Lampiran 4 Analisis Data	95
Lampiran 5 Data Penelitian (Sampel).....	100

Correlational Study of Authentic Leadership and Organizational Learning with Workforce Agility in Manufacturing Companies

Violia Faiza

ABSTRACT

This research raises the issue of the agility of the workforce or employees in manufacturing companies. This study expands the understanding of the relationship between the manipulated variables, namely employee agility and the independent variables, namely authentic leadership and organizational learning. This research uses correlational descriptive quantitative method to see how it is related. The subjects in this study amounted to 109 participants with male/female characteristics and active status as employees in manufacturing companies. This research uses a non parametric statistics. The results show that there is a positive relationship between workforce agility and authentic leadership using the Spearman Rho technique of 0.293 with a significance of 0.002 ($p < 0.05$). Positive correlation was also seen in workforce agility with organizational learning using the same technique of 0.534 with a significance of 0.00 ($p < 0.05$). Based on the results of the study, it is confirmed that with the effective contribution of the correlation and significance value between organizational learning and workforce agility, there is a strong and significant positive correlation. This is of course in line with previous research which also showed an indication of a positive relationship between the dependent variable and the independent variable.

Keywords: workforce agility, authentic leadership, organizational learning

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Kompetisi global di organisasi saat ini sudah mulai berkembang. Dinamika lingkungan di bidang industri dan organisasi berkembang sangat cepat (*rapid*). Bahkan di era menuju *society 5.0* suatu organisasi dituntut untuk mampu bertahan di tengah situasi lingkungan yang bergejolak. Apa itu *society 5.0*? Dilansir dari onlinelearning.binus.ac.id, *society 5.0* merupakan konsep penyempurnaan dari konsep sebelumnya. Di era *society 5.0*, teknologi dapat dianggap sebagai bagian dari manusia bukan hanya sebagai alat untuk membantu pekerjaan manusia semata. Meskipun begitu, *society* sebelumnya masih tetap berjalan beriringan dengan berkembangnya *society 5.0*. Oleh karena itu, sebuah perusahaan tidak hanya fokus pada teknologi saja tetapi juga harus fokus pada ketangkasan karyawan atau tenaga kerja dalam beradaptasi di lingkungan industri yang dinamis dan makin kompetitif. Berdasarkan pemaparan Hormozi (dalam Alavi & Wahab, 2013), terdapat kelompok peneliti yang muncul dengan ide kelincahan ketika industri memandang lingkungan berubah dengan sangat cepat dan mengidentifikasi bahwa gaya tradisional yang mereka gunakan tidak akan membantu mereka dalam bertahan hidup di lingkungan yang bergejolak. Menurut Zhang (Alavi *et al.*, 2014), suatu perusahaan atau organisasi harus terus menanggapi lingkungan yang dinamis dan kompetitif untuk bertahan hidup.

Menurut Alavi & Wahab (2013) sumber daya manusia merupakan salah

satu pertimbangan yang paling umum dari semua model manufaktur yang lincah, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya kelincuhan tenaga kerja di suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut sependapat dengan penjelasan Gehani (Alavi *et al.*, 2014) bahwa kelincuhan tenaga kerja telah diutarakan sebagai kepentingan bagi pertumbuhan bisnis di pasar kompetitif yang menghadapi perubahan yang berkelanjutan dan tidak terduga. Selain itu, Gunasekaran (dalam Alavi *et al.*, 2014) juga berpendapat bahwa perusahaan yang ingin menjadi lincah tidak hanya harus fokus pada teknologi, tetapi juga harus melatih pekerjanya dalam penggunaan teknologi. Berdasarkan penjelasan Sherehiy (Alavi *et al.*, 2014) pada umumnya semua definisi kelincuhan tenaga kerja ditinjau dari bagaimana karyawan menangani dan menanggapi perubahan dengan beradaptasi dengan perubahan dan kondisi baru serta menggunakan kemampuan perusahaan. Oleh sebab itu, Chonko dan Jones (Alavi *et al.*, 2014) berkesimpulan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat menjadi lincah apabila para pekerja di perusahaan tersebut tidak tangkas.

Dikutip dari Warta Ekonomi.co.id, studi yang dilakukan oleh Workday Digital Agility Index dengan perusahaan *market intelligence* IDC, dan surveinya mencakup hampir 900 pemimpin bisnis di bidang sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi informasi dari sembilan negara di Asia Pasifik ditemukan setidaknya terdapat 69% perusahaan sedang menghadapi kesulitan dalam mengubah struktur organisasinya. Jumlah yang sama juga mengakui bahwa mereka tidak memiliki catatan atas keahlian karyawan. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan-perusahaan tersebut tidak dapat menyusun tim tugas

khusus untuk menangani perubahan drastis yang dibawa oleh pandemi Covid-19 yang sedang mewabah di dunia. Selanjutnya, sekitar 61% perusahaan di Indonesia tidak memiliki budaya kerja yang memberi penekanan pada ketangkasan dalam beradaptasi. Kemudian, sebanyak 78% perusahaan Indonesia tidak menganggap keahlian karyawan sebagai aset strategis dan tidak memiliki sarana serta proses yang mumpuni untuk mengelola potensi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Senior HRD PT X, karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut selalu menunjukkan kemampuan mereka dalam bekerja sesuai posisi masing-masing. Senior HRD PT X juga menyatakan bahwa karyawannya selalu berusaha mencapai target dengan menghasilkan kualitas dan kuantitas produk yang memuaskan. Senior HRD PT X berpendapat bahwa mungkin hanya dapat dihitung jari atau jarang mengalami kejadian dimana karyawan di perusahaan tersebut tidak mampu mengerjakan tugasnya dengan baik dan benar. Jika terdapat kasus seperti itu, perusahaan akan memberikan surat peringatan yang mengacu pada peraturan perusahaan dan menghabiskan kontrak karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan penuturan Senior HRD di perusahaan tersebut, masih banyak pengangguran di luar sana yang kompeten dan untuk apa mempertahankan karyawan yang tidak kompeten. Terlebih lagi, Senior HRD PT X memaparkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut mampu mengerjakan tugasnya dengan cepat sehingga terkadang perusahaan terus menaikkan target *output* perusahaan sebab karyawannya sudah terbiasa dengan tugas yang diberikan.

Senior HRD PT X menjelaskan bahwa di perusahaan tersebut tidak ada

jadwal rutin terkait perombakan strategi untuk meningkatkan kegesitan atau kelincahan karyawannya sebab tugas yang diberikan dapat dikatakan ajeg. Kemungkinan adanya perubahan hanya di pergantian produk saja dengan cara kerja yang sama. Senior HRD PT X menambahkan, PT X belum memberlakukan *coaching* dan *mentoring* sebab perusahaan tersebut sudah memiliki struktur organisasi dengan level jabatan masing-masing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebetulnya pada perusahaan tersebut belum ditemukan permasalahan mengenai kelincahan pada karyawan (*workforce agility*).

Banyak faktor yang mampu mempengaruhi *workforce agility*. Menurut Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran (1999), *organizational learning* diidentifikasi sebagai salah satu faktor kelincahan pada tenaga kerja. Meskipun begitu, belum pernah diuji secara empirik bagaimana efek atau dampak *organizational learning* terhadap kelincahan tenaga kerja (*workforce agility*). Kemungkinan lainnya, menurut Kuruppallil (*Alavi et al.*, 2014) menyatakan bahwa secara praktis salah satu faktor lain yang mampu mempengaruhi *workforce agility* adalah kesadaran terhadap visi organisasi, peluang, permasalahan, dan manajemen jadwal mengenai rapat karyawan yang baik. Secara teoritis, Zhang dan Sharifi (2007) menyatakan bahwa dukungan kepemimpinan juga mampu mempengaruhi *workforce agility*. Walumbwa et al (2008) menyatakan bahwa pemimpin yang otentik akan mampu mempengaruhi karyawannya melalui komunikasi dan terbuka kepada karyawannya. Hal itu akan memicu karyawan untuk memberikan kepercayaan mereka terhadap pemimpin mereka. Menurut Bakari pada penelitian Kleppe & Nortverdt (2020) ketika pemimpin mereka menunjukkan sikap kepemimpinan

otentik, karyawan akan lebih siap untuk menghadapi perubahan terhadap situasi dalam organisasi mereka.

Gunasekaran (dalam Alavi *et al.*, 2014) menjelaskan bahwa kelincahan tenaga kerja tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi dan misi yang lincah bagi organisasi. Ussahawanitchakit (2008) juga menjelaskan bahwa memiliki visi yang kuat dan jelas akan menyuplai tenaga kerja untuk beradaptasi dan belajar tugas mereka secara efektif. Visi yang jelas membantu anggota untuk fokus dan mengantisipasi perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan. Menurut Magee (Andiyasari & Pitaloka, 2010), pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang memiliki visi yang jelas, mampu menginspirasi orang lain, dan memberikan dampak positif (keuntungan) di suatu perusahaan. Dari banyaknya tipe kepemimpinan, kepemimpinan otentik timbul sebagai alternatif tipe kepemimpinan dalam berbagai organisasi termasuk lingkungan pendidikan menurut Bhindi & Duignan (Andiyasari & Pitaloka, 2010). Karakteristik tipe kepemimpinan otentik menurut Avolio, dkk (Andiyasari & Pitaloka, 2010) adalah memiliki kesadaran diri (*self-awareness*), bertindak keterbukaan dan menjunjung etika untuk mendorong keterbukaan informasi dalam membuat suatu keputusan dengan menerima pendapat tim atau anggota.

Qin dan Nembhard (2010) menjelaskan bahwa proses, prosedur, dan program harus sering diubah di lingkungan manufaktur yang lincah. Tingkat pengetahuan pribadi pun harus ditingkatkan untuk mengubah organisasi statis menjadi organisasi yang terlibat dalam pembelajaran. Tsourveloudis & Valavanis (Alavi *et al.*, 2014) mengutarakan bahwa pembelajaran dalam organisasi sangat

penting untuk menciptakan tenaga kerja yang lincah sebab kelincahan tenaga kerja bergantung pada keterampilan yang diperoleh dari pelatihan (*training*) dan meningkatkan pengetahuan tenaga kerja. Menurut Crocitto dan Youssef (Alavi *et al.*, 2014) dalam proses pembelajaran organisasi, pelatihan mengajarkan para pekerja bagaimana cara membangun keterampilan. Hasil dari program pelatihan yaitu fleksibilitas dan peningkatan kemampuan di antara karyawan untuk merespons tantangan kompetitif secara efektif.

Pembelajaran organisasi mampu menghasilkan inovasi teknologi, perbaikan pada proses dan peningkatan produk. Bahkan, pembelajaran organisasi akan mengarah pada tingkat daya saing yang lebih tinggi dan dianggap sebagai solusi untuk keberhasilan dan pertumbuhan organisasi jangka panjang. Telah ditetapkan bahwa ada hubungan positif antara tingkat turbulensi organisasi dan pembelajaran organisasi. Menurut penelitian Odor (2018) ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat turbulensi organisasi dan pembelajaran organisasi. Hal itu berarti bahwa semakin besar perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi bisnis, semakin besar kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Tanpa adanya pembelajaran organisasi akan terjadi stagnasi dan organisasi tidak akan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Menurut Senge (Odor, 2018), penciptaan pengetahuan dan pembelajaran organisasi dapat menciptakan pendekatan baru, perbaikan terus-menerus yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Salah satu alasan pentingnya pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memiliki tingkat pembelajaran organisasi yang rendah tidak akan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan

lingkungan yang merupakan konsekuensi dari inovasi teknologi. Hal ini akan selalu membatasi kemampuan organisasi untuk tetap kompetitif dan akan membawa organisasi ke kematian dini. Maka dari itu, Ramirez (Odor, 2018) menyatakan bahwa salah satu nilai strategis suatu organisasi terletak pada menjadi “organisasi pembelajar”. Organisasi-organisasi ini memiliki konsep arsitektur perusahaan yang mengubah perusahaan menjadi tempat belajar, sehingga organisasi dapat membuat pendekatan yang tepat untuk mengubah lingkungan.

Peneliti mengakui bahwa penelitian terkait *workforce agility* sudah banyak dilakukan dan peneliti menemukan beberapa penelitian, di antaranya Taran (2019) dengan judul “*Training program effectiveness in building workforce agility and resilience*”, Alavi *et al.* (2014) dengan judul “*Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility*”, dan Kleppe & Nortvedt (2020) dengan judul “*Authentic leadership and employee agility in the context of a digital transformation: The roles of employees’ fixed digital mindset and affective commitment to change*”.

Fokus penelitian ini ialah pada variabel *workforce agility*. Telah ditemukan penelitian yang dilakukan oleh Taran (2019) dengan judul “*Training program effectiveness in building workforce agility and resilience*”, Alavi *et al.* (2014) dengan judul “*Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility*”, dan Kleppe & Nortvedt (2020) dengan judul “*Authentic leadership and employee agility in the context of a digital transformation: The roles of employees’ fixed digital mindset and affective commitment to change*”.

Penelitian-penelitian diatas terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam hal penulisan metode penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Taran (2019) menggunakan metode kuantitatif berupa data yang dikumpulkan melalui survei dengan target populasi karyawan di Healthcare Co sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berupa pengisian kuesioner dengan target populasi karyawan di perusahaan manufaktur. Pada penelitian Alavi *et al.* (2014) target populasi penelitian tersebut sekitar 550 Iranian SMEs (*small and medium-sized enterprises*) sedangkan pada penelitian ini target populasinya adalah karyawan di perusahaan manufaktur. Pada penelitian selanjutnya, Kleppe & Nortvedt (2020) menggunakan metode kuantitatif berupa survei elektronik yang disebar melalui email. Sampel final pada penelitian Kleppe & Nortvedt (2020) sekitar 225 partisipan dari tujuh departemen berbeda dari organisasi global di industri maritim yang sedang mengalami transformasi digital sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berupa pengisian kuesioner dengan target populasi karyawan di perusahaan manufaktur.

Peneliti menggunakan perusahaan manufaktur sebagai subjek pada penelitian ini. Menurut KBBI daring, perusahaan adalah organisasi atau unit usaha berbadan hukum. Sedangkan, manufaktur adalah proses untuk mengubah bahan mentah menjadi barang yang dapat dikonsumsi atau digunakan oleh manusia. Dilansir dari jurnal.id, perusahaan industri atau manufaktur adalah jenis perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan baku menjadi barang setengah jadi atau jadi sehingga dapat dijual kepada konsumen. Berdasarkan temuan sebelumnya, peneliti mendapatkan bahwa sebagian besar menggunakan

perusahaan manufaktur sebagai subjek seperti halnya pada penelitian Alavi et al (2014), tenaga kerja merupakan hal yang sangat penting didalam perusahaan manufaktur. Penelitian Sherehiy & Karwowski (2014) juga menggunakan perusahaan manufaktur sebagai subjek penelitian. Maka, peneliti juga ingin menggunakan perusahaan manufaktur sebagai subjek penelitian sebab peneliti masih ingin mengetahui dan mengonfirmasi apakah *workforce agility* pada perusahaan manufaktur di Indonesia khususnya daerah Batam memiliki hasil yang berbeda dengan perusahaan manufaktur di luar Indonesia atau tidak.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan penjelasan singkat pustaka yang relevan di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility* di perusahaan manufaktur?
2. Apakah terdapat hubungan antara *organizational learning* dengan *workforce agility* di perusahaan manufaktur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan otentik dan *organizational learning* berkorelasi dengan *workforce agility* di perusahaan manufaktur.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Workforce Agility

i. Definisi Konseptual

Workforce agility memang sudah banyak didefinisikan oleh beberapa peneliti terdahulu. Menurut Denning (2016) *agility* merupakan pola pikir dengan fokus pada inovasi dan nilai tambah untuk kepentingan pelanggan. Berdasarkan definisi *agility* diatas, dapat dikatakan bahwa organisasi sangat membutuhkan kelincuhan untuk mengembangkan produktivitas organisasi maupun organisasi itu sendiri. Organisasi memperhatikan kepentingan pelanggan dengan terus fokus pada inovasi dan nilai tambah pada setiap produk atau jasa yang ditawarkan.

Sherehiy & Karwowski (2014) menganggap bahwa *workforce agility* merupakan kinerja atau perilaku lincah yang dapat diamati di tempat kerja. Setiap organisasi berhak untuk memiliki tenaga kerja yang lincah sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja atau perilaku yang lincah perlu ditunjukkan di dalam sebuah organisasi untuk memprediksi keuntungan yang didapat oleh organisasi tersebut.

Muduli (2013) menjelaskan bahwa *workforce agility* adalah tingkat kelincuhan kolektif dalam suatu organisasi. Alavi *et al.* (2014) juga memaparkan bahwa *workforce agility* mengacu pada kemampuan karyawan untuk merespons perubahan yang tidak terduga dengan cepat dan tepat serta memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang. Berdasarkan definisi tersebut, organisasi

tidak hanya membutuhkan kelincahan pada strategi dan produktivitas tetapi juga membutuhkan karyawan yang lincah untuk menunjang aset organisasi. Karyawan atau tenaga kerja yang lincah harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Tidak hanya itu, karyawan yang lincah juga harus mampu memanfaatkan perubahan tersebut untuk mendapatkan keuntungan (profit) bagi organisasi dengan menganggap perubahan tersebut sebagai peluang.

Sedangkan menurut Kidd (1994) *workforce agility* didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menanggapi perubahan tepat waktu dan untuk mengeksploitasi manfaat dari perubahan tersebut. Sejalan dengan pendapat yang dipaparkan oleh Alavi *et al.* (2014) tenaga kerja yang lincah harus mampu merespons perubahan dengan cepat dan tanggap serta tepat dalam menanggapi perubahan tersebut. Selain itu, tenaga kerja yang lincah perlu mengambil kesempatan dengan melihat perubahan tersebut sebagai peluang sehingga dapat mengeksploitasi manfaat yang tersedia.

Berdasarkan definisi menurut para ahli yang sudah dipaparkan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *workforce agility* merupakan kondisi dimana tenaga kerja atau karyawan mampu beradaptasi dalam gejolak lingkungan dalam suatu organisasi. Karyawan yang dapat dikatakan lincah adalah karyawan yang juga mampu mengambil kesempatan ditengah perubahan yang terjadi di lingkungan kerja dan mendapatkan keuntungan dari perubahan tersebut. Tidak hanya itu, seorang karyawan yang lincah juga perlu fokus pada inovasi dan nilai tambah untuk kepentingan pelanggan.

Peneliti dalam penelitian sekarang merujuk pada konsep Sherehiy dan

Karwowski (2014) yang menempatkan konseptualisasi *workforce agility* sebagai kinerja atau perilaku lincah yang dapat diamati di tempat kerja. Hal tersebut dikarenakan setiap organisasi berhak untuk memiliki tenaga kerja yang lincah sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja atau perilaku yang lincah perlu ditunjukkan di dalam sebuah organisasi untuk memprediksi keuntungan yang didapat oleh organisasi tersebut. Selain itu, Alavi dan Abd. Wahab (2013) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu pertimbangan yang paling umum dari semua model manufaktur yang lincah, sehingga hal tersebut menunjukkan pentingnya kelincahan tenaga kerja di suatu organisasi atau perusahaan.

ii. **Komponen-komponen *Workforce Agility***

Berdasarkan aspek perilaku, Dyer dan Shafer (2003) mendefinisikan *workforce agility* dalam tiga aspek, yaitu:

a. Proaktif

Proaktif ditunjukkan oleh perilaku dimana karyawan mampu mencari peluang untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi dan memimpin dalam mengejar peluang yang tampak menjanjikan. Dalam hal ini, karyawan memerlukan dua kemampuan penting yaitu memulai sesuatu yang produktif dan berimprovisasi dalam produktivitas.

b. Adaptif

Perilaku adaptif memerlukan asumsi dari beberapa peran untuk dilakukan dalam kapasitas yang berbeda di seluruh tingkatan dalam organisasi. Di lingkungan yang adaptif, tak jarang karyawan berpindah dari satu peran ke peran

yang lain dengan sangat cepat. Karyawan yang dapat dikatakan adaptif secara bersamaan belajar di berbagai bidang kompetensi dan menggali informasi dan pengetahuan secara aktif.

c. Generatif

Menurut Sherehiy (2008), perilaku generatif mengharuskan karyawan untuk secara bersamaan mempelajari beberapa bidang kompetensi dan secara aktif berbagi informasi dan pengetahuan.

Sherehiy dan Karwowski (2014) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi utama berdasarkan aspek perilaku tenaga kerja yang lincah yaitu proaktif, adaptif, dan resilien. Berikut penjelasan lebih detail tentang tiga dimensi utama *workforce agility* berdasarkan aspek perilaku:

a. Proaktivitas

Dalam dimensi proaktivitas, perilaku yang dapat ditunjukkan diantaranya mengantisipasi masalah yang terkait dengan perubahan. Kemudian, karyawan memulai kegiatan yang mengarah pada solusi masalah-masalah tersebut dan tentu saja untuk perbaikan secara keseluruhan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dipaparkan oleh Pulakos (2000) bahwa proaktivitas akan terjadi ketika seseorang memulai kegiatan yang memiliki efek atau dampak positif pada lingkungan yang berubah seperti kreatif dalam memecahkan suatu masalah dan dalam menangani krisis.

b. Adaptivitas

Liebowitz (2008) berpendapat bahwa adaptabilitas membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak diantisipasi, dan

belajar untuk responsif terhadap permintaan pasar baru. Dalam dimensi adaptivitas, perilaku adaptif sangat membutuhkan fleksibilitas yang professional dimana karyawan mampu untuk mengambil beberapa tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, karyawan mampu berpindah dari satu peran ke peran yang lain dengan mudah, dan bekerja secara bersamaan pada tugas yang berbeda di tim yang berbeda pula.

c. Resilien

Sherehiy *et al.* (2007) berpendapat bahwa resilien (ketahanan) merupakan atribut lain dari kelincahan tenaga kerja yang mengekspresikan kemampuan untuk berfungsi secara efisien di bawah tekanan terhadap lingkungan yang sering mengalami perubahan. Perilaku resilien mencakup sikap positif mengenai perubahan, ide baru, dan teknologi. Selain itu, karyawan harus memiliki toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga, dan memiliki rasa toleransi terhadap perbedaan pendapat dengan karyawan lain. Terakhir, karyawan yang lincah memang harus memiliki toleransi terhadap situasi stres di lingkungan pekerjaannya dan mengetahui bagaimana cara untuk mengatasi stres yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut.

Berdasarkan penelitian Qin dan Nembhard (2015), atribut *workforce agility* dikategorikan sebagai berikut:

a. *Responsiveness*

Responsiveness diartikan sebagai daya tanggap karyawan dalam memberikan respon terhadap perubahan lingkungan dalam pekerjaan dan bagaimana karyawan mampu untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Karyawan perlu siap atas

segala kondisi yang ada dan kondisi yang akan datang. Tentu saja kondisi yang akan datang tidak dapat diprediksi maka karyawan harus bersiap dengan perubahan yang tidak terduga.

b. Quickness

Karyawan dituntut untuk bertransisi dan pulih dari setiap masalah yang datang dengan waktu yang lebih singkat serta menerima informasi dan pemecahan masalah yang lebih cepat. Hal tersebut dikarenakan sebab karyawan yang dianggap lincah harus mampu menyelesaikan masalah dan pulih dari setiap masalah yang datang dengan waktu yang lebih singkat. Sehingga aspek ini termasuk aspek penting yang harus dimiliki oleh karyawan yang lincah menurut Qin dan Nembhard (2015) dalam penelitiannya.

c. Competence

Menurut Qin dan Nembhard (2015) efektivitas dan kapabilitas biaya tenaga kerja yang tinggi merupakan salah satu aspek penting dalam *workforce agility*. Karyawan atau tenaga kerja yang lincah harus memiliki kompetensi yang tinggi. Tidak hanya mampu beradaptasi secara cepat dan responsif tetapi juga harus memiliki kompetensi yang tinggi.

d. Adaptability

Sama seperti aspek yang dijelaskan oleh Sherehiy dan Karwowski (2014) dan Dyer & Shafer (2003), adaptabilitas dianggap sebagai perilaku adaptif seorang karyawan. Karyawan yang lincah mampu beradaptasi dengan perubahan di dalam lingkungan pekerjaan. Karyawan yang lincah tentu harus memiliki fleksibilitas profesional dimana karyawan mampu beradaptasi dengan peran yang baru secara

singkat dengan tim yang berbeda pula.

e. Cooperativeness

Qin dan Nembhard (2015) menjelaskan bahwa karyawan yang lincah harus memiliki sikap positif terhadap kolaborasi. Perilaku kooperatif perlu dimiliki oleh karyawan yang lincah sebab di dalam lingkungan kerja karyawan dituntut untuk bekerja bersama tim. Hal tersebut bersangkutan dengan adaptabilitas karyawan dalam berganti peran dengan tim yang berbeda. Untuk menuju organisasi yang lincah maka karyawan juga perlu lincah dalam berkolaborasi secara efektif dan efisien.

Untuk tujuan penelitian sekarang ini, peneliti merujuk pada saran Sherehiy dan Karwowski (2014) untuk menjelaskan korelasi dengan variabel bebas yang ditentukan oleh peneliti dan untuk mengetahui kelekatan pada model, teori atau kerangka penelitian sekarang ini. Peneliti mendefinisikan *workforce agility* sebagai sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan di dalam organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang bergejolak. Merujuk pada pengertian yang dijelaskan oleh Alavi *et al* (2014) yang menjelaskan bahwa *workforce agility* merupakan sebuah kemampuan untuk mampu merespons perubahan yang tidak terduga secara cepat dan mampu memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang. Untuk mencapai kemampuan tersebut seorang karyawan tentunya harus setidaknya memiliki perilaku yang proaktif, adaptif, dan resilien sebagaimana ditemukan oleh Sherehiy dan Karwowski (2014) dimana *workforce agility* harus mencakup tiga indikator yaitu proaktivitas, adaptivitas, dan resilien. Indikator tersebut mampu mencerminkan

bagaimana seorang pekerja atau karyawan dapat dikatakan gesit atau lincah. Karyawan yang gesit, tangkas atau lincah merupakan salah satu aset penting untuk pengembangan organisasi sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Gehani (1995) bahwa kelincahan tenaga kerja telah diutarakan sebagai kepentingan bagi pertumbuhan bisnis di pasar kompetitif yang menghadapi perubahan yang berkelanjutan dan tidak terduga.

iii. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Workforce Agility*

Menurut Sherehiy (2008), terdapat beberapa prediktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*, yaitu (1) *agility strategy* seperti *product, cooperation, organization, dan people*. Dimensi pertama yaitu *product* berfokus pada kemampuan terkait produk dari suatu perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti dan dinamis. Seperti yang diungkapkan oleh Goldman (Sherehiy & Karwowski, 2014), kelincahan terkait produk membutuhkan pengayaan produk dengan memberikan nilai dan solusi kepada pelanggan bukan hanya produk itu sendiri. Dimensi kedua, *cooperation*, hal ini berkaitan dengan sejauh mana suatu organisasi dapat bekerja sama secara internal dan eksternal dengan perusahaan, pelanggan, dan pemasok lain. Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan semua sumber daya yang ada terlepas dari lokasi mereka untuk menyediakan produk ke pasar dengan cepat dan biaya seefektif mungkin, dan untuk mampu menghadapi perubahan yang tidak terduga dengan baik. *Organization*, mengacu pada kebutuhan akan struktur organisasi yang fleksibel yang memungkinkan untuk melakukan rekonstruksi cepat pada sumber daya

manusia dan fisik dalam menanggapi perubahan di pasar. Dimensi terakhir dari *agility strategy, people and knowledge*, mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan, mengelola, dan menerapkan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk menangani perubahan di pasar yang bergejolak. Selanjutnya (2) *work organization* seperti *job demand, job control, skill variety, job uncertainty*, dan *job complexity*. *Job demand* mengacu pada upaya kognitif dan fisik yang harus dilakukan seorang karyawan agar berhasil melakukan pekerjaan. *Job control* menunjukkan tingkat kebebasan dan kemandirian yang dimiliki seorang karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan itu. *Skill variety* mengacu pada sejauh mana pekerjaan itu membutuhkan kinerja berbagai tugas dan menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan karyawan. *Job complexity* menggambarkan sejauh mana pekerjaan itu kompleks dan sulit untuk dilakukan. *Job uncertainty* mengacu pada sejauh mana pekerjaan tidak dapat diprediksi dan menghadirkan situasi yang mengejutkan dan tidak terduga kepada karyawan. Kemudian, menurut Vazquez-Bustelo et al (2007), faktor yang mampu mempengaruhi *workforce agility* yaitu *turbulent environment* dengan *workforce agility* sebagai mediator. Sedangkan menurut Ye-zhuang, Fu-jiang, dan Hai-feng (2006), prediktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility* yaitu *agility strategy*. Pendapat Ye-zhuang, Fu-jiang, dan Hai-feng (2006) ini sependapat dengan Sherehiy (2008) yang menyatakan bahwa *agility strategy* merupakan salah satu faktor atau prediktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*.

Terakhir, menurut Sumukadas dan Sawhney (2004) terdapat dua prediktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*, yaitu (1) *employee involvement* seperti *information sharing*, (2) *training* (3) *salary-skill-based pay, improvement incentives*, dan *non-monetary incentives*; serta (4) *power sharing*. Berbagi informasi tentang hasil operasi perusahaan secara keseluruhan, hasil operasi unit bisnis, teknologi baru yang dapat memengaruhi karyawan, rencana/sasaran bisnis, dan kinerja relatif pesaing. Informasi mengenai hasil unit bisnis merupakan informasi terpenting bagi karyawan karena dapat memberikan mereka sudut pandang dan menyumbangkan ide dan saran mereka serta terlibat dalam bisnis. Pelatihan sangat penting untuk EI. Menurut Lawler dkk (Sumukadas & Sawhney, 2004), jenis keterampilan yang diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang efektif sebagai keterampilan pengambilan keputusan/pemecahan masalah kelompok, keterampilan kepemimpinan, keterampilan dalam memahami bisnis (akuntansi, keuangan, dll.), keterampilan analisis kualitatif/statistik, keterampilan membangun tim, dan keterampilan kerja. Selanjutnya, sistem kompensasi juga penting dari sudut pandang kelincahan tenaga kerja. Bahkan sistem tradisional, seperti pembagian keuntungan, pembagian keuntungan, memberikan karyawan garis pandang dan menyelaraskan tujuan individu dan kelompok dengan tujuan perusahaan. Insentif produksi berbasis tim mendorong kerja tim, mendorong perolehan dan penerapan keterampilan yang berbeda. Insentif berbasis perbaikan lebih lanjut mendorong perubahan. Imbalan non-moneter memenuhi kebutuhan non-finansial. Sistem pembayaran berbasis keterampilan menekankan variabilitas tugas, signifikansi, dan lebih sedikit

klasifikasi pekerjaan. Konsisten dengan kelincahan tenaga kerja, karyawan dihargai untuk jumlah dan kedalaman keterampilan. Semua praktik penghargaan di atas berpotensi untuk berkontribusi pada kelincahan tenaga kerja dengan meningkatkan efisiensi, termasuk efisiensi kolaboratif, pelatihan, dan *multi-task*. Terakhir, *power sharing*, *power sharing* berdaya rendah seperti *Quality Circles*, *Quality of Work Life*, dan sistem saran menjelaskan bahwa pekerja bersedia dan mampu terlibat dalam pekerjaan. Terlebih lagi, *power sharing* berdaya tinggi memiliki potensi untuk meningkatkan kelincahan tenaga kerja yang lebih besar lagi. Pengayaan pekerjaan memberi karyawan berbagai fungsi, dan perubahan tugas. Karakteristik pekerjaan seperti itu tidak hanya memberikan pengembangan pribadi, tetapi juga fleksibilitas tenaga kerja dan bahkan melibatkan pekerja dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri. *Power sharing* berdaya rendah mendorong komunikasi dan kolaborasi yang lebih besar di antara karyawan. Selain itu, mereka dapat berkontribusi pada peralihan yang lebih besar dan efisiensi kolaboratif. Praktik daya tinggi menawarkan lebih banyak potensi untuk meningkatkan sejumlah efisiensi, termasuk pelatihan, peralihan, *multi-tasking*, dan efisiensi kolaboratif.

B. Kepemimpinan Otentik

i. Definisi Konseptual

Dalam sebuah organisasi, tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin adalah menjadi salah satu pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan dibawahnya. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan

kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menginspirasi orang atau kelompok tertentu dengan tujuan dan situasi tertentu. Berdasarkan pendapat Yukl (2015) kepemimpinan memiliki arti sebagai kemampuan atau keahlian dan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Walumbwa *et al.* (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan otentik adalah perilaku seorang pemimpin yang meningkatkan dan memanfaatkan iklim etis dan kapasitas psikologis yang positif dimana tujuannya yaitu mendorong tingkat *self awareness* yang tinggi, pemrosesan informasi yang seimbang, serta transparansi hubungan relasional antara pemimpin dan pekerja. Jensen dan Luthans (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin guna untuk meningkatkan kapasitas psikologis yang positif pada karyawan dibawahnya dalam konteks perkembangan organisasi. Berdasarkan pendapat oleh para ahli diatas, sudah jelas bahwa kepemimpinan otentik merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kapasitas karyawan dalam hal positif dengan mengembangkan *self awareness* dan mampu menumbuhkan rasa percaya antara pegawai terhadap atasan. Hal tersebut dibuktikan oleh pendapat Hassan & Ahmed (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memiliki kemampuan untuk menumbuhkan rasa percaya antara atasan dengan pekerja sehingga meningkatkan keterikatan pegawai dengan perusahaan atau organisasi.

Shamir & Eilam (2005) mengemukakan bahwa pemimpin yang otentik merupakan orang yang memiliki konsep diri yang jelas dan pengetahuan diri yang luas. Selain itu, Avolio, dkk (2004) mengatakan bahwa kepepemimpin otentik

mampu memunculkan sebuah kesadaran dimana kesadaran tersebut bersumber dari keyakinan dan harapan serta mengutamakan keterbukaan atau transparansi dalam berinteraksi dan pengambilan keputusan. Azanza *et al.* (2015) kepemimpinan otentik diartikan sebagai pola perilaku pemimpin yang cenderung mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasikan, keseimbangan pengolahan informasi, dan transparansi relasional serta membina pengembangan diri yang positif. Maka, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang menganut tipe kepemimpinan otentik adalah pemimpin tersebut sudah paham akan dirinya sendiri secara jelas. Ketika pemimpin sudah merasa paham akan dirinya terus mengeksplorasi pengetahuan secara luas maka akan memunculkan sebuah kesadaran dimana kesadaran tersebut bersumber dari keyakinan dan harapan yang dimilikinya dalam melakukan interaksi dan pengambilan keputusan. Selain itu, hal tersebut mampu menumbuhkan kepercayaan pada karyawan dibawah pimpinan.

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan oleh para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan otentik merupakan sikap atau pola pikir yang mampu memberikan efek positif atau meningkatkan kapasitas positif pada karyawan. Selain itu, kepemimpinan otentik merupakan sebuah perilaku seorang pemimpin yang secara sadar paham terhadap konsep dirinya secara jelas, yakin terhadap dirinya dan memiliki harapan sehingga hal tersebut menciptakan sebuah kesadaran untuk terus meningkatkan hubungan interaksi dan pengambilan keputusan yang akan meningkatkan kepercayaan serta komitmen pegawai terhadap pemimpin mereka.

Pada penelitian sekarang ini, peneliti merujuk pada konsep Walumbwa *et al.* (2008) yang menempatkan konseptualisasi kepemimpinan otentik sebagai perilaku seorang pemimpin yang meningkatkan dan memanfaatkan iklim etis dan kapasitas psikologis yang positif dimana tujuannya yaitu mendorong tingkat *self awareness* yang tinggi, pemrosesan informasi yang seimbang, serta transparansi relasional antara pemimpin dan pekerja. Sehingga, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan otentik merupakan perilaku pemimpin untuk dapat memberikan efek positif atau meningkatkan kapasitas positif pada karyawan.

ii. **Komponen-komponen Kepemimpinan Otentik**

Menurut Walumbwa *et al.* (2008) terdapat beberapa aspek kepemimpinan otentik, yaitu:

a. *Self Awareness* (Kesadaran Diri)

Kesadaran diri berarti bahwa pemimpin menunjukkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahannya sendiri, yang mengharuskan mereka mengenal diri mereka sendiri melalui keterbukaan pada orang lain khususnya karyawan dibawahnya dan bahwa mereka tahu apa dampaknya terhadap orang lain.

b. *Relational Transparency* (Transparansi Relasional)

Transparansi relasional mengacu pada bagaimana pemimpin mengungkapkan dirinya kepada orang lain dengan cara yang otentik. Hal ini melibatkan komunikasi secara terbuka dengan karyawan dibawahnya dan bahwa para pemimpin mengekspresikan apa yang benar-benar mereka pikirkan dan rasakan. Menurut Oreg, dkk (2011) ketika karyawan diberikan komunikasi

yang efektif selama proses perubahan, mereka telah terbukti lebih bersedia untuk mendukung perubahan.

c. *Balanced Processing* (Pemrosesan yang Seimbang)

Pemrosesan yang seimbang berarti bahwa pemimpin objektif ketika mengevaluasi opsi yang berbeda sebelum membuat keputusan. Para pemimpin ini juga meminta pendapat karyawan yang menantang asumsi mereka sendiri. Oreg, dkk (2011) juga mengutarakan bahwa ketika karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan selama proses perubahan, mereka lebih cenderung mendukung perubahan tersebut.

d. *Internalized Moral Perspective* (Perspektif moral internal)

Perspektif moral internal mengacu pada regulasi diri yang membantu pemimpin mengambil suatu keputusan berdasarkan nilai-nilai internal dan standar moral mereka. Dengan demikian, pemimpin yang otentik akan dilihat sebagai seseorang yang berperilaku konsisten dengan pandangan mereka.

Kemudian, berdasarkan penjelasan Sparrowe (2005) elemen-elemen kepemimpinan otentik terdiri dari:

a. *The Primacy of Self-awareness*

Sparrowe (2005) mengkritisi bahwa elemen ini menyiratkan bahwa apa yang menjadikan pemimpin yang otentik terletak didalam diri pemimpin tersebut. Dalam konteks ini, kesadaran diri dipandang sebagai sumber potensial untuk menjadi pemimpin yang otentik. Maka, langkah pertama menuju sikap otentik adalah menemukan tujuan, keyakinan, dan harapan.

b. *The Enduring Nature of the True Self*

Sparrow (2005) menjelaskan bahwa jika jati diri seorang pemimpin terus berubah, pengikut akan sulit membedakan konsistensi konsep diri pemimpin mereka. Dengan menekankan stabilitas atas perubahan, teori otentik mampu memunculkan atribusi transparansi pengikut mereka. Sparrowe (2005) berpendapat bahwa pengikut mengevaluasi kata-kata dan perbuatan pemimpin mereka terhadap nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mereka bawa. Sparrowe (2005) juga berpendapat bahwa kestabilan nilai, tujuan, dan keyakinan berfungsi sebagai sumber utama untuk karakter seorang pemimpin otentik.

c. *Self-regulation and consistency*

Regulasi diri adalah pusat dari sebagian besar dari kepemimpinan otentik. Dalam konteks kepemimpinan otentik, regulasi diri yang dimiliki pemimpin berusaha untuk memastikan bahwa kata-kata seseorang diucapkan dari hati dan perbuatan seseorang mencerminkan tujuan dan nilai-nilai diri. Sedangkan konsistensi adalah hasil dari kesadaran diri dan regulasi diri yang bekerja dalam konsep diri pemimpin. Pemimpin yang otentik efektif dalam memimpin orang lain karena pengikut mencari konsistensi antara diri pemimpin mereka yang sebenarnya seperti yang dinyatakan dalam nilai, tujuan, ucapan, dan perilaku mereka. Menurut Sparrowe (2005) kesadaran diri, regulasi diri, dan konsistensi merupakan titik utama bagi perspektif kontemporer tentang kepemimpinan otentik. Namun, hal tersebut belum cukup untuk menjelaskan tentang bagaimana pemimpin mempengaruhi, membentuk, atau mengubah pengikut mereka.

d. *Authenticity and Positive or Moral Leadership*

Luthans & Avolio (2003) menghubungkan kepemimpinan otentik dengan keadaan dan proses psikologis yang positif. Para pemimpin disarankan untuk membuat perubahan yang positif dengan perspektif moral yang khas dalam organisasi atau komunitasnya.

Selanjutnya, menurut pendapat Whitehead (2009) kepemimpinan otentik memiliki tiga komponen, yaitu:

a. *Self awareness, other awareness, and a developmental focus*

Pemimpin yang otentik memang memerlukan kesadaran diri, berperilaku rendah hati, selalu mencari perbaikan, dan menyadari mereka yang memimpin dan melihat kesejahteraan orang lain terutama karyawan.

b. *The creation of high levels of trust built on a firm ethical and moral framework*

Pemimpin yang otentik perlu menumbuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi dengan membangun kerangka etika dan moral kepada karyawan yang bekerja dibawahnya. Sehingga karyawan yang bekerja dengannya akan memiliki kepercayaan kepada pemimpinnya dan mampu memberikan perspektif yang positif.

c. *Commitment to organizational success grounded in social values*

Pemimpin yang otentik harus berkomitmen terhadap keberhasilan organisasi dalam membangun nilai-nilai sosial. Hal tersebut guna untuk mengembangkan organisasi dengan cara membangun kinerja karyawan yang positif dan lincah.

Berdasarkan tujuan penelitian sekarang ini, peneliti merujuk pada saran

Walumbwa *et al.* (2008) untuk menjelaskan korelasi dengan variabel dependen yang ditentukan oleh peneliti dan untuk mengetahui kelekatan pada model, teori atau kerangka pada penelitian sekarang ini. Peneliti mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai sebuah sikap atau pola pikir yang mampu memberikan efek positif atau meningkatkan kapasitas positif pada karyawan. Selain itu, kepemimpinan otentik juga merupakan sebuah perilaku seorang pemimpin yang secara sadar paham terhadap konsep dirinya secara jelas, yakin terhadap dirinya dan memiliki harapan sehingga hal tersebut menciptakan sebuah kesadaran untuk terus meningkatkan hubungan interaksi dan pengambilan keputusan yang akan meningkatkan kepercayaan serta komitmen pegawai terhadap pemimpin mereka. Sesuai dengan definisi yang dirujuk oleh peneliti, indikator yang dijelaskan oleh Walumbwa *et al.* (2008) tersebut mampu mencerminkan bagaimana menjadi seorang pemimpin yang otentik. Indikator tersebut terdiri dari *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*.

C. Organizational Learning

i. Definisi Konseptual

Berdasarkan pendapat yang dijelaskan oleh Senge (1990) *organizational learning* atau pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai pengujian yang berkelanjutan terhadap pengalaman dan transformasi organisasi menjadi pengetahuan yang tersedia untuk seluruh organisasi dan relevan dengan misi mereka. Sedangkan menurut Huber (1991) pembelajaran organisasi dapat dilihat

dari empat proses yaitu akuisisi informasi, distribusi informasi, interpretasi informasi, dan memori organisasi. Argyris and Schön (1978) berpendapat bahwa pembelajaran organisasi akan muncul ketika organisasi memperoleh informasi (pengetahuan, pemahaman, pengetahuan, teknik dan prosedur) dalam bentuk apa pun dengan cara apa pun.

Wu and Cavusgil (2006) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi dapat dianggap sebagai proses penciptaan, akuisisi, dan integrasi pengetahuan yang dinamis yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Shiba dan Walden (2001) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi dimulai dari pembelajaran secara individu yang kemudian diterapkan di semua tingkatan unit kerja dalam organisasi. Sebuah organisasi akan berkembang ketika individu menjadi lebih baik menjalankan perannya. Kemudian, Liebowitz (2001) mengutarakan bahwa proses pembelajaran organisasi kemudian harus mengubah informasi menjadi pengetahuan.

Berdasarkan pendapat yang dijelaskan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* atau pembelajaran organisasi merupakan proses dimana suatu organisasi memperoleh informasi dan mengubahnya menjadi pengetahuan. Integrasi pengetahuan yang dinamis bertujuan untuk mengembangkan sumber daya yang ada di suatu organisasi tersebut sehingga sumber daya tersebut mampu memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik. Sependapat dengan penjelasan Shiba dan Walden (2001) pembelajaran organisasi dimulai dari individu dan diimplementasikan hingga ke

semua tingkat unit kerja di dalam sebuah organisasi. Organisasi akan berkembang apabila sumber daya atau individu menjalankan peran mereka dengan baik.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada konsep Wu and Cavusgil (2006) yang mengkonseptualisasikan pembelajaran organisasi sebagai proses penciptaan, akuisisi, dan integrasi pengetahuan yang dinamis yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Sehingga, peneliti menyimpulkan bahwa *organizational learning* merupakan integrasi pengetahuan yang dinamis bertujuan untuk mengembangkan sumber daya yang ada di suatu organisasi tersebut sehingga sumber daya tersebut mampu memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik.

ii. **Komponen-komponen *Organizational Learning***

Berdasarkan penelitian Dimovski, dkk (2008) terdapat tiga indikator untuk mengukur *organizational learning* diantaranya:

a. *Information Acquisition*

Proses pembelajaran organisasi dimulai dengan pengumpulan informasi dari sumber internal dan eksternal. Sumber internal dari akuisisi informasi melibatkan memperlakukan karyawan sebagai sumber informasi penting, mengandalkan keputusan masa lalu ketika menerima yang baru, mendorong karyawan untuk mengambil bagian dalam jaringan formal dan informal orang, dan menggenggam pengetahuan dari unit organisasi lain dalam perusahaan yang sama. Akuisisi informasi eksternal mengacu pada mempekerjakan pakar eksternal, memperoleh informasi dari manajer lain, konsultan, dan sebagainya. Hal ini berarti sebuah organisasi mengumpulkan informasi dari sumber di luar

perusahaan dan bahkan secara eksplisit memberi penghargaan kepada karyawan yang merupakan sumber informasi berkualitas tersebut.

b. Information interpretation

Interpretasi adalah proses menerjemahkan peristiwa, mengembangkan model untuk pemahaman, memunculkan makna, dari merakit skema konseptual. Tujuan menafsirkan informasi adalah untuk mengurangi ambiguitas yang terkait dengan informasi. Ambiguitas dapat didefinisikan sebagai adanya beberapa dan penjelasan kontradiktif dari situasi yang dihadapi. Interpretasi informasi juga berbeda dalam cara orang berkumpul untuk memahami informasi yang diperoleh dan didistribusikan.

c. Behavioural and cognitive changes

Pembelajaran organisasi tercermin dalam perubahan yang menyertainya. Jika tidak ada perubahan perilaku atau kognitif yang terjadi, pembelajaran organisasi sebenarnya belum terjadi dan satu-satunya hal yang tersisa adalah potensi perbaikan yang tidak digunakan. Pembelajaran organisasi dapat dikatakan terjadi ketika ada perubahan dalam konten, kondisionalitas, atau tingkat kepercayaan dari keyakinan yang dibagikan oleh individu yang secara bersamaan bertindak berdasarkan keyakinan tersebut dalam suatu organisasi.

Selanjutnya, menurut Baker and Sinkula (1999) dapat diukur dari beberapa matriks, yaitu:

a. Shared Vision

Sebagai organisasi yang sedang dalam proses pembelajaran, tentu saja diperlukan visi yang kuat dan jelas. Hal tersebut mampu membekali pekerja

untuk beradaptasi dan mempelajari perannya secara aktif. Visi yang jelas juga mampu menjadikan karyawan untuk fokus pada perubahan yang sedang terjadi seperti perubahan pasar, teknologi, dan teknologi.

b. Commitment to learning

Dalam mengembangkan kinerja karyawan untuk dapat mengelola dan mengatasi perubahan yang ada tentu saja memerlukan komitmen untuk belajar. Apabila suatu organisasi sudah berkomitmen untuk belajar, akan sangat mungkin pekerja di dalam organisasi tersebut merasa lebih nyaman untuk bekerja secara proaktif. Hal tersebut juga akan mempengaruhi mereka dalam mengeksplor dan mempelajari hal baru untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan untuk memenuhi tantangan yang tidak terduga yang datang dari suatu perubahan yang tidak terduga pula.

c. Openmindedness

Lingkungan belajar dalam sebuah organisasi mendorong orang untuk lebih terbuka dan inovatif dalam mencari ide-ide baru. Karyawan menjadi lebih proaktif dan mengembangkan solusi fleksibel untuk masalah saat ini dan masa depan.

Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002) berpendapat bahwa dalam *organizational learning* terdapat penambahan, yaitu:

a. Shared Vision

Gunasekaran (2001) menegaskan bahwa kelincahan tenaga kerja tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi dan misi yang gesit bagi organisasi. Tidak adanya visi bersama membatasi kemampuan

untuk menjadi individu yang proaktif. Selain itu, memiliki visi yang kuat dan jelas akan membekali tenaga kerja atau karyawan untuk beradaptasi dan belajar terkait perannya secara efektif. Visi yang jelas akan sangat membantu anggota khususnya karyawan dalam sebuah organisasi untuk fokus padaantisipasi perubahan pasar, teknologi, dan juga lingkungan.

b. Commitment to learning

Organisasi yang berkomitmen untuk belajar akan mengembangkan kinerja karyawan untuk dapat mengelola dan mengatasi perubahan yang ada. Karyawan tersebut akan lebih nyaman apabila melakukan perilaku yang baru secara proaktif. Kemudian, mempelajari hal-hal baru akan meningkatkan kemampuan beradaptasi tenaga kerja itu sendiri, dan memungkinkan karyawan untuk memenuhi tantangan yang tidak terduga dengan sikap percaya diri.

c. Openmindedness

Lingkungan belajar dalam sebuah organisasi mendorong orang untuk lebih terbuka dan inovatif dalam mencari ide-ide baru. Karyawan menjadi lebih proaktif dan mengembangkan solusi fleksibel untuk masalah saat ini dan masa depan.

d. Knowledge Sharing

Berbagi pengetahuan membantu mengembangkan karyawan berpengetahuan luas, yang sangat penting untuk pengembangan organisasi yang gesit. Kualitas dan ruang lingkup basis pengetahuan ini mempengaruhi kreativitas tenaga kerja dan kesadaran akan manfaat bertukar ide.

Berdasarkan tujuan penelitian sekarang ini, peneliti merujuk pada saran Baker dan Sinkula (1999) dengan penambahan salah satu aspek dari Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002) untuk menjelaskan korelasi dengan variabel dependen yang ditentukan oleh peneliti dan untuk mengetahui kelekatan pada model, teori atau kerangka pada penelitian sekarang ini. Peneliti mendefinisikan *organizational learning* sebagai sebuah proses dimana suatu organisasi memperoleh informasi dan mengubahnya menjadi pengetahuan. Integrasi pengetahuan yang dinamis bertujuan untuk mengembangkan sumber daya yang ada di suatu organisasi tersebut sehingga sumber daya tersebut mampu memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik. Sependapat dengan penjelasan Shiba dan Walden (2001) pembelajaran organisasi dimulai dari individu dan diimplementasikan hingga ke semua tingkat unit kerja di dalam sebuah organisasi. Organisasi akan berkembang apabila sumber daya atau individu menjalankan peran mereka dengan baik. Sesuai dengan definisi yang dirujuk oleh peneliti, indikator yang dijelaskan oleh dua peneliti tersebut mampu mencerminkan bagaimana organisasi sedang berada di proses pembelajaran. Indikator tersebut terdiri dari *shared vision*, *commitment to learning*, *openmindedness* dan *knowledge sharing*.

D. Hubungan antara *Workforce Agility* dengan Kepemimpinan Otentik dan *Organizational Learning*

Kelincahan tenaga kerja mengacu pada bagaimana karyawan dapat bereaksi dan beradaptasi dengan perubahan dalam kondisi baru dengan segera dan

tepat, dengan memanfaatkan perubahan yang menguntungkan organisasi berdasarkan penelitian Alavi *et al* (2014). Braun *et al* (2017) menjelaskan bahwa konsep kelincahan karyawan menarik kelincahan tenaga kerja, yang dipelajari pada tingkat analisis organisasi. Berdasarkan penelitian Sumukadas & Sawhney (2004), ditemukan bahwa praktik keterlibatan karyawan (*employee involvement*) tertentu dapat meningkatkan *workforce agility*. Praktik keterlibatan karyawan seperti pelatihan dan pembayaran berbasis keterampilan, mengarah pada tingkat kelincahan tenaga kerja yang lebih tinggi contohnya seperti ketika karyawan perlu dilatih untuk memiliki keterampilan yang diperlukan ketika mereka harus beradaptasi dengan tugas dan situasi baru. Hal tersebut mengawasi pentingnya memfasilitasi praktik yang akan membantu karyawan berkembang di lingkungan kerja dimana cara kerja yang tangkas atau gesit dipromosikan.

Menurut Sumukadas & Sawhney (2004) berpendapat bahwa praktik-praktik tersebut berfungsi sebagai basis untuk praktik keterlibatan karyawan dengan urutan lebih yang tinggi, seperti pembagian kekuasaan (*power sharing*). Praktik pembagian kekuasaan dianggap sebagai praktik yang memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan penting secara individual dan memang telah ditemukan memiliki pengaruh terkuat pada *workforce agility* di antara praktik keterlibatan karyawan. Contoh praktik pembagian kekuasaan yaitu membangun tim yang dikelola sendiri, dimana kelompok kerja memiliki tanggung jawab penuh untuk membuat keputusan tentang proses kerja mereka (Sumukadas & Sawhney, 2004).

Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti berasumsi bahwa seorang pemimpin otentik mungkin memiliki pengaruh yang kurang langsung pada kelincahan karyawan namun yakin terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility*, karena ketika organisasi memfasilitasi untuk menjadi gesit melalui praktik organisasi, karyawan diberi kebebasan dari pemimpin mereka untuk membuat keputusan sendiri dan dengan demikian dapat bekerja dengan cara yang lebih gesit. Pemimpin yang otentik tentu saja akan memfasilitasi mereka dan menginspirasi mereka untuk terus bekerja dengan cara yang lebih lincah atau gesit serta mampu memberikan efek positif yang mengarah untuk meningkatkan kapasitas positif pada karyawan.

Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam lingkungan saat ini tergantung pada kemampuan organisasi untuk berubah (Brisson-Banks, 2010). Perubahan yang menantang bagi karyawan, terlepas dari apakah organisasi tersebut berubah karena suatu keinginan, atau disebabkan oleh lingkungan yang mengharuskan adanya perubahan pada organisasi tersebut. Tenaga kerja yang lincah akan memiliki pandangan yang fleksibel, inovatif, serta pandangan berubah sebagai hal positif, secara proaktif mengidentifikasi perlu adanya perubahan, dan memulai, serta secara efektif mampu menangani perubahan (Muduli, 2013).

Penelitian Gunasekaran (2001) menekankan peran penting pelatihan dalam mengembangkan kelincahan tenaga kerja sebagai proses pembelajaran yang berkelanjutan karena pembelajaran karyawan tidak pernah berhenti. Dalam proses pembelajaran organisasi, pelatihan mengajarkan karyawan cara membangun keterampilan. Hasil dari program ini adalah fleksibilitas dan peningkatan

kemampuan di antara karyawan untuk merespons tantangan kompetitif secara efektif. Berdasarkan penelitian Alavi *et al* (2014), efek positif dari pembelajaran organisasi pada tiga dimensi *workforce agility* yang dapat dikaitkan dengan beberapa faktor. Pertama, pembelajaran organisasi mempromosikan pengetahuan umum untuk mendorong pengembangan tenaga kerja yang lincah dimana informasi tersebut terintegrasi dengan baik yang mengarah pada perilaku proaktif. Kedua, pembelajaran organisasi menghasilkan perolehan pengetahuan dan keterampilan belajar, maka hal tersebut akan meningkatkan fleksibilitas strategis dan kemampuan untuk beradaptasi serta merespons perubahan pasar dan dalam lingkungan kerja. Ketiga, karyawan yang lebih berpengetahuan atau berwawasan akan dapat lebih menghargai perannya dan lebih bersedia untuk menerima perubahan pada situasi baru. Pemahaman tentang berbagai tanggung jawab dalam suatu pekerjaan memungkinkan pekerja untuk menghadapi tekanan kerja dan perubahan yang lebih efektif.

Maka dari itu, pembelajaran organisasi yang terdiri dari empat dimensi, yaitu komitmen untuk belajar, berbagi visi, berpikiran terbuka dan berbagi pengetahuan merupakan salah satu cara terbaik untuk menciptakan pengetahuan yang terintegrasi melalui pembelajaran berkelanjutan. Pembelajaran organisasi telah diidentifikasi sebagai salah satu *enabler* terbaik bagi variabel *workforce agility* pada penelitian Yusuf, Sarhadi, dan Gunasekaran (1999), tetapi korelasi antara *workforce agility* dan pembelajaran organisasi pada belum diuji secara empiris sehingga peneliti tertarik untuk menguji.

Selain itu, hubungan antara kedua variabel (kepemimpinan otentik dan *organizational learning*) dengan *workforce agility*. Bakari dkk. (2017) menemukan bahwa ketika karyawan melihat atasan mereka menunjukkan kepemimpinan yang otentik secara langsung, para karyawan ini menunjukkan lebih banyak kesiapan untuk perubahan organisasi, sehingga hal tersebut berdampak pada komitmen untuk berubah yang kemudian mampu menghasilkan dukungan perilaku untuk perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin otentik memiliki potensi untuk mempengaruhi reaksi karyawan terhadap proses perubahan, sehingga mereka akan lebih berkomitmen terhadap perubahan. Bersamaan dengan hal itu, adanya *organizational learning* di perusahaan mampu meningkatkan ketangkasan pada karyawan atau sumber daya manusianya. Menilik dari beberapa referensi, penerapan *organizational learning* yang menjadi salah satu aspek penting untuk kemajuan perusahaan juga akan memicu karyawan untuk bersikap lebih proaktif, adaptif, dan resilien. Sejalan dengan pendapat Tsourveloudis & Valavanis (2002), *organizational learning* penting untuk menciptakan tenaga kerja yang gesit karena kelincahan tenaga kerja bergantung pada keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dan meningkatkan pengetahuan tenaga kerja.

E. Hipotesis Penelitian

H1: Terdapat hubungan antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility*

H2: Terdapat hubungan antara *organizational learning* dengan *workforce agility*

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah desain kuantitatif korelasi. Abdullah (2015) mendefinisikan desain kuantitatif korelasi sebagai desain penelitian yang dibentuk untuk mengetahui atau meneliti bagaimana kemungkinan hubungan atau korelasi yang terjadi antar variabelnya dan tentu saja perlu memperhatikan besaran koefisien korelasi. Berdasarkan desain penelitian ini, peneliti akan melihat apakah perubahan satu variabel berhubungan dengan perubahan variabel lainnya; mampu menentukan indeks kuantitatif yang menentukan prediksi arah hubungan antar dua variabel atau lebih; dan menentukan koefisien korelasi yang diperoleh apakah nilai yang didapat positif atau negatif. Berikut merupakan penjelasan definisi secara konseptual dan operasional variabel pada penelitian ini:

a) Kepemimpinan Otentik

Secara konseptual, Walumbwa *et al* (2008) menempatkan konseptualisasi kepemimpinan otentik sebagai perilaku seorang pemimpin yang meningkatkan dan memanfaatkan iklim etis dan kapasitas psikologis yang positif dimana tujuannya yaitu mendorong tingkat *self awareness* yang tinggi, pemrosesan informasi yang seimbang, serta transparansi relasional antara pemimpin dan pekerja. Secara operasional, konteks ini menjelaskan tentang bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya

yang mengacu pada aspek kepemimpinan otentik yang telah dibentuk oleh Walumbwa et al (2008). Berdasarkan hipotesis penelitian, semakin sering pemimpin suatu perusahaan atau organisasi menunjukkan kepemimpinan otentiknya, maka semakin tinggi pula kelincahan pada karyawan perusahaan yang dipimpin.

b) *Organizational Learning*

Wu and Cavusgil (2006) mengkonseptualisasikan pembelajaran organisasi sebagai proses penciptaan, akuisisi, dan integrasi pengetahuan yang dinamis yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Secara operasional, konteks ini menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan menerapkan pembelajaran dalam organisasi mereka untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan cara meningkatkan perilaku mereka dalam menghadapi turbulensi di pasar kerja atau organisasi tersebut. *Organizational learning* memiliki empat dimensi, yaitu berpikiran terbuka, visi bersama, komitmen untuk belajar dan berbagi pengetahuan. Berdasarkan hipotesis penelitian, semakin sering sebuah organisasi menerapkan pembelajaran maka akan semakin tinggi pula karyawan pada organisasi tersebut berperilaku lincah.

c) *Workforce Agility*

Berdasarkan definisi konseptual, Sherehiy dan Karwowski (2014) yang menempatkan konseptualisasi *workforce agility* sebagai kinerja atau perilaku lincah yang dapat diamati di tempat kerja. Hal tersebut

dikarenakan setiap organisasi berhak untuk memiliki tenaga kerja yang lincah sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja atau perilaku yang lincah perlu ditunjukkan di dalam sebuah organisasi untuk memprediksi keuntungan yang didapat oleh organisasi tersebut. Secara operasional, konteks ini menjelaskan mengenai bagaimana seorang karyawan dapat memiliki perilaku yang lincah. Perilaku tersebut meliputi cara mereka beradaptasi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang sedang mengalami turbulensi, perilaku karyawan yang proaktif, serta bagaimana cara karyawan tersebut mampu bangkit dan tahan banting terhadap situasi yang sedang tidak stabil di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Kelincahan tenaga kerja memiliki tiga dimensi, yaitu proaktivitas, kemampuan beradaptasi dan ketahanan. Berdasarkan hipotesis penelitian, semakin sering seorang pemimpin didalam sebuah organisasi menunjukkan kepemimpinan otentiknya dan sebuah organisasi menerapkan pembelajaran di dalam organisasinya maka semakin tinggi pula kelincahan pada karyawan di organisasi tersebut.

B. Partisipan Penelitian

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut Heridiansyah (2012) adalah cara pengambilan sampel dengan maksud tujuan penelitian tertentu bukan berdasarkan strata, random, atau daerah. Partisipan penelitian ini adalah karyawan non pimpinan yang sedang bekerja (aktif) di

perusahaan manufaktur di Indonesia. Partisipan dalam penelitian ini tidak bergantung pada jenis kelamin yang spesifik sehingga karyawan yang berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan dapat mengisi kuesioner. Karakteristik selanjutnya adalah status pernikahan yaitu partisipan dengan status menikah maupun belum menikah masih dapat mengisi kuesioner. Maka dari itu peneliti ingin mengetahui bagaimana korelasi kepemimpinan otentik dan *organizational learning* dengan *workforce agility* pada karyawan perusahaan industry manufaktur. Perhatikan tabel dibawah untuk informasi demografi mengenai partisipan penelitian.

Tabel 1
Demografi Partisipan Penelitian

	Deskripsi Partisipan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	L	60	55%
	P	49	45%
Status Pernikahan	Belum Menikah	40	37%
	Sudah Menikah	69	63%
Jabatan	Manajerial	49	44,9%
	Operator Produksi	60	55,04%
Jenis Perusahaan	Pengolahan Karet	42	38,5%
	Pipa dan Baja Kapal	28	25,6%
	Kabel dan Alat Transportasi	39	35,77%

C. Pengukuran

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan secara daring dengan menyebarkan kuesioner elektronik (Google Formulir). Kuesioner elektronik berupa skala yang merupakan salah satu cara untuk mengumpulkan informasi dengan menyampaikan pertanyaan dan/atau pernyataan terlampir

yang kemudian tingkat persetujuan akan dipilih oleh partisipan penelitian. Validitas alat ukur pada penelitian ini akan diuji berdasarkan validitas isi (*content validity*). Menurut Matondang (2009), validitas isi (*content validity*) pada suatu alat ukur dilihat dari seberapa jauh suatu alat ukur mengukur tingkat penguasaan terhadap isi atau konten. Validitas isi (*content validity*) menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur mampu mewakili secara keseluruhan dan proporsional perilaku sampel yang diperoleh dari alat ukur tersebut. Selanjutnya, reliabilitas aitem terseleksi akan diukur menggunakan *Cronbach's Alpha*. Koefisien reliabilitas berkisar dari angka 0.0 sampai dengan 1.0 dimana apabila koefisien reliabilitas mendekati 1.0, maka alat ukur tersebut memiliki tingkat konstensi yang baik dan reliabel. Reliabilitas diuji dengan menggunakan reliabilitas internal, yaitu pengujian alat ukur dilakukan dengan satu kali tes kemudian dianalisis dengan rumus Alpha Cronbach dengan bantuan SPSS *Statistics 23 for MacOS*. Adapun skala yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini, antara lain:

a) *Kepemimpinan Otentik*

Kepemimpinan otentik diukur dengan *Authentic Leadership's Questionnaire (ALQ)* oleh Walumbwa et al (2008) yang telah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia berisi 16 aitem. Peneliti memohon izin dari Mindgarden.com untuk menggunakan alat ukur *ALQ*. Pada alat ukur ini, para partisipan diminta untuk menilai tingkat persetujuan mereka dengan setiap aitem berdasarkan dimensi kepemimpinan otentik (*self-awareness, relational transparency, balanced processing, dan internalized moral perspective*)

dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin (1 = tidak pernah, 5 = sangat sering). Sebelum uji coba, skala kepemimpinan otentik memiliki reliabilitas *Cronbach Alpha* sebesar (α) = 0.924. Dibawah ini merupakan *blue print ALQ* yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 2
Distribusi aitem Kepemimpinan Otentik sebelum uji coba

No.	Aspek-aspek	Butir <i>Favorable</i>	Butir <i>Unfavorable</i>	Jumlah
		Nomor Butir	Nomor Butir	
1.	Kesadaran Diri (<i>Self Awareness</i>) Transparansi	13, 14, 15, 16	-	4
2.	Hubungan (<i>Relational Transparency</i>) Proses Seimbang	1, 2, 3, 4, 5	-	5
3.	(<i>Balanced Processing</i>) Internalisasi	10, 11, 12	-	3
4.	Perspektif Moral (<i>Internalizing Moral Perspective</i>)	6, 7, 8, 9	-	4
Total		16	-	16

b) *Organizational Learning*

Alat pengukuran lima butir aitem yang dikemukakan oleh penelitian Calantone, Cavusgil, dan Zhao (Alavi et al, 2014) digunakan untuk menilai berbagi pengetahuan, sementara pertanyaan untuk konstruksi lainnya didasarkan pada penelitian Baker dan Sinkula (Alavi et al, 2014). Alat ukur ini memiliki 23 aitem. Konstruksi ini telah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia dan diukur dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin (1= sangat tidak setuju, 5= sangat setuju). Sebelum uji coba, *organizational learning*

memiliki reliabilitas *Cronbach Alpha* sebesar (α) = 0.833. Dibawah ini merupakan *blue print* dari alat ukur *organizational learning*:

Tabel 3
Distribusi aitem *Organizational Learning* sebelum uji coba

No.	Aspek-aspek	Butir	Butir	Jumlah
		Favorable Nomor Butir	Unfavorable Nomor Butir	
1.	Komitmen dalam Belajar (<i>Commitment to Learning</i>)	1, 2, 3, 4, 6	5	6
2.	Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)	7, 8, 9, 10, 11	12	6
3.	Pemikiran Terbuka (<i>Open Mindedness</i>)	13, 15, 16, 18	14, 17	6
4.	Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	19, 20, 21, 22, 23	-	5
Total		19	4	23

c) *Workforce Agility*

Konstruksi alat ukur ini dievaluasi dengan menggunakan pertanyaan yang dirancang oleh Sherehiy (2008) yang sudah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia. Sebelum uji coba, konstruk ini memiliki 39 aitem dan diukur menggunakan skala *Likert* 5 poin (1= sangat tidak setuju, 5= sangat setuju). Sebelum uji coba, skala *workforce agility* memiliki reliabilitas *Cronbach Alpha* sebesar (α) = 0.925. Berikut merupakan *blue print* alat ukur *Workforce Agility*:

Tabel 4
Distribusi aitem *Workforce Agility* sebelum uji coba

No.	Aspek-aspek	Butir	Butir	Jumlah	
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>		
		Nomor Butir	Nomor Butir		
1.	Proaktif (<i>Proactivity</i>)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 12, 13, 14, 15,	-	11	
2.	Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 30, 31, 32, 33,	-	16	
3.	Resilien (<i>Resiliency</i>)	34, 35, 36, 38, 39	28,29, 37	12	
Total		36	3	39	

D. Prosedur Penelitian

Data pada penelitian ini disebarikan secara daring menggunakan kuesioner elektronik. Partisipan diminta untuk mengisi lembar persetujuan untuk berpartisipasi yang sudah tertulis di kuesioner elektronik terlebih dahulu kemudian mengisi kuesioner penelitian. Peneliti memilih karyawan aktif di perusahaan manufaktur sebagai partisipan penelitian. Secara singkat, perusahaan industri menurut KBBI adalah perusahaan yang mengolah barang dengan menggunakan alat contohnya mesin. Lebih khusus lagi, penelitian ini bertitik kepada perusahaan manufaktur. Menurut KBBI, manufaktur adalah industri yang memproduksi barang dengan menggunakan tangan atau mesin. Peneliti telah menghubungi beberapa HRD di perusahaan manufaktur untuk pengambilan data dan telah mendapat persetujuan oleh pihak yang bersangkutan. Kemudian, peneliti akan memberikan tautan kuesioner elektronik ke HRD untuk dibagikan ke karyawan aktif non pimpinan. Setelah

data terhimpun, peneliti akan menganalisis data tersebut dengan bantuan *software* IBM SPSS *Statistics* versi 23 *for MacOS* dan dilanjutkan dengan pembuatan laporan. Adapun tahapan-tahapan dalam menganalisis data:

- 1. Persiapan.** Pada tahap ini, peneliti mengecek kelengkapan dalam pengumpulan data yaitu informed consent dan kelengkapan aitem pada kuesioner. Selanjutnya, peneliti menghimpun data yang terkumpul dan kemudian menyederhanakan data.
- 2. Tabulasi.** Pada tahap tabulasi, peneliti memberikan *rating* sesuai ketentuan pengukuran masing-masing skala. Peneliti juga memberikan kode pada aitem supaya mudah dipahami dan mudah untuk melakukan analisis data. Kemudian, data tersebut disesuaikan dengan teknik analisis yang diterapkan oleh peneliti.
- 3. Analisis Data.** Penelitian ini menggunakan teknik analisis data secara statistik inferensial. Jenis statistik inferensial yang digunakan adalah non-parametrik. Statistik non-parametrik adalah uji yang tidak membutuhkan asumsi parameter apapun untuk populasi yang diuji atau uji non-parametrik tidak bergantung pada populasi. Penelitian ini menggunakan analisis *Spearman Rho* guna melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian yang diajukan.

BAB IV

HASIL DAN DISKUSI PENELITIAN

A. Hasil-hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Setelah Uji Coba

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui daya diskriminasi setiap aitem melalui nilai koefisien korelasi pada tabel “*Corrected Item Total Correlation*” dengan nilai kritis sebesar 0.3. Kemudian, uji reliabilitas dilihat melalui Alpha Cronbach (α) dengan nilai standar 0.7.

a. Skala *Workforce Agility*

Pada skala ini, dapat diketahui bahwa hasil uji validitas dan reliabilitas memiliki nilai Alpha Cronbach sebesar 0.952 dan terdapat 33 aitem yang valid. Berdasarkan hasil analisis, skala ini menunjukkan korelasi total aitem antara 0.338-0.748. Distribusi aitem dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5
Distribusi aitem *Workforce Agility* Setelah Uji Coba

No.	Aspek-aspek	Butir	Butir	Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
		Nomor Butir	Nomor Butir	
1.	Proaktif (<i>Proactivity</i>)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11	-	9
2.	Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	-	16
3.	Resilien (<i>Resiliency</i>)	30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39	-	8
Total		33	-	33

a. Skala Kepemimpinan Otentik

Skala kepemimpinan otentik memiliki nilai Alpha Cronbach sebesar 0.924 dan terdapat 16 aitem valid. Hasil analisis data tersebut menunjukkan korelasi total aitem pada skala ini berkisar antara 0.524-0.707. Distribusi aitem setelah uji coba dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6
Distribusi aitem Kepemimpinan Otentik setelah uji coba

No.	Aspek-aspek	Butir <i>Favorable</i>	Butir <i>Unfavorable</i>	Jumlah
		Nomor Butir	Nomor Butir	
1.	Kesadaran Diri (<i>Self Awareness</i>)	13, 14, 15, 16	-	4
2.	Transparansi Hubungan (<i>Relational Transparency</i>)	1, 2, 3, 4, 5	-	5
3.	Proses Seimbang (<i>Balanced Processing</i>)	10, 11, 12	-	3
4.	Internalisasi Perspektif Moral (<i>Internalizing Moral Perspective</i>)	6, 7, 8, 9	-	4
Total		16	-	16

a. Skala *Organizational Learning*

Pada skala *organizational learning*, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai sebesar 0.909 dan terdapat 18 aitem valid. Skala *organizational learning* memiliki korelasi total aitem antara 0.328-0.697. Berikut merupakan distribusi aitem setelah uji coba:

Tabel 7
Distribusi aitem *Organizational Learning* setelah uji coba

No.	Aspek-aspek	Butir		Jumlah
		Favorable Nomor Butir	Unfavorable Nomor Butir	
1.	Komitmen dalam Belajar (<i>Commitment to Learning</i>)	1, 2, 3, 4	-	4
2.	Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)	7, 8, 9, 10, 11	-	5
3.	Pemikiran Terbuka (<i>Open Mindedness</i>)	13, 15, 16, 18	-	4
4.	Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	19, 20, 21, 22, 23	-	5
Total		18	-	18

2. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan data penelitian, skor yang ditunjukkan dari ketiga variabel dapat digunakan sebagai penormaan untuk mengetahui kategorisasi partisipan. Di bawah ini merupakan tabel deskripsi data penelitian yang diperoleh:

Tabel 8
Deskripsi Data Penelitian *Workforce Agility*, *Kepemimpinan Otentik*, dan *Organizational Learning*

Variabel	N	Hipotetik				Empirik			
		Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Workforce Agility	109	33	165	99	22	92	165	130.45	16.381
Kepemimpinan Otentik	109	0	64	32	11	0	65	40.91	11.215
Organizational Learning	109	18	90	54	9	53	90	68.61	9.285

Keterangan:

- Data Hipotetik : Skor berdasarkan partisipan penelitian
- Data Empirik : Skor berdasarkan hasil penelitian

Berdasarkan tabel diatas, maka peneliti menggunakan data hipotetik dalam penormaan kategorisasi yang dibagi menjadi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Rumus yang digunakan dalam penormaan kategorisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 9
Norma Kategorisasi

Rumus Norma	Kategori
$X < (\mu - 1.8 \sigma)$	Sangat Rendah
$(\mu - 1.8 \sigma) \leq X \leq (\mu - 0.6 \sigma)$	Rendah
$(\mu - 0.6 \sigma) < X \leq (\mu + 0.6 \sigma)$	Sedang
$(\mu + 0.6 \sigma) < X \leq (\mu + 1.8 \sigma)$	Tinggi
$X > (\mu + 1.8 \sigma)$	Sangat Tinggi

Keterangan:

- X : Total skor partisipan
 μ : Mean (Rerata)
 σ : Standar Deviasi

Berdasarkan rumus penormaan yang tercantum diatas, sehingga hasil kategorisasi partisipan penelitian pada variabel *Workforce Agility* (Y), Kepemimpinan Otentik (X1), dan *Organizational Learning* (X2) adalah sebagai berikut:

Tabel 10
Kategorisasi Partisipan pada Variabel *Workforce Agility*

Kategorisasi	Rentang Skor	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Rendah	$X < 59,4$	0	0%
Rendah	$59,4 \leq X \leq 85,8$	0	0%
Sedang	$85,8 < X \leq 112,2$	16	14,68%
Tinggi	$112,2 < X \leq 138,6$	60	55%
Sangat Tinggi	$X > 138,6$	33	30%
Jumlah		109	100%

Berdasarkan Tabel 10, ditunjukkan bahwa kategorisasi yang paling banyak frekuensinya adalah kategorisasi “Tinggi” dan yang paling sedikit

frekuensinya adalah kategorisasi “Sangat Rendah” dan “Rendah”.

Tabel 11
Kategorisasi Partisipan pada Variabel Kepemimpinan Otentik

Kategorisasi Responden	Rentang Skor	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Rendah	$X < 12,75$	14	12,84%
Rendah	$12,74 \leq X \leq 25,58$	51	46,79%
Sedang	$25,58 < X \leq 38,42$	35	32,11%
Tinggi	$38,42 < X \leq 51,26$	8	7,34%
Sangat Tinggi	$X > 51,26$	1	0,92%
Jumlah		109	100%

Tabel 11 menunjukkan bahwa frekuensi paling banyak menempati kategorisasi “Rendah” dan yang paling sedikit frekuensinya adalah kategorisasi “Sangat tinggi”.

Tabel 12
Kategorisasi Partisipan pada Variabel *Organizational Learning*

Kategorisasi	Rentang Skor	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Rendah	$X < 37.8$	0	0%
Rendah	$37.8 \leq X \leq 48.6$	0	0%
Sedang	$48.6 < X \leq 59.4$	21	19,27%
Tinggi	$59.4 < X \leq 70.2$	47	43,12%
Sangat Tinggi	$X > 70.2$	41	37,61%
Jumlah		109	100%

Pada Tabel 12, terlihat jelas bahwa kategorisasi “Tinggi” lebih banyak frekuensinya dan yang paling sedikit adalah kategorisasi “Sangat Rendah” dan “Rendah”.

3. Uji Asumsi

Sebelum melakukan uji hipotesis, data akan dilakukan uji asumsi. Uji asumsi dengan menggunakan statistik parametrik harus memenuhi syarat

uji normalitas dan uji linearitas. Uji asumsi pada penelitian ini tentu saja dilakukan dengan bantuan program *SPSS for MacOs* versi 23.0.

a. Uji Normalitas

Salah satu syarat untuk memenuhi asumsi statistik parametrik adalah uji normalitas. Uji normalitas merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui data variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) pada persamaan regresi. Uji normalitas dilakukan juga untuk mengetahui apakah data yang dihasilkan berdistribusi normal atau tidak. Analisis atau pengujian normalitas ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) yang berdasarkan nilai signifikansi hitungannya (*Asymp. 2-tailed*) dengan menggunakan *software SPSS 23.0 for MacOS*. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai lebih besar dari taraf signifikansi (α) = 0.05, sedangkan data dinyatakan berdistribusi tidak normal apabila nilai lebih kecil dari taraf signifikansi (α) = 0.05. Berikut merupakan hasil uji normalitas yang telah dianalisis:

Tabel 13
Hasil Uji Normalitas

Variabel	N	<i>Asymp. 2 tailed</i>	Kesimpulan
<i>Workforce Agility</i> (Y)	109	0.200	Berdistribusi Normal
Kepemimpinan Otentik (X1)	109	0.094	Berdistribusi Normal
<i>Organizational Learning</i> (X2)	109	0.016	Tidak Berdistribusi Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas yang tercantum pada Tabel 13, dapat diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari *workforce agility* (Y) sebesar 0,200 ($p > 0.05$), kepemimpinan otentik (X1) sebesar 0.094 ($p > 0.05$), dan *organizational learning* (X2) sebesar 0.016 ($p < 0.05$). Artinya, data penelitian ini tidak berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Selanjutnya adalah uji linearitas. Uji linearitas merupakan suatu analisis untuk mengetahui apakah data pada penelitian ini memiliki hubungan yang sifatnya linear atau tidak. Adapun kriteria dalam pengujian linearitas adalah apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear. Sedangkan apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat tidak linear. Hasil uji linearitas tercantum pada tabel dibawah ini:

Tabel 14
Hasil Uji Linearitas

Hubungan Fungsional	Signifikansi (Sig.)	Kesimpulan
Kepemimpinan Otentik (X1) dengan <i>Workforce Agility</i> (Y)	0,00	Linear
Organizational Learning (X2) dengan <i>Workforce Agility</i> (Y)	0,00	Linear

Pada Tabel 14, nilai signifikansi menunjukkan nilai 0.00 ($p < 0.05$) pada hubungan antara kepemimpinan otentik (X1) dengan *workforce agility* (Y) dan nilai yang sama sebesar 0.00 ($p < 0.05$) pada hubungan antara *organizational learning* (X2) dengan *workforce agility* (Y).

Berdasarkan nilai signifikansi dapat disimpulkan bahwa kedua hubungan fungsional tersebut memiliki hubungan yang linear. Artinya, *workforce agility* (Y) akan meningkat apabila kepemimpinan otentik (X1) dan *organizational learning* (X2) meningkat. Namun, apabila kepemimpinan otentik (X1) dan *organizational learning* (X2) menurun, maka *workforce agility* (Y) juga akan menurun.

4. Uji Hipotesis

Setelah melakukan uji asumsi, tahap selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis dengan korelasi *Spearman Rho*. Menurut Charles Spearman (Siegel & Castellan, 1988), korelasi Spearman Rho yaitu koefisien korelasi peringkat Spearman (ρ). Jika pada koefisien korelasi Pearson (r) digunakan untuk mengetahui korelasi data kuantitatif parametrik (skala interval dan rasio), maka pada koefisien korelasi peringkat Spearman-rho digunakan untuk pengukuran korelasi pada statistik nonparametrik (skala ordinal). Analisis ini tentu saja untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan otentik (X1) dan *organizational learning* (X2) dengan *workforce agility* (Y) secara non parametrik sebab data diatas tidak menunjukkan distribusi normal. Berikut merupakan hasil uji hipotesis:

Tabel 15
Hasil Uji Hipotesis

Korelasi	N	Koefisien Korelasi	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Kepemimpinan Otentik (X1) dengan <i>Workforce Agility</i> (Y)	109	0.293	0.002	Terdapat korelasi
<i>Organizational Learning</i> (X2) dengan <i>Workforce Agility</i> (Y)	109	0.534	0.00	Terdapat korelasi

Berdasarkan nilai signifikansi *Sig. (2-tailed)* dari tabel *output* diatas, diketahui bahwa adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antara kepemimpinan otentik (X1) dengan *workforce agility* (Y) dan *organizational learning* (X2) dengan *workforce agility* (Y).

5. Uji Analisis Tambahan

Telah dilakukan uji analisis tambahan pada penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan pada variabel *workforce agility* berdasarkan departemen jabatan/posisi. Uji beda menunjukkan adanya perbedaan apabila nilai signifikansi dibawah 0.05 ($p < 0.05$). Sebaliknya, uji beda menunjukkan tidak adanya perbedaan apabila nilai signifikansi diatas 0.05 ($p > 0.05$). Berikut hasil uji beda yang telah dilakukan oleh peneliti:

a. Uji Beda Berdasarkan Departemen Jabatan

Adapun hasil uji beda yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan departemen jabatan sebagai berikut:

Tabel 16
Uji Beda Berdasarkan Departemen Jabatan

Variabel	Departemen Jabatan	Mean Rank	Sig.	Keterangan
<i>Workforce Agility</i>	Administrasi Operasional	60,29 50,68	0.114	Tidak ada perbedaan

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.114 ($p > 0.05$) artinya tidak terdapat perbedaan *workforce agility* berdasarkan departemen jabatan.

B. Diskusi Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan otentik dan *organizational learning* (pembelajaran organisasi) dengan *workforce agility*. Penelitian ini diikuti oleh 109 partisipan yang mengisi kuesioner diantaranya adalah 60 orang berjenis kelamin laki-laki dan 49 orang perempuan. Terdapat enam puluh sembilan orang dengan status menikah dan 40 orang belum menikah.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti jelas terdapat korelasi antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility* menggunakan teknik *Spearman Rho* sebesar 0.293 dengan signifikansi 0.002 ($p < 0.05$). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *workforce agility* akan meningkat apabila kepemimpinan otentik meningkat. Namun, sebaliknya apabila kepemimpinan otentik menurun, maka *workforce agility* juga akan menurun. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility* dengan derajat keeratan sebesar 29.3%. Selanjutnya, juga terbukti bahwa terdapat korelasi antara *organizational learning* (pembelajaran organisasi) dengan *workforce agility* sebesar 0.534 dengan signifikansi 0.00 ($p < 0.05$). Artinya, apabila *organizational learning* meningkat maka

workforce agility juga akan meningkat. Namun, jika *organizational learning* menurun maka *workforce agility* juga akan menurun. Kesimpulannya adalah terdapat korelasi yang positif antara *organizational learning* dengan *workforce agility* dengan derajat keeratan sebesar 53.4%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara kedua variabel bebas (Kepemimpinan Otentik dan *Organizational Learning*) dengan variabel tergantung (*Workforce Agility*).

Alavi et al. (2014) memaparkan bahwa *workforce agility* mengacu pada kemampuan karyawan untuk merespons perubahan yang tidak terduga dengan cepat dan tepat serta memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang. Sebagai tambahan, Alavi et al. (2014) juga berpendapat bahwa tenaga kerja yang lincah harus mampu merespons perubahan dengan cepat dan tanggap serta tepat dalam menanggapi perubahan tersebut. Selain itu, tenaga kerja yang lincah perlu mengambil kesempatan dengan melihat perubahan tersebut sebagai peluang sehingga dapat mengeksploitasi manfaat yang tersedia. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan rumus kategorisasi dimana 80.73% partisipan menunjukkan tingkat *agility* yang tinggi hingga sangat tinggi dan 19.27% partisipan menunjukkan tingkat *agility* yang sedang. Berdasarkan hal tersebut, disimpulkan bahwa sebesar 80.73% partisipan merasa bahwa dirinya sebagai karyawan di suatu organisasi sudah lincah (*agile*) dalam menanggapi situasi pekerjaan yang dinamis. Meskipun begitu, masih

terdapat 19.27% partisipan yang belum menunjukkan tingkat yang tinggi atau sangat tinggi dalam menanggapi situasi pekerjaan yang dinamis. Sehingga peneliti mengonfirmasi dan menyetujui pernyataan Zhang (Alavi et al., 2014) bahwa suatu perusahaan atau organisasi harus terus menanggapi lingkungan yang dinamis dan kompetitif untuk bertahan hidup dan meningkatkan aset berharga yaitu sumber daya manusianya itu sendiri.

Braun et al (2017) menjelaskan bahwa konsep kelincahan karyawan menarik kelincahan tenaga kerja, yang dipelajari pada tingkat analisis organisasi. Berdasarkan penelitian Sumukadas & Sawhney (2004), ditemukan bahwa praktik keterlibatan karyawan (*employee involvement*) tertentu dapat meningkatkan *workforce agility*. Praktik keterlibatan karyawan seperti pelatihan dan pembayaran berbasis keterampilan, mengarah pada tingkat kelincahan tenaga kerja yang lebih tinggi contohnya seperti ketika karyawan perlu dilatih untuk memiliki keterampilan yang diperlukan ketika mereka harus beradaptasi dengan tugas dan situasi baru. Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti berasumsi bahwa seorang pemimpin yang otentik mungkin memiliki pengaruh yang kurang langsung pada kelincahan karyawan namun yakin terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility*, karena ketika organisasi memfasilitasi untuk menjadi gesit melalui praktik organisasi, karyawan diberi kebebasan dari pemimpin mereka untuk membuat keputusan sendiri dan dengan demikian dapat bekerja

dengan cara yang lebih gesit. Dilihat dari sumbangan efektif besaran korelasi dan nilai signifikansi bahwa memang terdapat korelasi atau hubungan yang signifikan namun lemah antara kepemimpinan otentik dengan *workforce agility*.

Tidak hanya itu, Muduli (2013) memaparkan bahwa tenaga kerja yang lincah akan memiliki pandangan yang fleksibel, inovatif, serta pandangan berubah sebagai hal positif, secara proaktif mengidentifikasi perlu adanya perubahan, dan memulai, serta secara efektif mampu menangani perubahan. Dalam proses pembelajaran organisasi, pelatihan mengajarkan karyawan cara membangun keterampilan. Hasil dari program ini adalah fleksibilitas dan peningkatan kemampuan di antara karyawan untuk merespons tantangan kompetitif secara efektif. Berdasarkan hasil penelitian, dibenarkan bahwa dengan sumbangan efektif korelasi dan nilai signifikansi antara *organizational learning* dengan *workforce agility* terdapat korelasi positif yang kuat dan signifikan.

Dari penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa data memang kedua variabel independen memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel dependen walaupun salah satu variabel menunjukkan angka yang kurang kuat namun tetap saja masih terdapat korelasi yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat sehingga hipotesis pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini dapat dilakukan generalisasi mengingat data yang dihasilkan adalah linear. Dikutip dari Warta Ekonomi.co.id, studi yang dilakukan oleh Workday Digital Agility Index dengan perusahaan

market intelligence IDC, dan surveinya mencakup hampir 900 pemimpin bisnis di bidang sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi informasi dari sembilan negara di Asia Pasifik ditemukan setidaknya terdapat 69% perusahaan sedang menghadapi kesulitan dalam mengubah struktur organisasinya. Selanjutnya, sekitar 61% perusahaan di Indonesia tidak memiliki budaya kerja yang memberi penekanan pada ketangkasan dalam beradaptasi. Kemudian, sebanyak 78% perusahaan Indonesia tidak menganggap keahlian karyawan sebagai aset strategis dan tidak memiliki sarana serta proses yang mumpuni untuk mengelola potensi karyawan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan khususnya di Indonesia untuk meningkatkan aset berharga yaitu karyawan dalam memajukan perusahaan atau organisasi.

Peneliti menambahkan uji tambahan dengan menggunakan teknik *Mann-Whitney U*. Uji analisis tambahan bertujuan untuk melihat apakah adanya perbedaan tingkat *agility* berdasarkan departemen jabatan. Berdasarkan hasil uji analisis tambahan, diidentifikasi bahwa tidak terdapat perbedaan tingkat *agility* berdasarkan departemen jabatan atau dapat diartikan bahwa tingkat *agility* pada departemen administrasi dengan operasional cenderung memiliki tingkat *agility* yang sama. Jika dilihat berdasarkan departemen jabatan, sesungguhnya setiap departemen memiliki kompleksitas dan target yang berbeda dan tentu saja tugas yang dilakukan berbeda. Sejalan dengan penjelasan mengenai faktor yang mampu mempengaruhi tingkat kelincahan karyawan, Sherehiy &

Karwowski (2014) menyatakan bahwa *job characteristics* seperti *job demand* yaitu kognitif dan fisik yang harus dilakukan seorang karyawan agar berhasil melakukan pekerjaan, *job control* dimana karyawan menunjukkan tingkat kebebasan dan kemandirian dalam menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan itu, *skill variety* yang mengacu pada sejauh mana pekerjaan itu membutuhkan kinerja berbagai tugas dan menggunakan berbagai keterampilan serta kemampuan karyawan, dan *job complexity* yaitu sejauh mana pekerjaan itu kompleks dan sulit untuk dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa pada penelitian ini khususnya bagian uji analisis tambahan berdasarkan departemen jabatan adanya kemungkinan atau faktor lain yang mampu mempengaruhi tingkat *agility*. Maka dari itu, hal tersebut perlu digali lebih dalam lagi terkait apa saja yang mampu mempengaruhi tingkat *agility* selain yang sudah dijelaskan pada penelitian ini. Selain itu, peneliti menyadari keterbatasan pada penelitian ini bahwa pengukuran yang dilakukan hanya merujuk kepada perusahaan manufaktur saja dimana hal tersebut memungkinkan untuk adanya bias dan tidak relevan dengan perusahaan diluar perusahaan manufaktur. Kemudian, peneliti tidak dapat mendampingi partisipan saat mengisi kuesioner sehingga tidak dapat menjelaskan secara lebih lanjut kepada partisipan tujuan dari penelitian.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini ternyata menyediakan adanya bukti empiris untuk hubungan antara kepemimpinan otentik dan *workforce agility* kemudian juga untuk hubungan antara *learning organization* dan *workforce agility*. Secara khusus, hasil pada penelitian ini menunjukkan sejauh mana gaya kepemimpinan otentik yang dimiliki sebuah atasan perusahaan mempengaruhi kelincahan pada kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan sejauh mana suatu pembelajaran organisasi mempengaruhi kelincahan kinerja karyawan. Terlihat jelas bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) muncul sebagai konsep yang meyakinkan di mana korelasi antara keduanya signifikan dan kuat.

B. Saran

Perusahaan manufaktur sangat disarankan untuk melakukan pembelajaran organisasi secara konstan yang bertujuan untuk meningkatkan kelincahan pada produktivitas dan kinerja karyawan. Intervensi *organizational learning* dapat menggunakan teknik yang serupa dengan peningkatan kelincahan karyawan seperti berbagi pengetahuan, menstimulasi karyawan untuk berpikiran terbuka, komitmen dalam belajar, dan menyatukan visi bersama. Peneliti mengusulkan penelitian selanjutnya untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antara

workforce agility dengan faktor organisasi yang berbeda dan menggunakan metodologi atau teknik analisis yang berbeda dengan uji beda berdasarkan jenis perusahaan manufaktur. Selain itu, peneliti menyarankan untuk melakukan regresi non parametrik untuk mengetahui pola hubungan antara variabel prediktor dengan variabel respon yang tidak diketahui bentuk fungsinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2015). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Aswaja Pressindo: Yogyakarta.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4647>
- Andiyasari, A., & Pitaloka, A. (2010). Persepsi Kepemimpinan Otentik Dan Work Engagement Pada Generasi X & Y Di Indonesia. *Jurnal Universitas Paramadina*, 7(2), 371–388.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1177/017084068000100310>
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F. & Lévy Mangin, J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955- 971. DOI: 10.1108/LODJ-03-2014-0056
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Binus. Mengenal Lebih Jauh Tentang Society 5.0. Diakses pada 28 Maret 2022, dari <https://onlinelearning.binus.ac.id/2021/04/19/mengenal-lebih-jauh-tentang-society-5-0/>
- Braun, T., Hayes, B., DeMuth, R., Taran, O. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Brisson-Banks, C. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31, 241-252. DOI:10.1108/01435121011046317
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17. DOI: 10.1108/SL-06-2016-0043
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In R. Peterson & E. Mannix (Eds.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahwah, NJ:

Lawrence Erlbaum Associates.

- Gehani, R. Ray. 1995. "Time-based Management of Technology." *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (2): 19–35.
<https://doi.org/10.1108/01443579510080391>
- Hassan, A., Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (8), 1036 - 1042.
- Heridiansyah, J. (2012). Pengaruh advertising terhadap pembentukan brand awareness serta dampaknya pada keputusan pembelian produk kecap pedas ABC (studi kasus pada konsumen pengguna kecap pedas ABC di Kota Semarang). *Jurnal STIE Semarang*, 4(2), 53-73.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Jurnal Entrepreneur. Jenis-jenis Perusahaan yang Ada di Indonesia. Diakses pada 28 Maret 2022, dari https://www.jurnal.id/id/blog/2017-jenis-jenis-perusahaan-yang-ada-di-indonesia/#Perusahaan_Industri_atau_Manufaktur
- Kidd, P. T. (1994). *Agile manufacturing: Forging new frontiers*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1002/hfm.4530050310>
- Kleppe, K. M. S., & Nortvedt, B. (2020). *Authentic leadership and employee agility in the context of a digital transformation: the roles of employees' fixed digital mindset and effective commitment to change*. Oslo: Thesis Master of Science, Norwegian Business School.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1–6.
- Liebowitz, J. (2008) 'Think of others' in knowledge management: making culture work for you. *Knowledge Management Research & Practice* 6(1), 47–51. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500162>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Matondang, Z. (2009). Validitas dan reliabilitas suatu instrument penelitian. *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, 6(1), 87-97.
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *IUP Journal of Management Research*, 12, 55-65. DOI 10.1108/MRR-10-2015-0236
- Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *Int J Econ Manag Sci*, 7(1), 1-6. DOI: 10.4172/2162-6359.1000494
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Pramudita, B. A. (2020). Survei: 50% Perusahaan Indonesia Utamakan

- Transformasi Digital. Diakses 12 Maret 2021, dari Warta Ekonomi.co.id: <https://www.wartaekonomi.co.id/read296336/survei-50-perusahaan-indonesia-utamakan-transformasi-digital>
- 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>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions – A real options perspectives. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Review: Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20, 55- 69. <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.11.001>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organisation*. New York: Doubleday Currency. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920020215>
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What’s Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic leadership Development.” *Journal The Leadership Quarterly*, 16, 395-417. DOI:10.1016/J.LEAQUA.2005.03.005
- Sherehiy, B., Waldemar, K. & Layer, J. K. (2007). *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*. Department of Industrial Engineering, Center for Industrial Ergonomics, Louisville, KY: University of Louisville. DOI:10.1016/j.ergon.2007.01.007
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*. Lexington, KY: ProQuest.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Shiba, S., Walden, D. (2001). *Four Practical Revolutions in Management: Systems for Creating Unique Organizational Capability*. Portland: Productivity.
- Siegel, S., & J. Castellan, Jr. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. McGraw-Hill International Edition: Singapore.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439. DOI:10.1016/J.LEAQUA.2005.03.004
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *Iie Transactions*, 36(10), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Taran, O. (2019). Training program effectiveness in building workforce agility and resilience. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 80(4-A(E)), No-Specified. <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc16&NEWS=N&AN=2019-00350-278>

- Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational learning capability, organizational commitment, and organizational effectiveness: An empirical study of Thai Accounting Firms. *International Journal of Business Strategy*, 8(3), 1-12.
- Vazquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernandez, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303–1332. DOI: 10.1108/01443570710835633
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. DOI 10.1177/0149206307308913
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847–872. <https://doi.org/10.1177/1741143209345441>
- Wu, F. and Cavusgil, S.T. (2006). Organizational learning and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59, 81-89. DOI:10.1016/j.jbusres.2005.03.005
- Ye-zhuang, T., Fu-jiang, Z., & Hai-feng, G. (2006). An empirical study on the consistency model of agile manufacturing strategy. Paper Read at IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Singapore. DOI:10.1109/ICMIT.2006.262215
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Ati Cahyani. Jakarta: Indeks. DOI:10.1177/0149206307308913.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, Z. D., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy - A taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351–370. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893989>

LAMPIRAN

A. Instrumen Pengukuran

KUESIONER PENELITIAN



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

SKALA PENELITIAN I

Petunjuk Pengisian:

Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan jawablah dengan sejujurnya sesuai dengan sikap dan keadaan diri saudara/i yang sebenarnya. Kuesioner bukan suatu tes sehingga tidak ada jawaban yang salah. Semua jawaban akan dijaga kerahasiaannya. Nyatakan jawaban saudara/i dengan memberi tanda centang (√) pada kolom pilihan.

Keterangan Pilihan Jawaban:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Aitem	1	2	3	4	5
Saya dapat memprediksi masalah yang mungkin terjadi dalam pekerjaan saya.					
Saya mampu memecahkan masalah baru dan kompleks di tempat kerja.					
Saya mengatasi kesulitan dalam tugas-tugas saya sebelum mereka menjadi masalah besar.					
Saya mencari peluang untuk melakukan perbaikan di tempat kerja.					
Ketika saya melihat sesuatu yang saya tidak suka, saya mencoba untuk memperbaikinya.					
Saya mencoba mencari cara yang lebih efektif untuk melakukan pekerjaan saya.					
Saya merancang prosedur atau proses baru untuk area kerja saya.					
Saya membiarkan waktu mengurus hal-hal yang harus saya lakukan.					
Di tempat kerja, saya tetap berpegang pada apa yang saya diberitahu atau diharuskan untuk dilakukan.					
Saya mencoba untuk berpikir 'di luar kotak' untuk memecahkan masalah.					
Saya menemukan cara baru untuk mendapatkan atau memanfaatkan sumber daya ketika sumber daya tidak					

mencukupi untuk melakukan pekerjaan saya.					
Saya menyesuaikan perilaku saya untuk menunjukkan rasa hormat terhadap adat istiadat dan nilai-nilai orang lain.					
Saya mengubah perilaku saya untuk bekerja lebih efektif dengan orang lain.					
Saya mampu menerima umpan balik penting.					
Saya berkomunikasi baik dengan orang-orang dengan latar belakang yang berbeda.					
Saya dapat menggunakan peralatan baru di tempat kerja.					
Saya tetap <i>up-to-date</i> di tempat kerja.					
Saya dapat menggunakan metode kerja baru.					
Saya dapat melakukan tugas baru di tempat kerja.					
Saya dapat menyesuaikan dengan persyaratan peralatan baru.					
Saya mampu menyesuaikan diri bekerja dengan tim yang memiliki kebiasaan berbeda.					
Saya mampu mengerjakan beberapa proyek secara bersamaan.					
Saya mampu menyesuaikan dengan prosedur kerja baru.					
Saya memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang dari berbagai departemen.					
Saya dapat beralih dari satu proyek ke proyek lainnya.					
Saya mampu mengubah cara saya dalam melakukan hal-hal agar sesuai dengan rekan kerja yang memiliki cara berbeda dalam melakukan pekerjaan.					
Saya dapat mengubah rencana ketika persediaan atau peralatan yang diperlukan tiba-tiba tidak tersedia.					
Saya enggan mengakomodasi dan memasukkan perubahan ke dalam pekerjaan saya.					
Perubahan di tempat kerja membuat saya frustrasi.					
Saya suka mengubah cara lama dalam melakukan sesuatu.					
Saya dapat melakukan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambaran total.					

Saya toleran terhadap situasi di mana hal-hal tampak membingungkan.					
Saya dapat mencari tahu apa yang harus dilakukan ketika instruksi kerja tidak jelas.					
Saya tetap tenang dan tersusun ketika dihadapkan dengan keadaan sulit.					
Saya dapat melakukan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi sulit atau stres.					
Saya dapat bekerja dengan baik ketika dihadapkan dengan beban kerja atau jadwal yang menuntut.					
Ketika situasi sulit terjadi, saya mengeluh tentang hal itu.					
Ketika situasi sulit terjadi, saya bereaksi dengan mencoba mengelola masalah.					
Saya mengambil tindakan alternatif untuk menangani masalah mendesak.					

SKALA PENELITIAN II

Petunjuk Pengisian:

Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan jawablah dengan sejujurnya sesuai dengan sikap dan keadaan diri saudara/i yang sebenarnya. Kuesioner bukan suatu tes sehingga tidak ada jawaban yang salah. Semua jawaban akan dijaga kerahasiaannya. Nyatakan jawaban saudara/i dengan memberi tanda centang (√) pada kolom pilihan.

Keterangan Pilihan Jawaban:

0 = Tidak Pernah

1 = Jarang

2 = Kadang-kadang

3 = Selalu

4 = Sering

Pernyataan	0	1	2	3	4
Atasan saya menyatakan hal-hal yang dimaksudkan dengan jelas					
Atasan saya mengakui kesalahannya apabila ia berbuat salah					
Atasan saya mendorong setiap orang untuk mengemukakan gagasannya					
Atasan saya menyampaikan kebenaran, meskipun konsekuensinya berat					
Atasan saya mampu mengekspresikan emosi yang sesuai dengan perasaannya					
Tindakan-tindakan atasan saya konsisten dengan keyakinannya					
Atasan saya mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakininya					
Atasan saya meminta saya untuk memilih tindakan yang sesuai dengan hati nurani saya					
Atasan saya mengambil keputusan yang sulit berdasarkan standar moral yang tinggi					
Atasan saya menerima masukan dari					

berbagai sudut pandang yang mungkin mengusik posisinya					
Atasan saya mampu menganalisis data-data yang relevan sebelum mengambil keputusan					
Atasan saya memperhatikan dengan seksama sudut pandang yang berbeda sebelum mengambil keputusan					
Atasan saya mencari saran atau masukan untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain					
Atasan saya mampu menjelaskan secara akurat pandangan orang lain terhadap kemampuan-kemampuannya					
Atasan saya menyadari kapan harus mengevaluasi kembali tindakannya pada masalah yang penting					
Atasan saya menyadari bahwa ucapan dan tindakan tertentu dapat memberikan dampak bagi orang lain					

SKALA PENELITIAN III

Petunjuk Pengisian:

Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan jawablah dengan sejujurnya sesuai dengan sikap dan keadaan diri saudara/i yang sebenarnya. Kuesioner bukan suatu tes sehingga tidak ada jawaban yang salah. Semua jawaban akan dijaga kerahasiaannya. Nyatakan jawaban saudara/i dengan memberi tanda centang (√) pada kolom pilihan.

Keterangan Pilihan Jawaban:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Pernyataan	1	2	3	4	5
Atasan pada dasarnya setuju bahwa kemampuan perusahaan adalah kunci untuk belajar dan kunci keunggulan kompetitif perusahaan					
Nilai-nilai dasar perusahaan termasuk pembelajaran sebagai kunci untuk perbaikan di masa yang akan datang					
Pembelajaran karyawan adalah investasi, bukan biaya tanggungan					
Pembelajaran di perusahaan saya dipandang sebagai komoditas utama yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan					
Budaya di perusahaan kami adalah salah satu yang tidak menjadikan pembelajaran karyawan sebagai prioritas utama					
Kebijaksanaan bersama dalam perusahaan ini adalah bahwa setelah kita berhenti belajar, kita membahayakan masa depan kita					
Di perusahaan kami, terdapat konsep yang diekspresikan dengan baik tentang siapa kita dan ke mana kita					

akan sebagai unit bisnis					
Di perusahaan kami, terdapat kesepakatan bersama tentang visi perusahaan di semua tingkatan, fungsi dan divisi					
Semua karyawan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan					
Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah bisnis perusahaan					
Pimpinan tertinggi percaya dalam berbagi visinya untuk perusahaan dengan tingkat yang lebih rendah					
Kami tidak memiliki visi yang terdefinisi dengan baik untuk seluruh unit di perusahaan					
Kami tidak takut untuk merefleksikan secara kritis pada asumsi bersama yang kami miliki tentang cara kami berbisnis					
Atasan perusahaan tidak ingin 'pandangan dunia' mereka dipertanyakan					
Perusahaan kami menempatkan nilai yang tinggi pada pemikiran terbuka					
Atasan mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak					
Penekanan pada inovasi secara konstan bukanlah bagian dari budaya perusahaan kami					
Ide yang murni sangat dihargai dalam perusahaan kami					
Terdapat banyak percakapan didalam perusahaan yang dapat menjadi suatu pembelajaran bagi kami					
Kami selalu menganalisa kegagalan perusahaan dan mengkomunikasikan pembelajaran yang dapat dipelajari secara luas					
Kami memiliki mekanisme khusus untuk berbagi pengetahuan dari departemen ke departemen (unit ke unit, tim ke tim)					

Atasan tertinggi berulang kali menekankan pentingnya berbagi pengetahuan di perusahaan kami					
Kami berusaha keras dalam berbagi pelajaran dan pengalaman					

B. Informed Consent

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yth Bapak/Ibu ditempat,

Perkenalkan, saya Viola Faiza, mahasiswi program studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia angkatan 2018. Perkenankan saya untuk menyita waktu Anda untuk mengisi kuesioner berikut ini. Adapun waktu yang dibutuhkan untuk menjawab kuesioner ini adalah 10-15 menit. Kuesioner ini disusun dalam rangka penelitian bidang psikologi guna menyelesaikan Tugas Akhir. Sebelum Bapak/Ibu menjawab, bacalah pernyataan dengan baik dan usahakan tidak ada nomor yang terlewat. Pada kuesioner ini tidak ada jawaban benar dan salah, sehingga Bapak/Ibu tidak perlu ragu dan jawablah sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya. Penelitian ini tidak ada kaitannya dengan kebijakan apapun, sehingga sangat diharapkan Anda menjawab semua pernyataan dalam kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Semua jawaban dan identitas yang Anda berikan akan dijamin penuh kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah.

Terimakasih atas kesediaan, kesungguhan dan kejujuran dari Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Semoga Allah SWT membalas dengan kebaikan yang lebih banyak dan kemuliaan yang lebih tinggi, Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Peneliti,

Viola Faiza
Annisa Miranty Nurendra, S.Psi., M.Psi
(Email: 18320204@students.uii.ac.id)

Saya bersedia dalam mengerjakan kuesioner ini (Ya/Tidak)

LEMBAR IDENTITAS DIRI

Nama (boleh inisial) :

Usia :

Status Pernikahan :

Jumlah Anak :

Nama Perusahaan :

Jabatan/Posisi :

Lama Bekerja :

Dengan ini saya menyatakan bersedia untuk menjadi partisipan penelitian dan menjawab semua pertanyaan dan pernyataan penelitian sesuai dengan keadaan saya yang sebenar-benarnya.

C. Tabulasi Data Try Out

Skala Kepemimpinan Otentik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	38.16	112.800	.641	.920
KO2	38.85	109.108	.616	.920
KO3	38.27	110.493	.648	.919
KO4	38.27	109.864	.673	.918
KO5	38.39	113.072	.524	.923
KO6	38.37	112.846	.590	.921
KO7	38.28	111.779	.597	.921
KO8	38.72	109.428	.590	.921
KO9	38.57	111.507	.607	.920
KO10	38.63	109.809	.586	.921
KO11	38.16	111.966	.679	.919
KO12	38.11	110.654	.755	.917
KO13	38.13	110.631	.707	.918
KO14	38.22	111.970	.674	.919
KO15	38.38	110.644	.713	.918
KO16	38.14	110.990	.600	.921

Skala Organizational Learning

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OL1	79.59	78.819	.526	.821
OL2	79.42	79.598	.556	.822
OL3	79.46	79.880	.456	.824
OL4	79.61	76.776	.584	.818
OL5	80.85	85.589	-.007	.848
OL6	80.15	82.552	.149	.839
OL7	79.80	77.570	.566	.819
OL8	79.61	76.980	.675	.816
OL9	79.59	77.134	.667	.816
OL10	79.82	78.096	.533	.821
OL11	80.06	80.460	.328	.829
OL12	80.07	85.217	.015	.846
OL13	79.98	81.277	.339	.828
OL14	80.82	87.133	-.075	.847
OL15	79.91	76.214	.616	.817
OL16	80.01	79.065	.385	.827
OL17	80.84	90.855	-.291	.854
OL18	79.96	77.850	.454	.824
OL19	79.62	78.515	.552	.821
OL20	79.73	77.308	.666	.817
OL21	79.70	76.491	.697	.815
OL22	79.64	77.306	.626	.817
OL23	79.46	77.936	.628	.818

Skala Workforce Agility

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	39

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WA1	146.97	271.268	.354	.925
WA2	146.99	263.472	.671	.922
WA3	146.80	267.922	.448	.924
WA4	146.59	268.393	.578	.923
WA5	146.62	266.441	.620	.922
WA6	146.48	267.141	.649	.922
WA7	146.92	261.280	.621	.922
WA8	147.83	278.343	.067	.930
WA9	146.93	277.309	.123	.928
WA10	146.94	263.367	.598	.922
WA11	146.90	263.277	.684	.921
WA12	146.41	269.689	.599	.923
WA13	146.61	270.148	.507	.923
WA14	146.72	265.835	.654	.922
WA15	146.46	268.399	.627	.922
WA16	146.77	266.882	.606	.922
WA17	146.63	266.716	.688	.922
WA18	146.67	267.168	.688	.922
WA19	146.55	267.379	.748	.922
WA20	146.71	267.080	.686	.922
WA21	146.72	267.812	.608	.922
WA22	147.02	262.092	.624	.922
WA23	146.73	265.179	.748	.921
WA24	146.53	266.140	.713	.922
WA25	146.95	265.581	.621	.922
WA26	146.90	264.425	.659	.922
WA27	146.93	265.976	.637	.922
WA28	147.62	287.533	-.164	.933
WA29	147.22	282.266	-.032	.931
WA30	147.40	267.336	.441	.924
WA31	148.04	269.962	.338	.925
WA32	147.37	273.401	.285	.926
WA33	146.99	265.009	.621	.922
WA34	146.85	269.534	.553	.923
WA35	147.14	267.861	.460	.924

WA36	147.07	265.013	.636	.922
WA37	147.47	281.770	-.021	.931
WA38	146.99	264.713	.624	.922
WA39	146.88	264.143	.649	.922

D. Analisis Data

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Workforce Agility (Y)	Kepemimpin an Otentik (X1)	Organization al Learning (X2)
N		109	109	109
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	130.45	40.91	68.61
	Std. Deviation	16.381	11.215	9.285
Most Extreme Differences	Absolute	.060	.079	.095
	Positive	.053	.071	.095
	Negative	-.060	-.079	-.062
Test Statistic		.060	.079	.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.094 ^c	.016 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Workforce Agility (Y) * Kepemimpinan Otentik (X1)	Between Groups	(Combined)	13623.029	36	378.417	1.774	.020
		Linearity	3524.930	1	3524.930	16.525	.000
		Deviation from Linearity	10098.099	35	288.517	1.353	.140
Within Groups			15357.944	72	213.305		
Total			28980.972	108			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Workforce Agility (Y) * Organizational Learning (X2)	Between Groups	(Combined)	18031.501	33	546.409	3.743	.000
		Linearity	10485.558	1	10485.558	71.822	.000
		Deviation from Linearity	7545.944	32	235.811	1.615	.046
Within Groups			10949.471	75	145.993		
Total			28980.972	108			

Hasil Uji Hipotesis

Correlations

			Workforce Agility (Y)	Kepemimpina n Otentik (X1)	Organization al Learning (X2)
Spearman's rho	Workforce Agility (Y)	Correlation Coefficient	1.000	.293**	.534**
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.000
		N	109	109	109
Kepemimpinan Otentik (X1)	Kepemimpinan Otentik (X1)	Correlation Coefficient	.293**	1.000	.521**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.000
		N	109	109	109
Organizational Learning (X2)	Organizational Learning (X2)	Correlation Coefficient	.534**	.521**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	109	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Analisis Tambahan

Ranks				
	jabatan	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Workforce Agility (Y)	Administration	49	60.29	2954.00
	Operations	60	50.68	3041.00
	Total	109		

Test Statistics^a

	Workforce Agility (Y)
Mann-Whitney U	1211.000
Wilcoxon W	3041.000
Z	-1.578
Asymp. Sig. (2-tailed)	.114

a. Grouping Variable: jabatan

E. Data Penelitian

Data Skala Workforce Agility

W A 1	W A 2	W A 3	W A 4	W A 5	W A 6	W A 7	W A 1 0	W A 1 1	W A 1 2	W A 1 3	W A 1 4	W A 1 5	W A 1 6	W A 1 7	W A 1 8	W A 1 9	W A 2 0	W A 2 1	W A 2 2	A 2 3	W A 2 4	W A 2 5	W A 2	W A 2 7	W A 3 0	W A 3 1	W A 3 3	W A 3 4	W A 3 5	W A 3 6	W A 3 8	W A 3 9	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4
4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	2	4	3	2	2	3	3	
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
3	2	4	3	2	4	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	4	3	3	5	4	
5	3	5	5	3	3	1	3	3	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	1	5	3	3	3	3	3	1	5	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4

4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2			
4	3	2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	
4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	2	2	4	4	5	3	5	4	
3	3	3	5	5	5	2	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	4	3	5	4	3	3	1	3	3	4	1	2	5	5	
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	4	4	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	3	3	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3		
4	2	2	4	4	4	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	2	5	5	5	5	
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4		
2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	
1	3	4	4	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	
4	5	5	5	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	1	5	5	2	4	4	5
3	3	2	2	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	1	1	2	4	3	3	3	3	
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	

4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4					
3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5		
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3		
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	
4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	
4	5	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
4	4	5	5	3	5	3	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	
4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	2	4	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	
3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	

Data Skala Kepemimpinan Otentik

KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12	KO13	KO1	KO15	KO16
2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
3	2	3	3	2	2	2	0	2	2	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4
2	1	3	2	3	2	3	3	2	0	2	3	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	3
2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	1	2	3	0	0	2	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3
2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2
4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4
2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	3	1	1	2	4	2	3	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	4	2	2	3
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3

3	1	2	1	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	0	3	3	2	2	2	1	4	2	3	3	3	3	2	2
4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	2	4	1	3	2	0	2	0	4	3	4	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	3	3	3	2	2	1	3	4	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	1	4	0	4	4	4	0	1	4	0	3	4	4	3	1
3	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3
4	1	3	3	3	4	3	2	1	0	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	2	1	1	1	3	2	3	3	3	2
2	0	0	2	4	3	2	0	3	3	2	2	0	0	2	0
2	4	1	0	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	1	3	1	3	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
2	2	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4

3	2	3	3	3	2	2	0	0	3	3	3	3	2	2	2
2	1	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3
2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
3	2	0	0	0	3	3	0	1	3	3	3	3	3	3	0
2	2	3	4	2	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3
2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2
2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	2	1
4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	4	4	2	3	1	3	3	2	1	2	2
3	3	3	4	1	3	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4
3	2	4	3	3	2	0	0	2	2	3	3	2	2	2	3
3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2
1	1	2	4	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1
4	2	2	2	3	1	2	3	2	4	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
1	2	3	1	4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0	1	2	2	3	4	3	1	1	2	1	1	2	2	2
4	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	1	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	3	2	4

Data Skala Organizational Learning

OL1	OL2	OL3	OL4	OL7	OL8	OL9	OL10	OL11	OL13	OL15	OL16	OL18	OL19	OL20	OL21	OL22	OL23
5	5	2	2	5	5	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	3	3	3	2	3	3	4	3	5	3	2	4	3	3	5
5	5	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3	4	5	4
3	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	2	4	5	3	5	4	3

4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	2	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	4	3	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	2	4	1	4	3	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	5	5
5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	5
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4
4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4
3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
4	4	5	1	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	2	3	3	3	4	4	1	4	1	5	2	3	4	5
3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	1	5	2	3	4	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	4	3	5	4
3	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	5	5	4	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	1	5	2	5	5	5	1	5
4	4	4	3	1	5	5	5	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3
4	5	4	5	3	5	5	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4
4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
5	5	5	5	4	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	5	5
4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
5	4	3	3	5	3	4	2	4	5	2	5	1	5	4	3	4	3
3	4	3	2	4	4	4	3	2	4	2	4	2	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5