

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Agility*

2.1.1. Pengertian *Agility*

Menurut Lombardo dan Eichinger (2000), *agility* adalah suatu kompetensi yang didapatkan dari pengalaman kerja dan dimiliki oleh seorang karyawan saat ia mulai mengerjakan suatu hal hingga hal tersebut tuntas sekalipun dihadapi dengan berbagai macam kondisi maupun tingkatan. *Agility* dapat diartikan sebagai kemampuan dan keinginan seseorang dalam mempelajari pengalaman agar dapat di aplikasikan untuk meningkatkan performa kerja. *Agility* berada diatas suatu kemampuan karena menekankan pentingnya keinginan seorang karyawan untuk belajar dan mengimplementasikan pembelajarannya berdasarkan pengalaman, konsep *agility* memiliki banyak kemiripan dengan kemampuan seorang dalam belajar. Setiap karyawan pada dasarnya memiliki skill yang berbeda namun asumsinya mereka tetap memiliki kemungkinan untuk dapat *agile*.

Agility merupakan salah satu pola pikir dan kebiasaan yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan yang memiliki kemauan dan kecepatan tinggi saat bekerja, biasanya ia memiliki soft skill yang sepadan dalam pembelajaran pengalaman untuk mencapai potensi diri yang nantinya akan bermanfaat bagi target individual dan perusahaan (Ibnoe, 2021). Karyawan diharapkan agar dapat selalu melihat peluang untuk belajar, karena dengan terus belajar mereka akan mampu terus berkembang saat karyawan *agile* semestinya memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, tidak cepat puas dengan pencapaiannya saat ini dan terus meningkatkan keahlian dengan cara mengupgrade diri dan memperluas wawasan.

Agilty adalah mencari ide baru dalam situasi yang tidak biasa, yakni dengan cara *agile* tadi agar karyawan yang menyadari atau yang belum menyadari keadaan tetap bisa terus berusaha untuk mencari solusi atas pekerjaan yang di hadapi (Hoff, 2018). Banyak perusahaan menggunakan sistem manajemen performa untuk melihat performa karyawan apakah perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan secara merata atau tidak. Hasil dari proses manajemen performa seharusnya dapat menjadi sebuah perencanaan pengembangan yang menjelaskan bahwa karyawan seharusnya di masa mendatang bisa secara objektif untuk dapat benar-benar meningkatkan kemampuannya.

Menurut De Meuse dan Feng (2015), *agility* adalah kemampuan individu untuk secara langsung fokus dalam mengambil langkah awal, meningkatkan kemampuan dan mengubah

kesadaran akan perilaku diri saat sedang berada di lingkungan, atau dengan kata lain, *agility* merupakan unsur *feedback responsiveness* yang dimiliki individu, yaitu suatu jangkauan dimana individu mau mencoba mendapatkan, mendengarkan hal baru dan menerima masukan dari orang lain sehingga dapat bermanfaat terhadap peningkatan kemampuan diri dalam pengambilan keputusan serta perbaikan performa kerja (De Meuse, 2015).

Dari pengertian di atas, *agility* adalah kemampuan karyawan dalam beradaptasi pada suatu situasi dan dapat dengan cepat mempelajari skill/kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan. Konsep *agility* lebih dalam melihat setiap langkah untuk meningkatkan kemampuan dan perilaku seorang karyawan. Penelitian ini menggunakan rujukan teori *agility* yang dikemukakan De Meuse (2015).

2.1.2. Aspek-Aspek Agility

Menurut De Meuse (2015) terdapat tujuh aspek *agility* atau biasa yang disebut learning agility.

1. Perspektif Kognisi

Kemampuan individu untuk berpikir dengan tajam, sesuai realita, tertuju langsung pada inti permasalahan dan meletakkan pemikiran pada situasi dan kondisi yang tepat melalui sisi yang berbeda serta memusatkan pemikiran pada banyak perspektif agar dapat beradaptasi lebih baik saat bekerja di perusahaan.

2. Pemahaman Interpersonal

Kemampuan individu dalam memahami kelebihan dan kekurangan diri sendiri sehingga memberi pengaruh pada skill komunikasi yang lebih efektif, semangat dan value yang jelas bagi peningkatan tujuan dan performa kerja secara maksimal

3. Kemampuan Beradaptasi Terhadap Perubahan

Individu memiliki keinginan untuk selalu berubah, baik dalam perilaku maupun rasa keingintahuan serta ketertarikannya dalam mempelajari ide-ide baru.

4. Berorientasi Hasil

Individu memiliki tujuan yang jelas terhadap dirinya sendiri dan perusahaan tempat ia bekerja sehingga tidak terjebak dalam zona nyaman dan berani mencari tantangan baru, mengambil resiko tinggi, gesit membuat ide-ide baru hingga menjadi wujud nyata sekalipun saat baru pertama kali berhadapan dengan suatu pekerjaan.

5. Pemahaman Diri

Individu dapat memahami dirinya baik dalam kemampuan dan kekurangan serta memiliki rasa percaya terhadap nilai moral dan target diri bagi perusahaan kedepan.

6. Menerima Masukan

Kemampuan individu untuk melihat, mendengar dan menerima kritik serta saran dari individu lain secara konsisten lalu melakukan evaluasi terhadap performa kerja agar menjadi lebih maksimal.

7. Fokus

Individu mampu berkonsentrasi penuh dan memiliki skill dalam mengamati lingkungan luar secara tajam melalui berbagai cara, diantaranya yaitu tidak mudah menjudge suatu hal buruk yang ia temukan serta kemampuan dalam mengolah emosinya dengan lebih efektif.

Dari penjelasan diatas penelitian ini menggunakan aspek-aspek atau *learning agility* atau *agility* dikemukakan oleh De Meuse (2015).

2.1.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Agility

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *agility* pada karyawan menurut Sherehiy dan Karwowski (2004).

1. Sifat proaktif dapat diartikan sebagai seorang yang mampu memberi antisipasi pada setiap masalah, mulai dari awal perencanaan solusi hingga akhirnya terus meningkatkan solusi atas permasalahan pekerjaan tersebut yang setiap harinya pasti berbeda-beda. Menurut Sherehiy dan Karwowski (2004), sifat proaktif memiliki tiga atribut; pertama *courage*, *courage* merupakan pendekatan dari karyawan untuk menciptakan berbagai macam kemungkinan (*possibility*) dan sebuah perubahan dibandingkan hanya menunggu sesuatu terjadi. Kedua *independence*, *independence* merupakan kemampuan seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bimbingan seminimal mungkin dan pilihan untuk bertanggung jawab. Terakhir, *eagerness to learn*, *eagerness to learn* adalah pendekatan seorang karyawan terhadap pembelajaran dan pengembangan diri
2. Sifat adaptif adalah seorang yang mampu merubah perilakunya untuk meningkatkan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru. Menurut Sherehiy dan Karwowski (2004) sifat adaptif memiliki empat atribut; pertama *resilience*, *resilience* adalah kemampuan karyawan dalam menghadapi kesulitan. Kedua *teamwork*, *teamwork* adalah kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, berbagi informasi dan menstimulasi proses kerjasama tim. Ketiga *coping with change*, *coping with change* adalah pendekatan terbuka saat

berhadapan dengan masalah dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Terakhir, *decisiveness*, *decisiveness* adalah pendekatan karyawan pada saat mencoba untuk berubah dan beradaptasi dengan menemukan serta memanfaatkan kesempatan yang datang.

Sehingga dari kedua sifat tersebut, seseorang menjadi lebih *aware* terhadap *possibility*, tanggung jawab dan pengembangan diri perihal tujuan diri atau yang disebut dengan *personal goals* (Vliet, et al., 2017). Pribadi atau individu yang memiliki dorongan-dorongan kedua sifat tersebut diharapkan kedepan mampu meningkatkan sikap *agile*-nya.

1. Faktor internal terdiri dari; pertama kepribadian yang tangguh, kedua pengalaman, ketiga kemampuan diri. Kepribadian yang tangguh meliputi kecepatan penguasaan skill, efektivitas Kerjasama. Pengalaman meliputi apa yang telah dilalui di masa lalu untuk dapat berkembang menjadi lebih baik. Kemampuan diri meliputi pribadi yang menyanggupi suatu hal secara terbuka.
2. Faktor eksternal terdiri dari; pertama lingkungan, kedua sosial. Lingkungan adalah tempat seseorang memperoleh pengalaman. Sosial adalah hubungan antar individu yang dapat memberikan input terhadap keterbukaan diri dan pemahaman akan hal baru.

Dari faktor internal dan eksternal tersebut diharapkan seseorang dapat lebih tergambarkan perihal pemetaan diri sendiri atau yang biasa disebut dengan *personal goals*. Dari setiap dorongan, diharapkan setiap individu mampu untuk lebih *agile*.

2.2. *Personal Goals*

2.2.1 Pengertian *Personal Goals*

Personal goals menurut Latham dan Locke (2007) adalah tujuan seseorang didalam pekerjaan, hubungan, finansial, dan aspek lainnya. Hampir semua tujuan yang dimiliki seseorang merupakan hal yang bersifat personal. Sebuah tujuan dipastikan mampu meningkatkan cara kerja asalkan tujuan tersebut didasari oleh sebuah orientasi terhadap pencapaian target. Latham dan Locke (2007) juga mengatakan seseorang yang memiliki motivasi diri terhadap sebuah goals atau tujuan akan mendukung keefektifan pekerjaan, performa kerja yang lebih baik dan pembentukan segala sesuatu yang melibatkan pengembangan diri seorang karyawan ketika bekerja.

Menurut McDaniel (2015) *personal goals* adalah sebuah tujuan dan rencana yang diatur seseorang sedari dini agar mereka mampu memetakan arah untuk mencapai sebuah tujuan.

Semakin jelas rencana urutan tujuan disusun, maka semakin tinggi peluang seseorang dalam mencapai tujuannya. McDaniel (2015) juga mengatakan pengaturan sebuah tujuan memiliki cara pandang seseorang atau wawasan ke masa depan.

Menurut Spreitzer (1995) *personal goals* adalah sebuah wadah berupa pemberdayaan diantara hubungan struktur sosial dan wujud perilaku seseorang. Ia mengatakan *personal goals* seperti perubahan suatu hal yang mendasar, sebuah struktur radikal dari hirarki yang sudah dimiliki seseorang dan telah menjadi tradisi yang lebih menantang bagi perusahaan masa di masa- masa sekarang. Pada umumnya seseorang bisa bertindak sesuka hati saat berperilaku dan bersosialisasi di masyarakat, akan tetapi ketika ia sudah menjadi bagian dari perusahaan, ia harus mampu merubah perilaku sesuai tuntutan perusahaan tersebut. Personal goals merupakan suatu konsep yang dimulai dengan cara yang berlawanan dalam mengubah proses mental dan membawanya kepada perilaku yang kuat secara bertahap. Konsep personal goals menjadi salah satu pengalaman bekerja yang difokuskan, karena hanya ada satu cara untuk mendapatkannya yaitu karyawan yang sedang mengerjakan tugasnya secara penuh menyatu dengan pekerjaannya tersebut atau target kerjanya benar-benar tersampaikan sehingga ia merasa puas dan mendapatkan keuntungan secara personal, serta merasakan perasaan yang kuat atas pemberdayaan diri yang terus menuntunnya kepada konsekuensi dalam berperilaku (Spreitzer, 1995). Personal goals merefleksikan sebuah kapasitas dalam pengambilan keputusan yang bulat saat mengawali perilaku ketika bekerja termasuk kecepatan dan usaha yang dilakukan perihal menjalankan prosedur pekerjaan.

Personal goals dikutip dari teori *self-determination* atau pentapan diri menurut Ryan dan Deci (2000), merupakan cara individu untuk berfokus pada tingkatan antusiasme yang dimiliki ketika melakukan suatu tugas dan alasan individu termotivasiv serta memiliki tujuan dalam melakukan tugasnya. Pendekatan *personal goals* ini adalah orientasi berbeda dalam dorongan mencapai tujuan yang berfungsi sebagai stimulus dalam melakukan tugas dan sejauh mana individu mampu menentukan suatu makna dan kepentingan diri (*personal*). Individu yang tidak memiliki tujuan jelas dalam mengerjakan tugas-tugasnya dapat dikatakan sebagai individu yang tidak memiliki personal goal, sebaliknya, individu yang bersemangat dan aktif dalam mencapai tujuannya dikategorikan sebagai individu yang memiliki *personal goals*. Personal goal berbentuk suatu tekad bulat dari individu yang berkaitan dengan pilihannya dalam menentukan tindakan kedepan (Deci et al., 1989).

Dari pengertian diatas *personal goals* dapat disimpulkan sebagai rencana, tujuan, target dan pencapaian yang dimiliki seseorang dalam wujud dan struktur perilaku yang memiliki dorongan termasuk orientasi terhadap hasil terutama saat bekerja di perusahaan karena setiap pekerjaan membutuhkan performa dengan konsep sebaik mungkin yang bermaksud dapat mengubah perasaan, proses mental dan hubungan seseorang saat bekerja sehingga akhirnya memberikan makna terhadap pengembangan diri seperti peningkatan kemampuan pengambilan tindakan dan keputusan kedepan, usaha untuk terus bekerja sesuai prosedur perusahaan, juga kecepatan dalam menjalankan fungsi pekerjaan sesuai bagian dan menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian ini menggunakan rujukan teori *personal goals* yang dikemukakan Deci dan Ryan (2000), merupakan teori adaptasi dan penyesuaian berdasarkan teori *self-determination* atau penetapan diri.

2.2.2. Aspek-aspek *Personal Goals*

Menurut Deci dan Ryan (2000) aspek-aspek dari *personal goals* yang didasarkan atas pengertian penetapan tujuan diri yang mengarah pada kebutuhan psikologis seseorang saat bekerja terdiri atas tiga, yaitu:

1. *Autonomy* atau otonomi, yaitu kebutuhan akan keterlibatan kontrol perilaku seseorang pada saat dihadapkan dengan sebuah pilihan, dukungan, dan kemauan untuk saling menghormati satu sama lain dalam mengambil keputusan (Deci dan Ryan, 2000). Dengan kata lain, otonomi merupakan fungsi integrasi, kemandirian dan kebebasan dalam menentukan tindakan tertentu. Otonomi dapat membawa seseorang pada refleksi diri untuk memastikan persepsi dan nilai-nilai yang dimiliki sudah selaras dengan perilaku mereka.
2. *Competence* atau kompetensi, yaitu kebutuhan akan hasil dan pencapaian seseorang berdasarkan efektifitas pengalaman saat bekerja (Deci dan Ryan, 2000). Dengan kata lain, kompetensi merupakan suatu peluang dan dukungan untuk mengekspansi kapasitas yang dimiliki seseorang ketika bekerja, baik itu mengembangkan keterampilan, pemahaman maupun penguasaan dalam pemenuhan kompetensi dan penyelesaian masalah.
3. *Relatedness* atau keterkaitan, yaitu kebutuhan, kedekatan dan kepedulian yang muncul ketika terdapat interaksi di lingkungan pekerjaan, dimana interaksi tersebut akan menumbuhkan rasa saling memiliki yang erat (Deci dan Ryan, 2000). Dengan kata lain, keterkaitan disini merupakan perhatian dan kepedulian serta dukungan

yang terhubung sebagai pengalaman responsif dan sensitif antar satu orang dengan yang lain.

2.3. Penelitian Terdahulu

Berikut ini daftar penelitian terdahulu yang memiliki beberapa kesamaan dengan penelitian yang dilakukan sekarang.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Proactive and Adaptive Agility among Employees – The relationship with personal and situational factors	Sandra Doeze Jager-van Vliet	2017	1) kebutuhan karyawan untuk berubah (<i>needs for change</i>), 2) pencapaian (<i>needs for achievement</i>), 3) kekuatan (<i>needs for power</i>), dan 4) kebutuhan untuk diakui dalam suatu kelompok (<i>needs for affiliation</i>) didalam setting pekerjaan memiliki hubungan positif dengan dua jenis <i>agility/agile</i> , yaitu <i>proactive agility</i> dan <i>adaptive agility</i> .
2	The Agile Maturity Map – A Goal Oriented Approach to Agile Improvement	Jay Packlick	2007	Menunjukkan hasil pengembangan dari <i>agile</i> yang di uji coba kepada tim <i>Agile Development</i> menggunakan metode <i>Agile Maturity Map</i> menghasilkan improvisasi dari pendekatan dorongan <i>goal</i> kepada kematangan perusahaan agar lebih <i>agile</i> dibanding dengan menggunakan pendekatan dorongan praktik tradisional. Dalam penelitiannya, tim <i>Agile Development</i> mampu memberikan value terhadap proses kerja dan memberikan kontribusi lebih pada pengembangan secara lebih lanjut. Tim <i>Agile Development</i> tersebut berhasil membentuk pendekatan berupa praktik

				yang berfokus pada goal sehingga setiap anggota tim menjadi lebih rasional dan mengerti mengenai goal yang akan menghasilkan sebuah sikap <i>Agile</i> .
3	Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory	Gary J. Greguras	2009	Kebutuhan akan kepuasan psikologis karyawan (<i>employee psychological need satisfactions</i>) termasuk komitmen dan performa kerja merupakan eksplorasi dari teori penetapan diri sebagai mekanisme potensi diri dengan jenis yang berbeda-beda dan memiliki hubungan dengan <i>personal goals</i> . Kecocokan karyawan didalam lingkungan kerja menghasilkan pengaruh terhadap sikap dan perilaku mereka dalam keseharian di perusahaan (untuk lebih <i>agile</i>)
4	Assessing The Construct Validity of a Measure of Learning Agility	James Connolly	2001	Kuesioner <i>learning agility</i> memiliki nilai korelasi $r = 0,07$ dengan <i>learning goal orientation</i> dan $0,17$ dengan <i>performance goal orientation</i>
5	Learning Agility in Clergy: Understanding the Personal Strategies and Situational Factors that Enable Pastors to Learn from Experience	Robert B. McKenna, Tanya N. Boyd dan Paul R. Yost	2007	Faktor situasional mendukung pengalaman personal ketika sedang bekerja, membawa perubahan, strategi personal dan nilai karakteristik serta <i>value</i> personal (individu)
6	Learning Agility and Innovative Behavior: The Roles Of Learning Goal Orientation and Learning Organization	Yashinta Putri dan Lieli Suharti	2021	<i>Learning goal orientation</i> memiliki dampak positif terhadap <i>learning agility</i>
7	Analysis of Learning Agility in The Performance of Achievement	Ayu Meryka Santoso, Yuzarion	2021	Diperlukan adanya dukungan sosial dan <i>goal orientation</i> dalam

Teachers in Yogyakarta	membangun <i>learning agility</i> pada guru
---------------------------	--

2.4. Dinamika Hubungan *Personal Goals* terhadap *Agility*

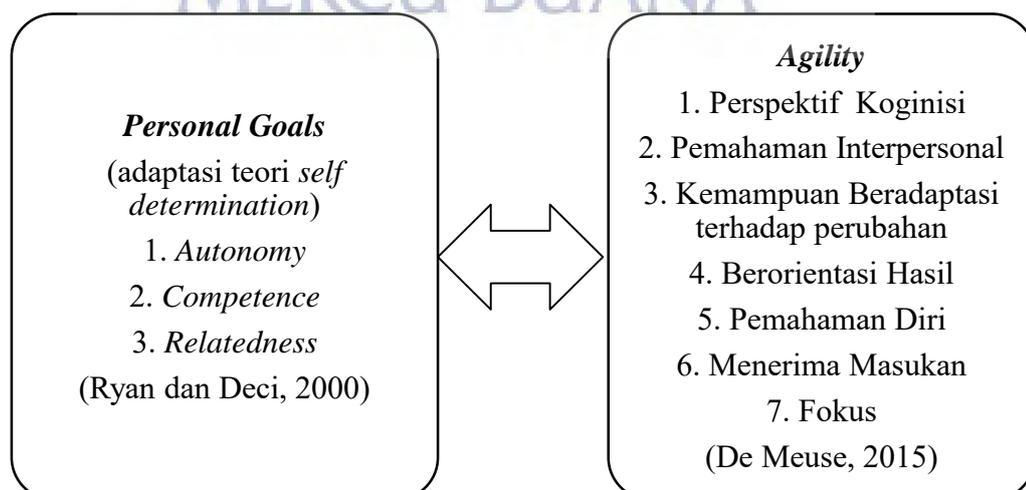
Personal goals diyakini dapat menimbulkan suatu hubungan terhadap *agility* seorang karyawan karena berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Greguras (2009), seseorang karyawan yang memiliki komitmen dan performa kerja baik di perusahaan cenderung menggunakan penetapan dirinya dalam mengoptimalkan potensi diri ketika bekerja. Apabila masing-masing karyawan benar-benar menjadikan target, tujuan dan pencapaian sebagai satu kesatuan yaitu *personal goals* didalam diri, tentu tingkat *agility* mereka akan turut meningkat. Adanya dorongan diri yang disebut dengan istilah *self drivenness* memudahkan seseorang dalam memetakan tujuan diri yang ingin dicapai (McDaniel, 2015). Akan tetapi, apabila seorang karyawan tidak menjadikan target, tujuan dan pencapaian sebagai *personal goals*-nya kemudian mereka juga tidak memiliki dorongan dalam diri, maka *agility* akan menjadi sulit untuk ditingkatkan. Biasanya seorang karyawan yang tidak agile tidak memiliki komitmen dalam bekerja, performa buruk, tidak mengetahui bagaimana cara memetakan sebuah pengalaman dalam bekerja, tidak mengetahui ke arah mana selanjutnya ingin melangkah dan tidak mau mencari solusi atas diri sendiri, yang mereka tahu adalah hanya menghindari tujuan dan target yang dituntut perusahaan. Pada akhirnya muncul hambatan dalam membentuk *personal goal* termasuk pengembangan diri yang diyakini dapat memberi peningkatan terhadap tingkat *agility* seorang karyawan ketika bekerja.

Menurut Ryan dan Deci (2000), dirujuk dari teori *self-determination* atau penetapan diri, *personal goals* merupakan cara agar seorang karyawan dapat lebih fokus pada dorongan yang ada dalam dirinya saat bekerja. Dengan adanya *personal goals*, seorang karyawan jadi memiliki alasan yang jelas dalam bekerja dan memiliki tujuan akhir yang lebih terarah. Sehingga pemetaan target dapat diraih dengan lebih mudah. Saat target sudah diraih dan menjadi satu kesatuan yang utuh dalam benak mereka, maka keinginan untuk lebih *agile* akan muncul. Dorongan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya secara *agile*, biasanya akan mampu mengkategorikan tugas dan pekerjaan tersebut agar lebih dengan dengan target-target. Sedangkan seorang karyawan yang tidak memiliki dorongan dalam mengerjakan tugas-tugasnya secara *agile*, biasanya akan sulit dalam mengkategorikan tugas dan pekerjaannya kedalam sebuah target. *Personal goals* akan

memberikan keinginan yang kuat dalam diri mereka saat bertindak dan memutuskan langkah kedepan secara lebih cepat dan gesit atau disebut *agile*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kennon M. Sheldon (2002), *personal goals* dari individu yang diteliti terpilih diminta untuk membuat list dari *goal-goal* inti yang mereka miliki. Tujuannya adalah untuk melihat sebuah pencapaian yang lebih sesuai dengan berbagai kebutuhan dalam hidupnya. Hasilnya, tiap partisipan memperlihatkan progress yang berbeda-beda, akan tetapi partisipan yang memiliki kepribadian yang kuat akan mencapai *goal* atau targetnya dengan lebih mudah. Karena ketika kepribadiannya kuat, biasanya seorang karyawan akan mampu untuk *agile* di berbagai situasi. Pengertian *agile* yang dirujuk dari penelitian tersebut di adaptasi dari pemahaman mengenai pengembangan kepribadian yang kuat (terintegrasi) dalam meningkatkan sebuah *goal* atau tujuan, sehingga dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki *personal goal* dan mau berkembang lebih *agile* dalam pencapaiannya. Dilihat dari beberapa prosedur dan pendekatan yang dilakukan dalam penelitian tersebut, terdapat juga beberapa sesi eksperimen yang menunjukkan refleksi partisipan tentang pemahaman *goal* dan alat untuk mencapainya memiliki arti yang dekat dengan kemampuan interpersonalnya. Hal ini sejalan dengan salah satu aspek *agility* yang dikatakan oleh De Meuse (2015) yaitu kemampuan interpersonal. Sehingga dapat diasumsikan bahwa *personal goals* memiliki hubungan atau keterkaitan yang kuat terhadap *agility* seseorang terutama karyawan saat bekerja yang merupakan salah satu kebutuhan (kegiatan) dalam hidup.

Berikut gambar dari kerangka berpikir penelitian ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Hubungan *Personal Goals* terhadap *Agility*

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah kesimpulan terhadap rumusan masalah penelitian. Maka atas dasar penjelasan yang telah dijelaskan diatas hipotesis dalam penelitian ini adalah: “Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *personal goals* terhadap *agility* dan karyawan perbankan swasta.”

