

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kondisi perekonomian global pada saat ini sedang mengalami perkembangan yang pesat. Keadaan dunia yang sangat maju dan sedang mengalami perkembangan pesat khususnya dalam bidang ekonomi dan bisnis dikenal dengan istilah VUCA World atau Era VUCA (Johansen, 2012). VUCA sendiri memiliki kepanjangan dari *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity* (Johansen, 2012). *Volatility* merupakan pola perubahan yang sangat cepat dalam berbagai hal seperti sosial, ekonomi, dan politik. *Uncertainty* diartikan sulitnya memprediksi isu dan peristiwa yang sedang terjadi. *Complexity* merupakan keadaan yang sulit atau kompleks karena banyaknya hal yang sulit untuk diselesaikan. *Ambiguity* adalah keadaan yang terasa mengambang dan kejelasan yang masih perlu dipertanyakan kembali (Johansen, 2012). Secara singkatnya, industri dan bisnis yang sedang berada pada era VUCA akan cenderung menderita karena berada dalam ketidakpastian. Di sisi lain, ketidakpastian ini juga dapat memberikan dampak positif terkait respon waspada individu yang artinya era VUCA juga dapat meningkatkan kualitas dari setiap manajemen sumber daya manusia yang ada dengan tujuan memajukan perusahaan dalam reformasi yang sudah maju.

Setelah berjalan untuk beberapa waktu, VUCA akhirnya menjadi kata kunci yang memerlukan sejumlah persyaratan dan pemimpin harus memahami persyaratan tersebut. Beberapa persyaratan tersebut seperti keterbukaan, akuntabilitas, penetapan batasan melalui ekspektasi yang jelas, tujuan, kesediaan untuk mengatasi masalah, keterampilan untuk mendengarkan, rasional dan komunikasi (Viki H et al dalam Barman & Potsangbam, 2017). Persyaratan-persyaratan tersebut memang diperlukan namun perlu diketahui bahwa VUCA adalah kebalikan dari kepastian dan bukan hanya tentang fleksibilitas melainkan terkait *agility* (Barman & Potsangbam, 2017).

Kemampuan *learning agility* pada saat ini menjadi perhatian karena berbicara mengenai menanggung kesulitan dengan bantuan perubahan dengan

fleksibilitas dan cara yang cepat (Barman & Potsangbam, 2017). *Learning agility* atau ketangkasan (kelincahan) belajar merupakan kecepatan atau fleksibilitas individu dalam mempelajari hal baru. Individu dengan *learning agility* yang tinggi cenderung memiliki potensi yang tinggi. (Lombardo & Eichinger, 2000). Dalam proses pembelajaran tersebut individu akan memiliki cara yang berbeda dan unik (De Meuse, 2017). Dalam hal ini, *learning agility* juga didefinisikan sebagai kemauan dan kemampuan individu untuk mempelajari kompetensi baru untuk bekerjasama dalam kondisi yang pertama kali, sulit atau berbeda (Lombardo & Eichinger, 2000). Dalam hal ini, *learning agility* tentu akan mendorong individu untuk terus belajar dari pengalamannya agar tidak membuat kesalahan yang sama. (Lombardo & Eichinger, 2000).

Kemampuan *learning agility* ini dibutuhkan oleh individu sebagai upaya untuk menyediakan sumber daya manusia yang dapat bertahan di VUCA World khususnya individu-individu generasi milenial. Individu generasi milenial merupakan tipe-tipe individu yang *multitasking*, menyukai kehidupan dinamis dan dapat bergerak dengan cepat (Widhianingtanti, 2017). Generasi milenial sendiri merupakan generasi yang lahir antara tahun 1982 – 2000 (Howe & Strauss, 2000). Melalui hal tersebut dapat diketahui bahwa generasi milenial juga merupakan generasi yang baru akan memasuki dunia kerja khususnya angkatan kelulusan tahun 2021. Generasi milenial yang baru saja lulus ini seringkali disebut dengan istilah *fresh graduate*.

Mahasiswa yang baru lulus atau biasa disebut *fresh graduate* merupakan mahasiswa yang sudah menerima gelar sarjana dan belum memiliki pekerjaan atau pengalaman kerja sebelumnya dan sedang mempersiapkan diri untuk memasuki dunia kerja (Caballero & Walker, 2010). *Fresh graduate* berada dalam masa transisi dari dunia perkuliahan menuju ke dunia kerja sehingga harus memiliki kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan dunia baru atau dunia pekerjaan. Kemampuan yang harus dimiliki oleh *fresh graduate* adalah kemampuan bekerja, membagi waktu, dan membangun hubungan dengan orang lain (Sagita et al, 2020). Kemampuan-kemampuan tersebut dibutuhkan oleh *fresh graduate* untuk bersaing dalam dunia kerja dimana pesaing yang dihadapi tidak hanya sesama

fresh graduate melainkan juga individu yang sudah memiliki pengalaman bekerja.

Kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) dapat diperoleh dan dipelajari semasa hidupnya (Furnham & Ribchester, 1995). Dalam proses berkembangnya, kemampuan *learning agility* dapat dipelajari dari berbagai macam situasi seperti pengalaman sehari-hari, kegiatan berorganisasi, lingkungan tugas dan berbagai macam pengalaman (Burke, 2016). Tinggi rendahnya kemampuan *learning agility* dapat terbentuk melalui berbagai macam pengalaman namun lebih dipengaruhi oleh kompleks atau tidaknya situasi tersebut (Furnham & Ribchester, 1995). Namun, kemampuan *learning agility* yang tinggi hanya dapat diperoleh jika mahasiswa *fresh graduate* UKWMS mampu mengambil pembelajaran yang tepat saja (De Rue, Ashford & Myers, 2012 ; Lombardo & Eichinger, 2000).

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti melakukan *preliminary* terkait pengalaman kuliah, pengalaman berorganisasi dan pengalaman setelah lulus kuliah. Hasil *interview* pada tanggal 7 Juni 2021 terhadap mahasiswa *fresh graduate* di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) terkait pengalaman mereka dalam berorganisasi karena masih belum bekerja :

Aku pernah sih beberapa kali gabung gitu di kegiatan organisasi BEMnya fakultas kalau nggak salah. Aku pernah jadi sie acara sama sie dana. Aku mikire itu susah kayak e ndek organisasi, tapi ternyata ada contoh proposal taun lalu gitu, jadi ya wes aku tinggal ganti-ganti dikit aja..... Aku waktu itu ya males gitu, toh wes ada yang jadi ya buat apa aku ganti-ganti lagi

(A, lulusan 2021, mahasiswi UKWMS)

Melalui pernyataan di atas dapat diketahui bahwa mahasiswi A beberapa kali bergabung dalam kegiatan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk membuat suatu hal yang baru karena merasa sudah ada yang “jadi”. Berbeda dengan mahasiswi A, mahasiswi S baru pertama kali bergabung dalam kegiatan organisasi namun tidak memberikan usaha yang maksimal. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa mahasiswi A memiliki kekurangan dalam

kemampuan *learning agility* khususnya pada dimensi *experimenting* (Burke, 2016). Kekurangan pada dimensi *experimenting* mahasiswi A terlihat pada bagian mahasiswi A yang tidak mau menerapkan ide atau alternatif baru. Melihat hal tersebut peneliti menanyakan kembali terkait pendapat mahasiswi A :

dari ketuanya sih bilang kalau cara-cara itu ya sudah digunakan di tahun sebelumnya, terus ditanya apa nggak ada cara lain masa dari tahun ke tahun cuma jualan snack aja dan itu kurang efektif. Ya sebenarnya ada sih, bisa cari sponsor kan, tapi ini juga acara internal, acara kecil, jadi pasti nggak bisa. Lagian udah ada yang pasti-pasti, ngapain juga coba acara baru lagi yang nggak pasti

(A, lulusan 2021, mahasiswi UKWMS)

Melalui pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa mahasiswi A tidak memiliki keinginan untuk mencoba atau menerapkan alternatif baru (Burke, 2016). Pada dimensi *experimenting* dinyatakan bahwa individu akan mencoba untuk menerapkan ide atau alternatif baru untuk mencari yang paling efektif, namun mahasiswi A tidak melakukan hal tersebut (Burke, 2016). Selain itu, mahasiswi A juga memiliki kekurangan pada dimensi *performance risk taking* dimana mahasiswi A tidak memiliki keberanian untuk mengambil peluang yang baru (Burke, 2016). Kemudian, peneliti juga melakukan *preliminary* kepada mahasiswi S.

Aku bukan tipe yang aktif di kegiatan organisasi gitu. Terus aku iseng pengen coba daftar kan, aku coba waktu itu jadi pubdok. Ya aku bisa desain tapi jadi pubdok itu pertama kali buat aku dan ya gitu ternyata nggak gampang. Aku isa revisi berkali-kali cuma buat 1 hal kayak poster gitu. Di revisi katae desain e nggak cocok sama tema yang dipake, lah menurutku wes apik tapi ketuane gak suka, padahal kan tentang selera, jadi ya aku buat e sesuai permintaan e ketuaku aja, males kalau dikit-dikit di revisi

(S, lulusan 2021, mahasiswi UKWMS)

Melalui pernyataan di atas, diketahui bahwa mahasiswi S memiliki kekurangan pada kemampuan *learning agility* khususnya pada

dimensi *feedback seeking* dan *reflecting*. Kekurangan pada dimensi *feedback seeking* dan *reflecting* ini terlihat pada bagian di mana mahasiswi S tidak dapat menerima kritik dan saran dari ketua organisasinya (Burke, 2016). Mahasiswi S juga tidak melihat ulang terhadap pekerjaannya dan merasa bahwa tidak ada yang perlu diperbaiki karena berdasarkan selera (Burke, 2016).

Peneliti juga melakukan *survey* pada tanggal 9 Juni 2021 terhadap mahasiswa *fresh graduate* di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) yang sedang bekerja setelah mereka lulus :

Sekarang masih dikontrak 3 bulan terus diliat kalo kerjaku bagus ya dikontrak sama orangnya. Tapi dari aku kayaknya aku memilih berhenti karena terlalu susah, aku nggak punya pengalaman di sana. Kalau harus belajar lagi nggak deh aku cari yang sama kayak bidangku aja

(R, lulusan 2021, mahasiswa UKWMS)

Kalau suka disini lumayan suka aku meskipun agak berbeda dari bayanganku ya. Posisi ini juga bukan yang pingin aku ambil tapi masih nggak beda jauh... Tapi tuntutan di sini berat, udah 2x aku kena masalah yang sama gara-gara divisi lain, tapi aku bisa apa itu kan urusannya divisi lain juga. Tugasku kan pokoknya ada laporan akhir aja

(T, lulusan 2021, mahasiswa UKWMS)

Berdasarkan pernyataan kedua mahasiswa tersebut dapat diketahui bahwa memiliki kekurangan pada kemampuan *learning agility*. Hal ini terjadi karena berkebalikan dengan pernyataan Lombardo dan Eichinger (2000) bahwa individu dengan kemampuan *learning agility* yang cukup atau tinggi akan memiliki kecenderungan untuk belajar dari kesalahan, meningkatkan potensi diri, mempelajari kompetensi yang baru dan akan melakukan konfigurasi ulang demi mencapai target. Pada pernyataan tersebut juga dapat dilihat bahwa kekurangan mahasiswa R terlihat lebih spesifik pada dimensi *performance risk taking*. Hal tersebut dapat dilihat melalui ketidakmauan mahasiswa R untuk mempelajari hal-hal yang baru (Burke, 2016). Sedangkan pada mahasiswa T terlihat lebih spesifik pada dimensi *collaborating*. Hal tersebut dapat dilihat melalui

ketidakmauan mahasiswa T untuk mencoba bekerja sama dan menciptakan peluang yang baru (Burke, 2016).

Melalui hasil *preliminary* bersama dengan 4 subjek, diketahui bahwa terdapat kekurangan pada kemampuan *learning agility*. Namun, kekurangan tersebut tampak pada dimensi-dimensi tertentu dan bukan secara keseluruhan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Burke (2016) dan Furnham dan Ribchester (1995) yang menyatakan bahwa penilaian kemampuan *learning agility* juga harus dilihat berdasarkan setiap dimensi tersebut. Kemampuan *learning agility* yang tinggi juga tidak menjelaskan bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS tidak memiliki kekurangan pada dimensi-dimensi tertentu. Furnham dan Ribchester (1995) juga menjelaskan bahwa kekurangan pada setiap dimensi dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan *learning agility*.

Priyono (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Graduate Work-Readiness Challenges in Indonesia-Findings from a Multiple Stakeholder Study*” menyatakan bahwa *fresh graduate* harus memiliki kesiapan kerja dalam menghadapi dunia kerja agar *fresh graduate* dapat memenuhi kebutuhan industri atau perusahaan. Industri atau perusahaan membutuhkan pekerja yang dapat beradaptasi dan memobilisasi dari setiap calon pekerja (Docherty & Fernandez, 2014) namun seringkali *fresh graduate* di Indonesia tidak dapat memenuhi kebutuhan industri atau perusahaan (Priyono, 2019). Berlingieri dan Erdsiek (2012) juga menyatakan bahwa *fresh graduate* seringkali memiliki banyak kekurangan dalam keterampilan karena belum memiliki pengalaman bekerja. Pendapat Berlingieri dan Erdsiek juga didukung oleh Tulu (2017) dimana *fresh graduate* tentu saja memiliki keterampilan dan pengetahuan hanya saja belum dapat memenuhi ekspektasi dari industri atau perusahaan. Melalui hal tersebut dapat diketahui bahwa *fresh graduate* memang memiliki kekurangan dalam hal pengalaman. Permasalahan lain yang juga dialami adalah mengenai perekrutan karyawan baru dimana perusahaan hanya akan merekrut tenaga kerja yang memiliki produktivitas tinggi dan mampu mengerjakan beberapa tugas sekaligus (*multitasking*) (Kompas.com, 2020).

Peluang kerja bagi *fresh graduate* yang bisa dibilang sudah cukup sulit karena harus menghadapi saingan sesama *fresh graduate* dan

individu yang memiliki pengalaman bekerja. Hal tersebut menyebabkan persaingan *fresh graduate* dengan orang lain menjadi lebih ketat karena perusahaan memiliki standar yang lebih tinggi untuk memaksimalkan perusahaannya (Kompas.com, 2020). Persaingan tersebut tidak dapat dihindari oleh *fresh graduate* dan harus dihadapi. Caballero dan Walker (2010) juga menyatakan bahwa *fresh graduate* atau lulusan universitas cenderung menjadi sumber utama rekrutan baru suatu organisasi. Dalam proses perekrutan tersebut tentu terdapat berbagai macam kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan khususnya kemampuan dengan tingkat yang tinggi dan prestasi masa lalu (Caballero & Walker, 2010). Merekrut *fresh graduate* dilakukan karena dianggap memiliki ide-ide yang baru, kreatif dan juga pemikiran yang baru (Caballero & Walker, 2010).

De Meuse (2019) menyatakan bahwa *learning agility* diperlukan namun tidak semudah menyamakannya dengan kesuksesan kepemimpinan atau keterampilan bisnis yang paling diminati melainkan untuk penilaian terhadap kinerja individu. Penilaian terkait *learning agility* yang secara substansial berkaitan dengan kinerja, akan menjadi penilaian yang bagus karena bertentangan dengan IQ (De Meuse, 2019). Hal tersebut dapat memiliki manfaat untuk menghindari dampak yang merugikan, melihat kemungkinan kandidat bereaksi secara defensif saat diberikan tes kecerdasan dan diberikan gambaran diagnostik terkait perilaku yang dapat dikembangkan individu (De Meuse, 2019). Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aliyyah dan Idham (2020) yang berjudul *Hubungan Learning Agility dan Perilaku Kolaborasi pada Pekerja di Jakarta* yang menyatakan bahwa jika individu tidak memiliki *learning agility* maka akan mengalami kesulitan dalam menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan yang selalu berubah-ubah. Dampak lebih jauhnya, akan menyebabkan individu merasa tertekan dan keluar dari pekerjaan serta tidak dapat memperbaiki kinerjanya (Aliyyah & Idham, 2020).

Iya 2x masalah itu akhirnya dampak ke aku jadi aku males kalo udah bahas divisi itu.... Atasan juga kan taunya trima hasil jadi gara-gara 2x kena masalah yang sama aku juga ditegur, terus sekarang kalo ketemu sama atasan vibesnya jadi nggak enak.

Sekarang aku jadi cukup tertekan sih bekerja di sini,
tapi ya gimana lagi

(T, lulusan 2021, mahasiswa UKWMS)

Melalui pernyataan mahasiswa T dapat diketahui jika tidak dapat menyediakan solusi yang baru maka situasi tersebut akan terus terjadi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa kemampuan *learning agility* juga diperlukan agar situasi-situasi seperti yang dialami oleh mahasiswa T dapat diatasi. Hal ini juga sejalan dengan pendapat dari beberapa tokoh yang menyatakan individu dengan kemampuan *learning agility* dapat menghadapi berbagai macam tantangan serta perubahan-perubahan yang ada (Breu, Hemingway & Strathern, 2001 ; Wendler, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa penting untuk mengetahui kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate*. Dengan mengetahui kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate*, hal tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh dunia pendidikan dalam mempersiapkan calon-calon lulusan baru yang lebih berkualitas dan memiliki manfaat bagi mahasiswa *fresh graduate* dalam mempersiapkan diri menghadapi dunia kerja. Penelitian yang dilakukan oleh ACNielsen Research Services (2000) menjelaskan bahwa banyak *fresh graduate* yang kesulitan mendapatkan pekerjaan karena kurangnya keterampilan dasar seperti literasi atau berhitung dan komunikasi bisnis. Melihat hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait kemampuan *learning agility* pada mahasiswa *fresh graduate*. Ketertarikan peneliti didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wendler pada tahun 2013 dan Breu, Hemingway dan Srathern pada tahun 2001 yang menyatakan bahwa *fresh graduate* yang memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi akan memiliki peluang yang lebih besar dalam menghadapi persaingan dan perusahaan juga dapat melakukan seleksi secara lebih mendetail. Dengan adanya kemampuan *learning agility* individu juga dapat menghadapi berbagai macam tantangan serta perubahan-perubahan yang ada.

1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini menjelaskan batas-batas permasalahan yang akan diteliti. Berikut ini adalah batasan masalah dalam penelitian ini :

1. Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. *Learning agility* yang digunakan adalah menurut Burke (2016) yang memiliki 9 dimensi yaitu *flexibility, speed, experimenting, performance risk-taking, interpersonal risk-taking, collaborating, information gathering, feedback seeking, reflecting*.

1.3 Rumusan Masalah

Peneliti ingin melihat “Bagaimana gambaran *learning agility* pada mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya?”

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran *learning agility* pada mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya mengenai pentingnya kemampuan *learning agility*. Diharapkan informasi ini dapat digunakan oleh mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya untuk dapat mengembangkan kemampuan dan potensi dirinya sendiri.

b. Bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Melalui penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dalam menambah pengetahuan terkait kemampuan *learning agility* agar dapat membantu mahasiswa dalam mengembangkan kemampuannya.

c. Bagi Mahasiswa *Fresh Graduate*

Melalui penelitian ini diharapkan mahasiswa *fresh graduate* dapat menggunakan informasi terkait *learning agility* agar dapat lebih mempersiapkan dirinya dalam menghadapi berbagai macam situasi khususnya dunia kerja. Melalui penelitian ini diharapkan mahasiswa *fresh graduate* dapat lebih mengenali potensi dirinya, mengembangkan kemampuannya dan beradaptasi dengan situasi pada saat ini.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Melalui penelitian ini diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih mengembangkan penelitian terkait *learning agility* sehingga dapat melihat apakah praktik-praktik pembelajaran sebelumnya sudah efektif dan efisien.