

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KETANGKASAN BELAJAR
(*LEARNING AGILITY*) DENGAN KETERIKATAN KERJA KARYAWAN
GENERASI MILENIAL DI PERUSAHAAN *START-UP***



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Disusun oleh:

Aulia Intan Faliasuwa

NIM. 19107010085

Dosen Pembimbing:

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

NIP. 197505142005012004

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2024

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 585300 Fax. (0274) 519571 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1063/Un.02/DSH/PP.00.9/08/2024

Tugas Akhir dengan judul : Hubungan Budaya Organisasi Dan Ketangkasan Belajar (*Learning Agility*) Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial Di Perusahaan *Start-up*

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : AULIA INTAN FAILASUFA
Nomor Induk Mahasiswa : 19107010085
Telah diujikan pada : Jumat, 05 Juli 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.
SIGNED

Valid ID: 66b9chc028af05



Penguji I

Syaiful Fakhri, S.Psi., M.Psi.
SIGNED



Penguji II

Candra Indraswari, S.Psi., M.Psi., Psi.
SIGNED

Valid ID: 66a9bfc39e774



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aulia Intan Failasufa
Nim : 19107010085
Prodi : Psikologi

Menyatakan dengan sesungguh-sungguhnya bahwa skripsi yang berjudul "Hubungan Budaya Organisasi dan Ketangkasaran Belajar (*Learning Agility*) dengan Keterikatan Kerja Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan *Start-up*" merupakan karya yang belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi manapun. Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan plagiasi dari karya orang lain.

Apabila dikemudian hari dalam skripsi saya ditemukan plagiasi dari karya orang lain, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan aturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dan dapat digunakan semestinya.

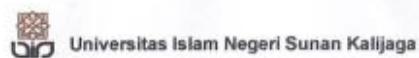
Yogyakarta, 10 Juli 2024



Aulia Intan Failasufa
Nim. 19107010085

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FM-UINSK-BM-05-03/R0

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI / TUGAS AKHIR

Hal : *

Lamp : *

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Aulia Intan Failasufa

NIM : 19107010085

Judul Skripsi : Hubungan Budaya Organisasi Dan Ketangkasan Belajar (*Learning Agility*) Dengan Keterikatan Kerja Karyawan Generasi Milenial Di Perusahaan Start-Up.

sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Program Studi Psikologi.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi / tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapan terima kasih.

Yogyakarta, 24 Juni 2024

Pembimbing

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

NIP. 197505142005012004

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

“THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEARNING AGILITY TOWARDS WORK ENGAGEMENT OF THE MILLENNIALS GENERATION IN START-UP

Aulia Intan Failasufa

NIM. 19107010085

ABSTRAK

Start-up companies play an important role in labor absorption rate in Indonesia. In addition, start-up are currently the place of choice for millennials who will soon dominate the workforce. However, companies face tough challenges because millennials turn out having a low level of work engagement when in fact work engagement plays an important role in the development of the company. One of the factors that are considered capable of improving work engagement is organizational culture and learning agility. This research was conducted to investigate the relationship between organizational culture and learning agility towards work engagement. This study participants were 293 start-up employees with the age 22-42 years old. The measurements for this research use a scale prepared by the researcher. The analysis result showed that major hypothesis is accepted, and means that there is positive relationship between organizational culture and learning agility towards work engagement with increase of value $r = 0,215$ and $p = 0,000$ ($p < 0,05$). In the first minor hypothesis, organizational culture is related to work engagement with a significance value of $p = 0,019 < 0,05$, so the hypothesis is accepted. Whereas in the second minor hypothesis, learning agility is related to work engagement with a significance value of $p = 0,001 < 0,05$, so the hypothesis is accepted.

Keywords: *Learning Agility, Millennial Generation Employees, Organization Culture, Work Engagement.*

MOTTO

“ dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-orang yang kafir”

(Q.S. Yusuf [12] : 87)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan selesainya penelitian atau skripsi ini, saya persembahkan kepada:

Allah SWT

Persembahan tertinggi kepada-Nya dan hanya kepada-Nya segalanya bergantung.

Nabi Muhammad SAW

Rasulullah yang menjadi teladan bagi seluruh umatnya.

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Almamater tercinta tempat saya mengembangkan ilmu dan potensi saya

Mamah dan Papah

Terima kasih telah mengusahakan segalanya dan menjadi orang tua terhebat
untukku.

Diri saya sendiri

Terima kasih telah bertanggung jawab atas apa yang kamu pilih.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis penyatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dan Ketangkasan Belajar (*Learning Agility*) dengan Keterikatan Kerja Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan Start-up”. Skripsi ini dibuat dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan, dorongan serta doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang setulusnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Mochammad Sodiq, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Lisnawati, M. Psi. selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Sara Palila S. Psi. M.A. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan saya selama menjalani Pendidikan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ibu Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan dalam meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi.
5. Bapak Syaiful Fakhri S.Psi., M.Psi. Selaku Dosen Pengaji I yang telah bersedia memberikan ilmu, masukan dan arahan untuk karya tulisan ini menjadi lebih baik.
6. Ibu Candra Indraswari, S.Psi., M.Psi., Psi, selaku Dosen Pengaji II yang telah bersedia memberikan ilmu, masukan dan arahan untuk karya tulisan ini menjadi lebih baik lagi.
7. Segenap Dosen Prodi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman yang luar biasa kepada peneliti.
8. Segenap Bapak dan Ibu staff tata usaha di Prodi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora atas dukungan dalam penyusunan skripsi ini.

9. Kepada kedua orang tua tercinta yaitu Bapak (Alm.) Boediono dan Ibu Shofiatun A.R, M. Pd. yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang yang tidak akan dapat terbalas, dan memberikan dukungan yang tiada henti
10. Kepada kaka-kakaku; Sophia Mahardika, S.Ap. MM., Yuri Yudhaswana Joeefri, S.T., M.T., P.hd., Pulung Yudhistira, S.H., dan Siti Khadijah terima kasih telah memberikan dukungan yang luar biasa sehingga penulis termotivasi dan semangat dalam menyusun skripsi ini.
11. Subjek-subjek penelitian, terimakasih telah bersedia meluangkan waktu dan energinya untuk berpartisipasi dalam penelitian penulis.
12. Kepada teman seperjuangan; Dinda Azizah Fitriani, Lailatul Maghfiroh, Ragil Ratna yang telah bersama sejak awal perkuliahan, menjadi tempat berbagi keluh kesah dan saling *support* selama perkuliahan.
13. Teman-teman KKN Tradisi Nusantara, terimakasih telah memberikan warna dan semangat yang tiada henti
14. Teman-teman komunitas Leadershub Yogyakarta, Pemimpin.id, maupun Pondok Inspirasi yang telah menjadi teman bertumbuh selama masa perkuliahan penulis.
15. Kepada Keluarga ALASAN; Kak Ihsanul Faadil dan Kak Lisana Q. Saqila yang di awal penyusunan skripsi ini banyak membantu penulis.
16. Kepada Kak Yosua Aditya, Dara Mardotilah yang selama proses penyusunan skripsi menjadi teman diskusi dan berkeluh kesah penulis
17. Seluruh pihak yang telah berjasa dalam proses penyusunan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Terimakasih atas segala dukungan, bantuan, bimbingan dalam segala bentuk, penulis hanya dapat berdoa semoga Allah memberikan balasan yang sebaik-baiknya, sehat selalu dan dimudahkan dalam segala urusan. Semoga dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan bidang psikologi. Peneliti menyadari masih banyak kekurangan, maka penulis sangat terbuka atas saran dan arahan yang diberikan.

Yogyakarta, 5 Juli 2024

Aulia Intan Failasufa

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
PENGANTAR.....	vi
INTISARI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Keaslian Penelitian.....	10
BAB II.....	19
DASAR TEORI.....	19
A. Keterikatan Kerja.....	19
B. Budaya Organisasi.....	23
C. Ketangkasan Belajar.....	25
D. Dinamika Antara Budaya Organisasi, Ketangkasan Belajar, dan Keterikatan Kerja.....	27
E. Hipotesis.....	30
BAB III.....	31
METODE PENELITIAN.....	31
A. Desain Penelitian.....	31
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	31
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	31

D.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	33
E.	Metode dan Alat Pengumpulan Data.....	33
F.	Validitas, Seleksi Aitem, dan Reliabilitas Alat Ukur.....	38
G.	Metode Analisis Data.....	40
	BAB IV.....	42
	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	42
A.	Orientasi Kancah.....	42
B.	Persiapan Penelitian.....	42
C.	Pelaksanaan Penelitian.....	50
D.	Hasil Penelitian.....	51
E.	Pembahasan.....	63
	BAB V.....	70
	PENUTUP.....	70
A.	Kesimpulan.....	70
B.	Saran.....	70
	DAFTAR PUSTAKA.....	72
	LAMPIRAN.....	75

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. keaslian penelitian	11
Tabel 3. 1. skala keterikatan kerja	34
Tabel 3. 2. skala budaya organisasi	35
Tabel 3. 3. skala ketangkasan belajar	37
Tabel 4. 1. sebaran aitem lolos dan gugur skala buaya organisasi	46
Tabel 4. 2. sebaran aitem lolos dan gugur skala ketangkasan belajar	47
Tabel 4. 3. sebaran aitem lolos dan gugur skala keterikatan kerja	48
Tabel 4. 4. reliabilitas skala	50
Tabel 4. 5. Deskripsi Data	51
Tabel 4. 6. Deskriptif Statistik	52
Tabel 4. 7. Rumus Norma Tiga Kategori	54
Tabel 4. 8. kategorisasi skor budaya organisasi	55
Tabel 4. 9. kategorisasi skor ketangkasan belajar	56
Tabel 4. 10. kategorisasi skor keterikatan kerja	56
Tabel 4. 11. Hasil uji linieritas budaya organisasi	59
Tabel 4. 12. hasil uji linieritas ketangkasan belajar	59
Tabel 4. 13. hasil uji multikolinearitas	60
Tabel 4. 14. hasil uji heterokedasititas	60
Tabel 4. 15. hasil uji F	61
Tabel 4. 16. hasil uji koefisien determinasi	62
Tabel 4. 17. hasil uji T	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Bagan Dinamika Hubungan Antar Variabel.....	29
Gambar 4. 1. kategorisasi data skala budaya organisasi.....	54
Gambar 4. 2. kategorisasi skala ketangkasan belajar.....	55
Gambar 4. 3. kategorisasi data skala keterikatan kerja.....	56
Gambar 4. 4. grafik histogram.....	57
Gambar 4. 5. kurva P-Plot.....	57



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menunjukkan bahwa kurang lebih sekitar 75 juta jiwa merupakan generasi milenial, generasi milenial merupakan mayoritas penduduk Indonesia. Selain itu, 50% pekerja di Indonesia berusia 20-40 tahun, yang menunjukkan bahwa generasi milenial adalah mayoritas sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan kata lain, generasi milenial adalah angkatan kerja aktif di Indonesia.

Individu dengan kelahiran tahun 1982 sampai tahun 2002 disebut generasi milenial (Ali & Purwandi, 2017). Beberapa karakteristik yang menjadi pembeda antara generasi milenial dengan generasi lainnya, antara lain; 1) milenial berorientasi untuk mengejar tujuan bukan hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, 2) milenial tidak terlalu mencari kepuasan kerja, tetapi lebih mementingkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, 3) milenial lebih menyukai atasan yang fleksibel, 4) milenial menginginkan *ongoing conversation* dibandingkan review tahunan, 5) milenial lebih memfokuskan diri untuk pengembangan diri atau *softskill*, 6) prinsip milenial ialah bekerja adalah bagian dari kehidupannya. Hal ini menjadi ciri khas milenial dalam dunia kerja seperti; ambisius, *multitasking*, percaya diri, *independent*, fleksibel, berfikir kreatif dan inovatif serta dekat dengan dunia teknologi (Gallup, 2016). Berdasarkan uraian diatas, penulis menyimpulkan bahwa generasi milenial memiliki peran yang signifikan dalam masyarakat Indonesia.

Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa generasi milenial merupakan mayoritas penduduk Indonesia dengan jumlah yang besar. Mereka juga mendominasi angkatan kerja aktif saat ini. Milenial Indonesia memiliki karakteristik-karakteristik yang ambisius, mampu melakukan banyak tugas sekaligus, percaya diri, mandiri, fleksibel, kreatif, inovatif, dan sangat terhubung dengan teknologi. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik ini, perusahaan dan organisasi dapat lebih efektif beradaptasi dengan generasi milenial dalam mencapai tujuan mereka.

Generasi milenial ini banyak mendirikan bisnis berbasis digital yang dikenal dengan perusahaan rintisan (*start-up*) (Tazkiyyaturrohmah, 2020). *Start-up* yang saat ini sedang bertumbuh agar dapat bertahan di masa depan,

start-up merupakan perusahaan rintisan yang baru didirikan kurang dari lima tahun dan masih dalam tahap pertumbuhan serta perkembangan untuk mencari potensi pasar yang tepat, maka dari itu *start-up* dirancang sebagai perusahaan yang tumbuh dengan cepat dan dinamis untuk dapat memenuhi permintaan pasar (Afidi et al., 2017; Sutanto & Gunawan, 2013).

Pertumbuhan *start-up* di Indonesia relatif cepat, hal ini dilihat dari *start-up* ranking tahun 2022, Indonesia menempati peringkat kelima secara global sebanyak 2.383 *start-up*. Namun, hanya delapan *start-up* yang mampu bertahan dan mencapai valuasi lebih dari US\$1 miliar atau yang disebut dengan *unicorn* di Indonesia. *start-up* memiliki perbedaan dengan perusahaan konvensional, diantaranya adalah struktur organisasi pada *start-up* yang lebih datar, penekanan pada otonomi dan kreativitas serta proses pengambilan keputusan yang lebih fleksibel. Beberapa faktor tersebut dapat menciptakan lingkungan yang menciptakan budaya organisasi yang inovatif (Burns, 2016; Omoredé, 2023).

Dalam konteks *start-up*, inovasi menjadi salah satu kunci dari keberlangsungannya (Kusumaputri et al., 2021) namun selain itu budaya organisasi mengambil peran penting. Budaya organisasi yang dinamis dalam perusahaan *start-up* tentu memberi dampak pada penggerak dalam organisasi, yaitu sumber daya manusia dalam *start-up*. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keterikatan kerja pada karyawan. Keterikatan kerja menurut penelitian Bakker (2010) merupakan kunci sumber daya manusia dapat mencapai performa yang maksimal.

Berdasarkan hal tersebut, Arnold. Bakker & Leiter (2010) mengemukakan bahwa individu yang mampu menunjukkan kinerja terbaik dalam pekerjaannya ialah individu dengan keterikatan kerja yang tinggi. Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan keadaan dimana individu memiliki pikiran positif dan berkaitan dengan pekerjaannya, hal ini dicirikan dengan adanya *vigor*, *dedication* serta *absorption*. Keterikatan kerja (*work engagement*) yaitu berkaitan dengan bagaimana individu dapat berpikir positif pada pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan adanya semangat kuat dalam menyelesaikan pekerjaan (*vigor*), dedikasi yang melibatkan keterlibatan dan kemauan karyawan dalam memaksimalkan

pekerjaannya dengan sebaik mungkin di perusahaan (*dedication*), dan bekerja dengan penuh fokus (*absorption*). Selain itu tokoh lain juga mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan emosional dan intelektual individu yang memiliki komitmen pada perusahaan atau kelompoknya (Hewitt, 2016).

Keterikatan karyawan yang tinggi akan berdampak pada perusahaan, hal ini dilihat dengan meningkatnya produktivitas perusahaan. Selain itu, semakin tinggi keterikatan kerja karyawan akan terpacu untuk terus meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga berpengaruh pada performansi perusahaan. Untuk itulah, perusahaan perlu untuk menjaga keterikatan kerja karyawan terhadap kerjaan dan perusahaan agar dapat menjalankan roda pergerakkan dalam perusahaan dengan maksimal.

Karakteristik karyawan yang memiliki keterikatan kerja adalah dengan mendahulukan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tetap mengetahui bahwa pentingnya mendahulukan kepentingan pribadi, namun merasa lebih tidak nyaman ketika tidak tanggung jawab dengan meninggalkan pekerjaannya. Dediikasi yang tinggi terhadap perusahaan menjadi salah satu bukti bahwa karyawan tersebut memiliki keterikatan kerja. Terlihat dari keterlibatannya dalam memberikan kemajuan pada Perusahaan, dan tangguh dalam melakukan pekerjaan. Adapun ciri-ciri karyawan yang memiliki keterikatan adalah percaya terhadap misi organisasi, paham terhadap kontribusi pekerjaan dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan, memiliki komunikasi yang baik, kreatif dan memiliki konsistensi, selalu meningkatkan sikap positif, positif, antusias terhadap pekerjaan yang tinggi, daya resiliensi yang kuat memiliki kepercayaan dengan sesama rekan kerja, dan selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Arnold. Bakker & Leiter, 2010).

Menciptakan kenyamanan pada lingkungan pekerjaan, hubungan sosial dengan rekan kerja ataupun atasan yang semakin kuat, memiliki semangat dan kesejahteraan psikologi yang tinggi merupakan ciri bahwa adanya keterikatan kerja yang tinggi pada karyawan. Rendahnya keterikatan kerja dapat dilihat dari kecenderungan karyawan mengalami banyaknya tekanan beban kerja, jam kerja yang lebih lama, serta kurangnya

kesejahteraan psikologis karyawan. Tuntutan pekerjaan serta tekanan beban kerja dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Selain itu, faktor lain seperti sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang meliputi aspek fisik, sosial, serta organisasional dari pekerjaan tersebut.

Adanya sumber daya pekerjaan ini tentu dapat menumbuhkan keterikatan kerja karyawan dengan beberapa alternatif seperti; 1) tuntutan kerja karyawan dikurangi, 2) memiliki fungsi mencapai suatu tujuan, 3) memberikan kesempatan untuk pertumbuhan diri, pengembangan diri, dan pembelajaran bagi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu melalui dukungan sosial yang diberikan dari atasan maupun rekan kerja serta umpan balik pada pekerjaan yang berhasil dicapai dan diselesaikan, pemberian otonomi dari atasan kepada karyawan yang telah menjalankan tugasnya, hingga diberikannya kesempatan belajar bagi karyawan (A. B. Bakker et al., 2008; Arnold. Bakker & Leiter, 2010).

Adapun faktor keterikatan kerja karyawan lainnya adalah sumber daya pribadi (*personal resources*) seperti karakteristik dalam diri karyawan yang berhubungan dengan keterikatan kerja. Menurut Hewitt (2016) menyebutkan bahwa keterikatan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu orang yang ada dalam lingkungan kerja tersebut (*people*), memperhatikan kesesuaian antara beban kerja dengan kesejahteraan karyawan (*work*), berkesempatan untuk melakukan pengembangan (*opportunities*), kualitas pada kehidupan pribadi (*quality of life*), kebijakan yang berlaku pada perusahaan (*company practices*), pemberian insentif (*total rewards*). Sedangkan mengatakan bahwa engagement karyawan dipengaruhi oleh budaya, indikator kesuksesan, pengaturan prioritas, komunikasi yang dijalin, pengembangan inovasi, penguasaan bakat, peningkatan bakat, insentif dan pengakuan, fokus terhadap pelanggan, Maka, dari beberapa faktor tersebut yang memiliki pengaruh pada engagement adalah budaya (*culture*).

Hal ini terbukti pada penelitian Azizah & Ratnaningsih (2020), bahwa generasi milenial tetap bertahan menetap di tempat kerjanya tergantung pada keterbukaan Perusahaan karyawan. Istilah terbuka yang dimaksud adalah memberikan kesempatan dan dukungannya kepada generasi milenial agar lebih mengembangkan keterampilannya, mampu

untuk menekankan nilai integritas dan kejujuran. Sehingga keterikatan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi yang lebih terbuka dan mendukung pengembangan karir pada generasi milenial.

Istilah budaya organisasi diartikan sebagai nilai, kepercayaan, dan prinsip yang memiliki fungsi sebagai sistem dasar manajemen organisasi, seperangkat praktik perilaku manajemen yang dapat membantu dan memperkuat prinsip dasar tersebut. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai aturan dalam organisasi yang mempengaruhi cara pekerja untuk dapat berpikir dan bertindak dalam lingkungan perusahaan (George & Jones, 2012). Menurut Denison et al. (2014) diketahui bahwa pada budaya organisasi terdapat empat aspek, diantaranya adalah; 1) aspek keterlibatan, dapat menggambarkan kemampuan, rasa memiliki, tanggung jawab terhadap organisasi (*involvement*); (2) aspek konsisten menggambarkan sistem dan nilai-nilai pada suatu organisasi yang menyusun dasar budaya yang kuat agar dapat mencapai tujuan bersama (*consistency*); (3) aspek adaptabilitas dimana organisasi memiliki orientasi kepada pelanggan, pengambilan resiko, dan kemampuan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan adaptasi (*Adaptability*); (4) aspek misi menggambarkan masa depan yang diinginkan dengan memiliki tujuan yang jelas bersifat jangka panjang dari sebuah organisasi (*Mission*).

Budaya organisasi sebagai tonggak utama bagi perusahaan dalam menghadapi kompetisi bisnis pada era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Era VUCA bisa menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan termasuk pengembangan keterampilan kompetitif, peningkatan kapasitas manajerial dan peningkatan tingkat keahlian sumber daya manusia. Perusahaan harus fokus pada manajemen dan menjadikan budaya organisasi menjadi hal penting untuk memastikan pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang. Sejalan dengan hal tersebut, budaya organisasi memiliki dampak yang besar pada keterikatan kerja karyawan. Karena pentingnya menjaga tingkat keterikatan kerja menimbulkan banyak penelitian yang menghubungkan keterikatan kerja dengan budaya organisasi untuk diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Putrianadhana & Mulyana (2023) tentang hubungan budaya organisasi dan keterikatan kerja pada karyawan, menunjukkan keterikatan kerja pada karyawan yang meningkat merupakan pengaruh dari adanya budaya

organisasi yang baik dan kuat dan apabila budaya organisasi negatif akan memiliki keterikatan kerja yang rendah pula. Penelitian lainnya dilakukan oleh Prahara (2020) yang berjudul Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan, hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi di PT.X mengandung tujuan-tujuan yang kuat dan berpengaruh positif terhadap perilaku positif karyawan seperti; semangat, dedikasi, dan absorption yang merupakan aspek-aspek dari keterikatan kerja.

Temuan yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT. Primatecxo Indonesia di Batang) mengungkapkan bahwa PT. Primatecxo memiliki budaya organisasi yang tergolong dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan karyawan mempunyai perilaku yang cukup baik yang sudah menjadi keyakinan dan persepsi bersama seluruh yang terlibat dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Selaras dengan hal ini, hasil analisis data, employee engagement pada PT. Primatecxo juga termasuk kategori sedang (Akbar, 2013).

Penelitian berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)" menyimpulkan bahwa budaya organisasi berperan positif dalam meningkatkan keterikatan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terinternalisasi oleh karyawan, semakin tinggi tingkat keterikatan mereka, dan semakin sering OCB dilakukan. (Zahreni et al., 2021).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh berjudul Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Egagement* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variable Intervening pada Karyawan PT Pelindo III (Persero). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan karyawan dan job satisfaction dapat memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Widyaswendra, 2016).

Penelitian-penelitian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap keterlibatan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Tetapi dalam penelitian yang telah diuraikan diatas,

belum ada yang melakukan penelitian terhadap budaya organisasi di lingkungan *start-up*, yang mana *start-up* sebagai perusahaan rintisan memiliki karakteristik yang berbeda dari perusahaan konvensional. Sehingga penulis merasa perlunya penelitian terkait budaya organisasi di lingkungan *start-up*.

Sejalan dengan adanya budaya organisasi yang menjadi salah satu faktor eksternal dari keterikatan kerja karyawan. Generasi milenial sebagai angkatan kerja aktif di lingkungan *start-up* memiliki karakteristik; adaptif, fleksibel, inovatif dan dekat dengan teknologi melahirkan kemampuan untuk dapat belajar dengan cepat dan dapat beradaptasi dengan situasi, hal ini disebut dengan *learning agility* (Meuse & P, 2017).

Gravett & Caldwell (2016) berpendapat bahwa *learning agility* merupakan keterampilan belajar yang berhubungan dengan kemampuan diri dalam beradaptasi dan keinginan untuk menghadapi hal yang tidak pernah dihadapi sebelumnya serta memprediksi potensi kinerja seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas baru. *learning agility* dapat dijadikan sebagai pengembangan kompetensi dan kepercayaan diri untuk belajar, beradaptasi, dan melakukan inovasi mengubah konteks untuk kesuksesan yang berkelanjutan. Penulis menyimpulkan bahwa *learning agility* adalah kemampuan individu untuk dapat menerapkan ide-ide yang baru untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Penelitian Saputra & Bramantoro Abdinagoro (2018) berjudul *The Mediating Role of Learning Agility on Relationship between Work Engagement and Learning Culture*. Menunjukkan bahwa *learning culture* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* tetapi *learning agility* memiliki pengaruh langsung terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Yunseong Jo dan Ah Jeong Hong (2022) berjudul *Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support*. Penelitian ini menekankan bahwa *learning agility* berhubungan langsung dengan keterikatan kerja (*work engagement*) dan keterikatan kerja menjadi motivasi dari perilaku inovatif.

Berdasarkan hal tersebut, terkait keterikatan kerja pada generasi milenial di Indonesia karena mereka memiliki karakteristik yang berbeda

dengan generasi sebelumnya. Saat ini angkatan kerja menjadi dominan serta memiliki peran yang signifikan dalam perekonomian Indonesia. Milenial juga cenderung lebih tertarik untuk bekerja di *start-up*, yang seringkali memiliki budaya yang berbeda dengan perusahaan konvensional. Hal ini tentu menciptakan sebuah dinamika baru dalam dunia kerja sehingga menghasilkan anomali-anomali baru dengan bukti *turnover intention* dalam perusahaan *start-up* tinggi (Kartika & Rositawati, 2023). Selain itu, perubahan yang cepat dalam dunia *start-up* menuntut karyawan memiliki kemampuan untuk dapat belajar dengan cepat dan beradaptasi dengan perubahan di dunia pasar digital menjadi sangat penting, maka *learning agility* menjadi suatu kemampuan yang dituntut dimiliki oleh karyawan generasi milenial *start-up*. Penelitian-penelitian sebelumnya juga mencatat bahwa kemampuan *learning agility* menjadi salah satu faktor pendorong terhadap keterikatan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengetahui apakah ada hubungan antara budaya organisasi dan *learning agility* sebagai kemampuan generasi milenial terhadap keterikatan kerja di lingkungan *start-up*. Urgensi penelitian ini ialah untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, dapat mengoptimalkan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pertumbuhan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang permasalahan diatas, Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana hubungan antara budaya organisasi dan ketangkasan belajar memengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan generasi milenial di perusahaan *start-up* di Indondesia?

C. Tujuan Penetian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan ketangkasan belajar terhadap keterikatan kerja karyawan generasi milenial di perushaan *start-up* di Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis melalui hasil penelitian hubungan budaya

organisasi dan *learning agility* terhadap keterikatan kerja pada karyawan generasi milenial di perusahaan *start-up*, diharapkan dapat memberikan tambahan informasi, wawasan dan memperkaya khazanah ilmu di bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Subjek Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran kepada subjek penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dan ketangkasan belajar (*learning agility*) terhadap keterikatan kerja pada karyawan generasi milenial *start-up*.

2) Bagi Lembaga/Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan maupun bahan evaluasi dalam pembuatan kebijakan maupun penyusunan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan agar mampu membentuk budaya organisasi yang baik sehingga dapat meningkatkan keterikatan kerja.

3) Bagi Pembaca/Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam bagi pembaca dan masyarakat terkait pentingnya budaya organisasi dan ketangkasan belajar (*learning agility*) dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Seiring dengan adanya perkembangan zaman dan juga teknologi yang akan berpengaruh pada keterbaruan sumber-sumber penelitian. Selain itu, diharapkan dapat dijadikan sumber referensi atau bahan pembanding bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan penelitian selanjutnya dengan tema keterikatan kerja, budaya organisasi dan ketangkasan belajar (*learning agility*). Adapun keterbatasan pada penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi penelitian berkelanjutan bagi peneliti selanjutnya.

E. Keaslian Penelitian

Pada bagian ini, peneliti menyajikan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang relevan atau sesuai dengan penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan keaslian penelitian dilakukan, sehingga tidak terjadi plagiasi antara beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain dengan penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk memperbaiki dan melengkapi berbagai penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti lainnya, sehingga untuk keaslian penelitian ini dapat dipastikan tetap terjaga.



Tabel 1. 1. keaslian penelitian

No	Nama Peneliti	Judul	Dasar Teori	Alat Ukur	Subjek dan Lokasi		Hasil Penelitian
					Penelitian		
1	Giovana Urrutia Pereira, Wagner de Lara M, Manoela Ziebell de O. (2021)	Organizational Learning Culture In Industry 4.0: Relationships with Work Engagement and Turnover Intention	<i>Organizational Learning Culture</i> (Watkins dan Marsick; 1997). <i>Work Engagement</i> (Shaufeli; 2018). <i>Turnover Intention</i> (Hom and Griffeth; 1991)	Kuesioner <i>Utrecht Scale, Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i>	188 karyawan perusahaan IT kecil dan menengah di Brazil		Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa budaya belajar organisasi memiliki korelasi langsung dengan tingkat keterlibatan kerja, namun tidak memiliki korelasi langsung dengan keinginan untuk beralih pekerjaan (<i>turnover intention</i>).
2	Yashinta Putri, Lieli Suharti (2021)	Learning Agility and Innovative Behavior: The Roles of	<i>Learning agility</i> (Gravett & Caldwell; 2016).	Skala Likert	105 responden dengan kriteria generasi Y dan		Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa <i>learning goal orientation</i>

		Learning Goal Orientation and Learning Organization	<i>Learning goal</i> (Chadwick and Jana; 2015).		bekerja pada sektor perbankan di Jawa Tengah	dan <i>learning organization</i> memiliki dampak positif terhadap <i>learning agility</i> , sementara itu <i>learning</i> <i>agility</i> juga berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif karyawan.
3	Aastha Tripathi & Prateek Kalia(2022)	Exmanining The Effects of Supportive Work Environment and Organizational Learning Culture on Organizational Performance in Information	Supportive Work environment (Baldwin & Ford, 1988). <i>Organizational</i> <i>learning culture</i> (Marsick & Watkins, 2003). <i>Learning agility</i> (Gravett & Caldwell; 2016).	Skala yang disusun peneliti	379 responden pekerja IT di perusahaan bagian Selatan India	<i>supportive work</i> <i>environment</i> dan <i>learning</i> <i>agility</i> berdampak positif terhadap inovasi organisasi, <i>learning agility</i> berkorelasi signifikan dengan kinerja organisasi.
4	Iwan Sukoco, Dian Nur F & Zaenal Muttaqin(2021)	Work Engagement of Millenial Generation Employees di PT. X Bandung	<i>Work</i> <i>engagement</i> (Schaufeli & Bakker; 2010)	Skala Likert	57 Karyawan pada perusahaan X di Bandung	Mayoritas karyawan generasi milenial di PT. X menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, menandakan bahwa sebagian



5	Nopriadi Saputra, Sri Bramantoro Abdinagoro dan Engkos Achmad Kuncoro (2018)	The Mediating Role of Learning Agility on the Relationship between Work Engagement and Learning Culture	<i>Learning agility</i> (De Meuse et al., ; 2010). <i>Work engagement</i> (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris; 2008, Khan; 1990).	<i>Organizational learning culture questionnaire</i> (Rebelo & Gomes; 2011). <i>Utrecht work engagement scale 17. Learning agility self-assessment</i> (Gravett & Caldwell, 2016).	67 responden dari manager senior dan direktur perusahaan sektor perusahaan sektor teknologi informasi komunikasi, media, konstruksi, perbankan dan layanan	besar dari mereka memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Ini tercermin dalam kemampuan mereka untuk tetap fokus dan berkonsentrasi pada tugas yang berat, merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai yang tinggi, dan menikmati pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi penuh. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa budaya belajar tidak memiliki dampak langsung terhadap <i>work engagement</i> namun berdampak langsung terhadap <i>learning agility</i> , <i>learning agility</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> . <i>learning agility</i> memainkan peran mediasi dalam hubungan antara <i>work engagement</i> dan budaya belajar.

6	Silverius Y. Soeharso, Rosi Nurika (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dengan Work Ethic (Hard Work) sebagai Variabel Moderator: Studi Kasus pada Karyawan Generasi Milenial di PT X	<i>Work engagement</i> (Saks; 2006).	Skala Keterikatan Karyawan (Saks, 2006), Profil Etika Kerja Multidimensi (<i>Multidimensional Work Ethics Profile/MWEP</i>) untuk mengukur etos kerja (<i>hard work</i>), dan <i>Values Survey Modul</i> (VSM 2013) dari Hofstede (2013) untuk mengukur budaya organisasi.	201 karyawan generasi milenial di PT X	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Variabel budaya organisasi memberikan sumbangan pengaruh sebesar 25,8% terhadap keterikatan karyawan. Ketika variabel etos kerja ditambahkan sebagai variabel mediator.
7	Rm. Kumara Anindhita	Pengaruh Organizational	<i>Employee engagement</i>	Skala Likert	Responden berjumlah 210	Hasil penelitian diperoleh tidak ada pengaruh secara

	Widyaswenda (2016)	Culture terhadap Employee Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening	(Kahn; 1990). <i>Organization culture</i> (Robbins, 2008). <i>Job satisfaction</i> (Malthis; 2006).		karyawan PT Pelindo III (Persero) yang berlokasi di Surabaya.	langsung serta tidak signifikan antara organizational culture dan employee engagement, sehingga tampak jelas bahwa <i>job satisfaction</i> memidiasi secara penuh.
8	Hsiu-Chuan Lin, Yuan-Duen Lee (2017)	A Study of the Influence of Organizational Learning on Employee's Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination	Organizational learning (Senge, 1990; Real, Leal & Rolda; 2006). <i>Work engagement</i> (Robbins, 2001; Song, Kolb, Lee, & Kim, 2012). <i>Innovative behavior</i> (Pieterse, Knippenberg, Schippers, & Stam; 2010).	Skala yang disusun oleh peneliti	54 manager dan 511 karyawan di 21 perusahaan Southern Taiwan Science Park	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki peran mediasi antara hubungan <i>organizational culture</i> dan perilaku inotif karyawan.
9	Marhisar Simatupang, Lania Muhsarh, Randwitya Ayu Ganis Hemasti, Nur Ainy	Pengaruh Employee Agility dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan di	<i>Employee engagement</i> (Bakker; 2011).	Skala Likert	92 karyawan di kabupaten Karawang	Terdapat pengaruh dari <i>employee agility</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>organization citizenship behavior</i> pada karyawan di Kabupaten

Sadijah, Ahmad Paisal Gozali, Kurnia Pratiwi (2023)	Karawang	Karawang
10 Muhammad Rizza Akbar (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang)	<p><i>Employee engagement</i> (Saks; 2006). Budaya organisasi (Robbins; 2002).</p>  <p>Skala Likert</p> <p>145 Karyawan di PT Primatexco dengan masa bekerja tiga tahun</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan <i>employee engagement</i>.</p>



Beberapa penelitian di atas merupakan contoh penelitian yang melibatkan variabel keterikatan kerja, budaya organisasi dan ketangkasan belajar (*learning agility*). Adapun penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini memiliki perbedaan dari penelitian terdahulu. Berikut merupakan perbedaan antara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu:

1. Keaslian Topik

Penelitian dengan variabel keterikatan kerja dan *learning agility* pernah dilakukan oleh Saputra & Bramantoro Abdinagoro (2018), namun penelitian ini menempatkan keterikatan kerja sebagai mediator dalam pengaruh *organizational learning* terhadap *learning agility*. Sehingga, hal ini menjadi perbedaan dalam penelitian ini, dengan menggunakan *learning agility* dan budaya organisasi sebagai variabel bebas serta keterikatan kerja sebagai variabel terikat.

2. Keaslian Teori

Teori yang digunakan terkait variabel bebas pada penelitian ini menggunakan teori yang dikembangkan oleh (Robbins & Judge, 2013) terkait budaya organisasi. Lalu pada variabel terikat keterikatan kerja, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Bakker & Leiter (2010) serta *learning agility* menggunakan teori dari Burke & Smith (2018).

3. Keaslian Alat Ukur

Instrumen pengukuran yang diterapkan dalam penelitian ini merupakan hasil penyusunan alat ukur oleh peneliti yang disesuaikan berdasarkan aspek-aspek yang bersumber dari teori-teori variabel terikat. Aspek-aspek tersebut terdiri dari: (1) aspek yang dikembangkan oleh Bakker & Leiter (2010) yang terdiri dari tiga aspek; *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. (2) Aspek yang dikembangkan oleh Robbins & Judge (2013) yang terdiri dari; Inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas. (3) Aspek yang

dikembangkan oleh Burke & Smith (2018) yang terdiri dari; *flexibility, speed, experimenting, performance risk taking, interpersonal risk taking, collaboration, information gathering, feedback seeking* dan *reflecting*.

4. Keaslian Subjek

Subjek pada penelitian ini merupakan karyawan yang tergolong dalam generasi milenial bekerja di perusahaan *start-up*. Penelitian yang telah dilakukan oleh Sukoco et al., (2021) juga menggunakan karyawan millennial sebagai subjek penelitiannya, tapi tidak tergambar dengan jelas perusahaan apa yang dituju. Hal tersebut menjadi pembeda dengan penelitian ini yang menggunakan karyawan millennial dari perusahaan *start-up*. Penelitian yang dilakukan Putri & Suharti (2021) menggunakan generasi Y atau milenial dalam subjek penelitiannya, yang bergerak di sektor perbankan, hal ini menjadi pembeda dengan penelitian ini.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan penelitian yang sudah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang pertama, budaya organisasi memiliki hubungan positif terhadap keterikatan kerja. Kedua, ketangkasan belajar atau *learning agility* memiliki hubungan positif terhadap keterikatan kerja. Ketiga, budaya organisasi dan ketangkasan belajar memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan kerja karyawan generasi milenial di perusahaan *start-up*. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga hipotesis pada penelitian ini dapat diterima, dengan pemahaman bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan ketangkasan belajar maka semakin tinggi pula keterikatan kerja pada karyawan generasi milenial di perusahaan *start-up*. sebaliknya, apabila semakin rendah budaya organisasi dan ketangkasan belajar maka semakin rendah pula keterikatan kerja pada karyawan generasi milenial di perusahaan *start-up*.

B. Saran

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, berikut ini terdapat saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait yaitu antara lain:

1. Bagi karyawan generasi milenial

Saran bagi karyawan generasi milenial untuk dapat mempertahankan kemampuan *learning agility* atau ketangkasan belajar dalam bekerja karena kemampuan ini terbukti dapat meningkatkan keterikatan kerja dalam perusahaan *start-up* yang mengalami perubahan secara terus-menerus.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk menjadikan faktor-faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi keterikatan kerja atau *work engagement* agar dapat menambah khasanah keilmuan dalam meningkatkan keterikatan kerja. Perlu juga menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya, terkait dengan karakteristik dari organisasi atau perusahaan yang diteliti. Selain itu juga disarankan menggunakan

responden dengan jenis pekerjaan dan kriteria yang lain, serta lebih memperluas jangkauan respondennya.

3. Bagi organisasi terkait

Saran peneliti bagi perusahaan *start-up*, perlu memfokuskan untuk memperkuat budaya organisasi dalam perusahaan yang berkaitan dengan aspek-aspek; inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Sehingga penting membangun keterhubungan yang kuat antara perusahaan *start-up* dengan karyawan generasi milenial.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. (2017). The effect of organizational culture and leadership style towards employee engagement and their impact towards employee loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research (AJTMR)*, 7(2), 1–11.
- Afdi, Z., Purwangan, B., Industri, D. T., Diponegoro, U., & Afdi, Z. (2017). Perancangan strategi berbasis metodologi lean startup untuk mendorong pertumbuhan perusahaan rintisan berbasis teknologi di indonesia. *Industrial Engineering Online Jurnal*, 6(4), 1–13.
- Akbar, M. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1).
- Ali, H., & Purwandi, L. (2017). *Millenial Nusantara*. Gramedia Pustaka .
- Aliyyah, I. H., & Idham, R. A. (2020). *Hubungan Learning Agility dan Perilaku Kolaborasi pada Pekerja di Jakarta*. <http://dx.doi.org/10.22441/biopsikososial.v4i1>
- Azizah, R., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). HUBUNGAN ANTARA JOB CRAFTING DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Y DI KANTOR PUSAT PT. BANK BUKOPIN, TBK JAKARTA. *Jurnal EMPATI*, 7(2), 575–581. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.21679>
- Azwar. (2017). *Metode Penelitian Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, Arnold., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement*. Psychology Press.
- Burke, W. W., & Smith, D. E. (2018, September). *Technical report: Burkelearning agility inventory*. EASI Consult.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. Palgrave.
- Creswel, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (IV)*. Pustaka Belajar.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 21, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/258997>
- Derue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>
- Eichinger, R., & Lombardo, M. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–330.

- Faisal, M. (2017). *Generasi Phi: Memahami milenial pengubah Indonesia*. Republika.
- George, J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition* (6th ed.). Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *Learning Agility The Impact On Recruitment And Retention Learning Agility Learning Learning Learning Learning Agility Agility The Impact On Recruitment And Retention*. Palgrave Macmillan.
- Hewitt. (2016). *Trends in Global Employee Engagement: Employee Engagement is on the rise, but volatility abounds*. Aon Empower Result.
- Idulfilastrri, R. M. (2018). *Keterikatan Kerja dan Konteks Psikologi Industri/Organisasi*. Penerbit Andi.
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900830>
- Kairahitangga, A. (2016). *Toolkit: Learning Agility*. Penerbit Leadership Development Center.
- Kartika, Y., & Rositawati, S. (2023). Pengaruh Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan di Perusahaan Startup Digital. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 969–975. <https://doi.org/10.29313/bcsp.v3i2.7467>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior* (9th ed.). Hill Education.
- Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., & Husna, S. (2021). Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behaviour among Millennial Generation Start-up Employees. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(2), 290. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v10i2.19947>
- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). PENGARUH KEPUASAN KERJA LINGKUNGAN KERJA DAN WORK – LIFE BALANCE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3674. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p14>
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Research Quarterly*, 1–12. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.324>
- Meuse, D., & P, K. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267–295.
- Mustomi, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan Terhadap Knowledge Sharing. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 1(2).

- Omoredé, A. (2023). Business in the digital age: Digital innovation outcome, exit and the founder's start-up experience role. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(1), 68–78.
- Pepra-Mensah, J., & Kyeremeh, E. A. (2018). Organisational Culture: A Catalyst for Employee Engagement in the Ghanaian Public Sector. *Global Journal of Human Resource Management*, 6, 11–28.
- Prahara, S. A. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232. <https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Puspitasari, R. D., & Budiani, M. S. (2022). Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Work Engagement Pada Karyawan PT. Mitra Megah Bangunan Abadi. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(6), 1–10.
- Putri, Y., & Suharti, L. (2021). Learning Agility and Innovative Behavior: The Roles of Learning Goal Orientation and Learning Organization. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5(3).
- Putrianadhana, A. M., & Mulyana, O. P. (2023). Hubungan Budaya Organisasi dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2).
- Ratanjee, V. , & Emond, L. (2016). *Why indonesia must engage younger workers*. Https://Www.Gallup.Com/Businessjournal/166280/Why-Indonesia-Engage-Younger-Workers.Aspx?G_source=indonesia&g_medium=search&g_campaign=tile.
- Retnawati, H. (2017). *Validitas, Reliabilitas & Karakteristik Butir Panduan Peneliti, Mahasiswa, dan Psikometri* . Parama Publishing.
- Robbins, S. , P., & Judge, T. , A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Saputra, N., & Bramantoro Abdinagoro, S. (2018). The Mediating Role of Learning Agility on the Relationship between Work Engagement and Learning Culture. In *Article in Pertanika Journal of Social Science and Humanities*. <https://www.researchgate.net/publication/327039886>
- Soeharso, S. Y.; N. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dengan Work Ethic (Hard Work) sebagai Variabel Moderator: Studi Kasus pada Karyawan Generasi Milenial di PT X. *Mind Set*, 11(1), 46–54.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2021). Work Engagement Karyawan Generasi Milenial pada PT.X Bandung. *AdBisprenur*, 5(3), 263. <https://doi.org/10.24198/adbisprenur.v5i3.29953>
- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76–88.
- Tazkiyyaturrohmah, R. (2020). Tren Model Bisnis Kolaborasi Antar Perusahaan Startup Perspektif Bisnis Islam. *Jurnal Penelitian Islam*, 14(02), 381–401.

Tripathi, A., & Kalia, P. (2022). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation: Organization and Management*. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>

Urrutia Pereira, G., de Lara Machado, W., & Ziebell de Oliveira, M. (2021). Organizational learning culture in industry 4.0: relationships with work engagement and turnover intention. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1976020>

Widyaswenda, Rm. K. A. (2016). Rm. Kumara Anindhita Widyaswenda, Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Engagement dengan Job Satisfaction sebagai Variable Intervening pada Karyawan PT Pelindo III (Persero) Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Engagement dengan. *Business and Finance Journal*, 5(1), 65–76.

Winialda, R., & Aslamawati, Y. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work Engagement pada Karyawan Milenial Perusahaan Startup Digital di Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 768–775. <https://doi.org/10.29313/bcsp.v3i2.7362>

Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi*, 13(1).

Zenof, B. D. (2014). *The Soul of the Organization, How to Ignite Employee Engagement and Productivity at Every Level*. Apress.

