

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Perusahaan merupakan tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Perusahaan di Indonesia terdapat 2 jenis yaitu: perusahaan yang terdaftar di pemerintah dan perusahaan yang tidak terdaftar di pemerintah. Bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka memiliki badan usaha untuk perusahaannya sendiri. Badan perusahaan tersebut merupakan status dari perusahaan yang terdaftar di pemerintah secara resmi dikutip oleh Zainal Asikin yang merujuk pada Ensiklopedia Bebas Wikipedia.

Menurut data BPS di tahun 2021 total angkatan kerja pada Februari 2021 sebanyak 139,81 juta orang, naik 1,59 juta orang dibanding Agustus 2020. Sejalan dengan kenaikan jumlah angkatan kerja. Berdasarkan hasil survei sepanjang Februari-September 2020 jumlah generasi milenial mencapai 69,90 juta jiwa atau 25,87 persen.

Kamico space adalah perusahaan yang menyediakan jasa konsultan desain interior dan konstruksi. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2020 oleh 4 orang pendiri yang memiliki latar belakang yang berbeda yang sebelumnya telah bekerja bertahun-tahun di bidang yang sama. Kamico Space memiliki karyawan yang berjumlah 30 orang, dimana keseluruhan karyawannya merupakan karyawan generasi milenial.

Kamico Space Jakarta memiliki lima divisi yang membantu perusahaan dalam menjalankan perusahaannya yaitu: *Production*, *Commercial*, *Operations*, *Retail*, dan *Internal Affairs*. Setiap divisi memiliki tugas dan perannya masing – masing dalam perusahaan. Divisi *commercial* memiliki tugas dan kewajiban untuk membuat konten digital yang menarik dan kreatif untuk berbagai *platform* media sosial perusahaan, menganalisis perilaku pesaing dan pelanggan, menyelesaikan permasalahan yang dimiliki klien dengan efektif dan tepat dan yang terakhir memiliki tugas untuk membangun dan mengelola hubungan baik dengan klien. Divisi *production* memiliki tugas dan kewajiban untuk menerjemahkan kebutuhan klien ke dalam desain dan presentasi komunikatif, menghitung dan memperkirakan biaya desain, berkoordinasi dengan perancang dan penasihat proyek mengenai gambar teknis setiap proyek dan berkoordinasi dengan tim lain mengenai setiap proyek. Divisi *operations* memiliki tugas dan kewajiban untuk menentukan timeline proyek, membuat laporan mingguan kepada klien dan pemeliharaan proyek atau kunjungan lapangan, membuat dan menjaga hubungan baik dengan vendor atau *suppliers*, dan melakukan negosiasi terbaik untuk harga dan kontrak ketersediaan. Divisi *retail* memiliki tugas dan kewajiban terkait pengembangan dan perencanaan produk, *product quality control*, dan merancang konten yang berkaitan dengan kebutuhan penjualan di media sosial perusahaan. Divisi *internal affair* memiliki tugas dan tanggung jawab terkait proses rekrutmen dan seleksi, membangun hubungan antara atasan dengan karyawan, mengelola budaya perusahaan, dan bertanggung jawab atas dokumen administrasi karyawan.

Menurut Kupperschmidt (2000) (dalam Putra, 2016) Generasi merupakan sekelompok orang yang memiliki kesamaan tahun lahir, umur, lokasi dan juga pengalaman historis atau kejadian-kejadian dalam individu tersebut yang sama yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka. Menurut Novita (2020) saat ini dunia kerja di Indonesia mulai diisi oleh karyawan generasi milenial. Generasi ini menggantikan peran generasi *baby boomers* dan generasi lainnya yang telah memasuki masa pensiun. Maka dari itu, calon pemimpin perusahaan atau generasi milenial wajib memiliki *skill* dan keahlian yang menjadi salah satu factor pendukung memimpin sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan kedepannya.

Menurut Ali & Purwandi (2017) menyebutkan bahwa generasi milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 hingga tahun 2000. Seperti yang sudah diketahui, bahwa generasi milenial mempunyai karakter yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Generasi milenial dikenal sebagai generasi melek teknologi, hal ini dikarenakan generasi milenial akrab dengan teknologi. Generasi milenial tumbuh bersama teknologi, banyak yang berpendapat bahwa generasi milenial merupakan generasi yang kreatif dalam memunculkan ide atau gagasan baru. Hal ini didukung dengan fakta bahwa saat ini bermunculan berbagai macam *stratup* yang diprakarsai oleh kreatifitas generasi milenial.

Saat ini perkembangan ekonomi global terjadi dengan sangat cepat. Menurut Johansen, (2012) *VUCA world* merupakan istilah mengenai kondisi dunia ekonomi dan bisnis saat ini. Era VUCA adalah singkatan dari *Volatility, Uncertainty,*

*Complexity dan Ambiguity. Volatility* merupakan dinamika perubahan yang begitu cepat pada berbagai aspek antara lain: politik, ekonomi, serta sosial. *Uncertainty* adalah sulitnya memprediksi isu dan peristiwa yang saat ini sedang terjadi, *Complexity* merupakan keadaan yang begitu kompleks karena banyaknya hal-hal yang sangat sulit diselesaikan. Terakhir, *Ambiguity* adalah keadaan yang terasa mengambang dan kejelasan yang masih dipertanyakan. Dalam hal ini, perusahaan atau organisasi sedang berusaha dalam mempersiapkan organisasinya guna menghadapi tantangan baru di era VUCA.

Mewabahnya COVID-19 di dunia bahkan di Indonesia telah membawa dunia masuk ke dalam situasi VUCA oleh sebab itu perusahaan perlu menyiapkan sumber daya manusianya untuk beradaptasi dengan era disrupsi di mana semakin banyak gangguan yang terjadi akibat perubahan. Contoh dari perubahan yang terjadi secara radikal adalah pandemic COVID-19, di mana seluruh penjuru dunia tak terkecuali Indonesia dilanda dengan ketidakpastian.

Cepatnya perubahan yang terjadi pada dunia kerja mengakibatkan semakin beragamnya fenomena yang terjadi. Hal ini ditandai dengan semakin cepatnya revolusi industry yang terjadi. Perubahan yang terjadi secara cepat tersebut, menciptakan gejolak dalam dunia kerja yang lebih dikenal dengan *Volatility*. Dalam menghadapi kondisi dunia yang sedang dalam masa *volatility* ini, Johansen (2012) berpendapat bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memiliki skill *agility*. *Agility* atau kelincahan adalah kemampuan seseorang untuk bisa bergerak cepat dan cekatan menghadapi perubahan serta perkembangan baru yang tiba-tiba

muncul serta menyelesaikan permasalahan dengan cekatan. Dalam hal ini berbagai factor dapat dikaitkan dengan *agility*. *Learning Agility* adalah salah satu kemampuan yang diperlukan di dalam dunia bisnis.

Menurut Hallenbeck (2016), *learning agility* merupakan suatu factor utama yang membedakan individu yang mampu mengekstraksi paling banyak pembelajaran yang didapatkan melalui pengalaman apapun dan kemudian menerapkannya. Dimensi-dimensi *learning Agility* antara lain yaitu: *People Agility*, *Result Agility*, *Mental Agility*, dan *Change Agility*. Individu dengan *people agility* cenderung memiliki pikiran terbuka serta nyaman dengan keragaman dan pendapat yang berbeda. Individu dengan *result agility* cenderung memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas serta dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun terdapat rintangan. Selanjutnya individu dengan *mental agility* cenderung memiliki rasa penasaran yang tinggi akan sesuatu dan dapat menemukan solusi untuk masalah yang cenderung sulit. Lalu, individu dengan *change agility* cenderung menyukai tantangan akan hal-hal baru dan mudah menerima tantangan. Sedangkan dalam De Meuse (2017) mengatakan bahwa *learning agility* didefinisikan sebagai tekad dan kapasitas dalam mengambil pelajaran dari apa yang telah dialami sebelumnya untuk diimplementasikan melalui tantangan tambahan dalam peran tanggung jawab berikutnya.

Mitchinson dan Moris (2014) mengungkapkan bahwa terdapat lima aspek *learning agility* antara lain yaitu: *Innovating*, *Performing*, *Reflecting*, *Risking*, dan *Defending*. Terdapat 5 kriteria pemimpin di era VUCA, yang apabila diperhatikan

kelimanya berdasar pada ‘*agility*’ atau ‘kelincahan’, antara lain: *People Agility*, *change agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *learning agility* (Soedirgo, 2020). Diikuti oleh penelitian *Learning Agility Beyond the Hype: What Science Has to Say* (2017) karya Kenneth P. De Meuse menyimpulkan bahwa *skill learning agility* yang dimiliki merupakan salah satu kriteria yang digunakan untuk mengukur kesuksesan individu di dunia bisnis. Kemampuan *learning agility* ini dapat membuat seorang individu menjadi seseorang yang tangguh dan tidak memiliki rasa takut dalam menghadapi perubahan.

Perubahan dalam dunia terjadi sangat cepat, transisi serta perkembangan menjadi hal yang yang perlu diperhatikan, hal ini dikarenakan individu dihadapkan pada keadaan yang tidak diketahui mana rutinitas dan mana kepemimpinan yang menjadi tidak sesuai dalam menghadapi perubahan. Kornelsen, (2019) berpendapat bahwa menciptakan individu yang *agile* untuk menghadapi perubahan, kerjasama antar generasi dalam proses kerja, menjalankan peran, berbagi pengetahuan dan informasi merupakan tantangan bagi sebuah organisasi.

De Meuse (2010) berpendapat bahwa orang-orang yang dapat belajar dari pengalaman sebelumnya dan menerapkannya dalam situasi baru serta tertarik pada tantangan baru, secara proaktif mencari umpan balik dari orang lain untuk bertumbuh dan berkembang, introspeksi diri dan mengevaluasi pengalaman serta menarik kesimpulan merupakan orang – orang dengan *learning agility* yang tinggi. Di dalam dunia bisnis, *learning agility* menjadi hal yang penting, karena karyawan yang memiliki *skill learning agility* yang tinggi mengetahui apa yang akan mereka lakukan

dan aktif mencari apa yang dapat mereka kontribusikan kepada organisasi atau perusahaan.

Karyawan yang memiliki *skill learning agility* mempunyai orientasi belajar yang kuat, suka terlibat dalam pemecahan masalah, berorientasi pada tindakan, dan mengambil inisiatif untuk mencapai tujuan pembelajaran mereka dan terbuka akan ide - ide dan perspektif baru (McCauley, 2001), *skill learning agility* karyawan dapat menjadi jawaban yang tepat untuk mencapai efektivitas perusahaan, dimana mereka mampu untuk mencoba mengintegrasikan pola pikir serta perilaku yang cepat ke dalam aktivitas bisnis sehari-hari (Hida Syahchari et al., n.d.). Hal ini menjadikan *skill learning agility* yang dimiliki oleh seorang karyawan penting untuk dimiliki untuk pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan di sebuah perusahaan, contohnya dalam hal ini seorang karyawan pada divisi *commercial* dalam menyelesaikan permasalahan yang dimiliki oleh klien harus memiliki *skill learning agility* yaitu: tidak gelisah ketika menghadapi permasalahan (*performing*), terbuka akan kritik dan saran dari orang lain (*defending*), senang ketika terlibat dalam pemecahan masalah yang dimiliki oleh klien (*risking*), berupaya dalam mendapatkan solusi dari sebuah permasalahan (*innovating*) dan mampu mengambil pelajaran dari pengalaman yang dihadapi (*reflecting*). Selanjutnya karyawan pada divisi *production* dalam menerjemahkan kebutuhan klien serta berkoordinasi dengan pihak – pihak terkait selama proses pengerjaan proyek harus memiliki *skill learning agility* yaitu: berani mencoba hal – hal baru (*innovating*), memiliki keterampilan pengamatan dan pendengaran yang tajam (*performing*), senang mencoba hal – hal

baru yang berbeda dan menantang (*risking*), focus terhadap informasi sehingga dapat memahami keinginan klien (*reflecting*), dan terbuka akan kritik dan saran dari orang lain (*defending*). Lalu, karyawan pada divisi *operations* dalam melaksanakan tugasnya memerlukan *skill learning agility* yaitu: melakukan percobaan terhadap ide – ide baru (*innovating*) dalam menentukan *timeline* proyek, kemampuan untuk memproses dan memahami dengan cepat (*performing*) berani mengambil peran di mana kegagalan dapat saja terjadi (*risking*) dalam membuat laporan mingguan kepada klien serta pemeliharaan proyek atau kunjungan lapangan, dan fokus untuk memproses informasi sehingga dapat lebih memahami asumsi dan perilaku mereka sendiri (*reflecting*) serta terbuka akan kritik dan saran (*defending*) dalam melakukan negosiasi dan menjaga hubungan baik dengan vendor. Karyawan pada divisi *retail* dalam pengembangan dan perencanaan produk serta *product quality control* harus memiliki *skill learning agility* yaitu: mencoba ide – ide baru (*innovating*), berani mengambil peran yang baru dan berbeda (*risking*), terbuka akan kritik dan saran dari orang lain (*defending*), memiliki pengamatan yang tajam serta kemampuan untuk memproses dengan cepat (*performing*), dan fokus untuk memproses informasi sehingga dapat lebih memahami hal yang terjadi (*reflecting*). Selanjutnya, karyawan pada divisi *internal affair* dalam melaksanakan tugasnya dalam melakukan proses recruitment dan seleksi, membangun dan menciptakan hubungan antara atasan dan karyawan serta mengelola budaya perusahaan harus memiliki *skill learning agility* yaitu: memiliki pengamatan yang tajam dan keterampilan mendengarkan, serta kemampuan untuk memproses data dengan cepat (*performing*), mencoba ide – ide



baru (*innovating*) serta haus akan *feedback*, memproses serta menyesuaikan diri (*defending*), berani mengambil peran di mana kegagalan dapat saja terjadi (*risking*) serta belajar dari pengalaman sebelumnya (*reflecting*).

Dua penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *skill learning agility* seorang individu memiliki peran yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sejalan dengan itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Jatmika dan Puspitasari (2019) didapatkan bahwa karyawan generasi milenial di Jakarta 96.3 persen diantaranya berada pada *learning agility* yang tinggi dan 3.7 persen lainnya berada pada kategori rendah. Lalu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Santoso dan Yuzarion (2021) dengan judul penelitian *Analysis of Learning Agility in The Performance of Achievement Teachers in Yogyakarta* didapatkan bahwa guru yang luar biasa memiliki *learning agility* yang tinggi. Guru yang luar biasa dapat memperlihatkan prestasi kerja yang optimal serta selalu menyadari kelemahan serta kelebihanannya, mampu belajar dari sebuah peristiwa yang pernah dialaminya, lalu digunakan dalam pekerjaan selanjutnya, dan mampu menghadapi transformasi yang terjadi sadar dan antusias dalam memperkaya diri dengan berbagai ilmu di bidangnya guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensinya.

Berdasarkan data yang telah diambil oleh peneliti melalui survei diperoleh bahwa karyawan generasi milenial pada Kamico Space Jakarta masih ada yang belum pernah mendengar istilah *learning agility*. Karyawan Kamico Space Jakarta cenderung panik ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan, dimana hal ini tidak mencerminkan aspek *innovating* dalam *learning agility*. Namun, berdasarkan data yang telah diambil

seluruh karyawan cenderung untuk mencoba ide-ide baru dalam upaya untuk menemukan solusi terbaik dalam setiap permasalahan. Hal ini mencerminkan aspek dalam *learning agility* yaitu *performing*. Lalu, karyawan Kamico Space Jakarta bersedia dengan sukarela mengambil peran yang lain dari biasanya, baru, atau menantang dimana hal ini mencerminkan aspek *learning agility* yaitu *risking*. Karyawan Kamico Space juga cenderung memiliki waktu untuk merefleksikan pengalaman yang telah dihadapi untuk menemukan pelajaran yang diperoleh dari kegagalan yang pernah dialami, hal ini sejalan dengan aspek *reflecting* dalam *learning agility*. Karyawan Kamico Space Jakarta juga terbuka akan pandangan dan anjuran dari orang lain dimana hal ini sejalan dengan aspek *defending* dalam *learning agility*. Berdasarkan data yang telah diambil sebagian besar responden sudah menunjukkan *skill learning agility* dalam melakukan pekerjaannya dalam hal ini perusahaan perlu mengetahui tingkatan *learning agility* para karyawan. Untuk mengetahui tingkatan *learning agility* para karyawan, peneliti melakukan penelitian dengan metode kuantitatif deskriptif. Menurut Narbuko dan Achmad (2003) penelitian deskriptif adalah penelitian yang memberikan gambaran lebih detail mengenai suatu gejala berdasarkan data yang ada, menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasi. Kekhasan dalam penelitian kuantitatif deskriptif ini yaitu data yang didapatkan sesuai dengan keadaan di lapangan, serta dengan hanya ditelitinya satu variabel dalam penelitian ini menyebabkan penelitian ini terfokus dan mendalami variabel yang diteliti.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, permasalahan yang akan di bahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkatan *learning agility* karyawan generasi milenial pada Kamico Space Jakarta di masa pandemi COVID-19?
2. Bagaimana tingkatan *learning agility* karyawan generasi milenial pada Kamico Space Jakarta di masa pandemic COVID-19 berdasarkan usia?
3. Bagaimana tingkatan *learning agility* karyawan generasi milenial pada Kamico Space Jakarta di masa pandemic COVID-19 berdasarkan lama bekerja?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin didapatkan dalam penelitian ini yaitu untuk melihat tingkatan *Learning Agility* dengan analisis karyawan generasi milenial pada Kamico Space Jakarta di masa pandemic COVID-19.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai tingkatan *learning agility* karyawan generasi milenial di masa pandemic COVID-19. Serta memberikan informasi ataupun masukan bagi peneliti (mahasiswa) dalam penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

## 2. Manfaat Praktis

### a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memberikan informasi dan saran bagi perusahaan mengenai *learning agility* pada karyawan generasi milenial di lingkup perusahaan.

### b) Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan agar penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bahan informasi bagi penelitian sejenisnya.