

***THE MEDIATION ROLE OF EMPLOYEE RESILIENCE IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION AND WORK  
ENGAGEMENT***

***PERAN MEDIASI EMPLOYEE RESILIENCE DALAM HUBUNGAN ANTARA  
LEARNING ORGANIZATION DAN WORK ENGAGEMENT***

**Sayuk Adi Kurniawan<sup>1</sup>, Nuri Herachwati<sup>2</sup>, Gebrina Ayu Pramesti<sup>3</sup>**

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Universitas  
Airlangga<sup>1,2</sup>

Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga<sup>3</sup>  
[saydikur@gmail.com](mailto:saydikur@gmail.com)<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*In the era of globalization, which is full of challenges and highly dynamic, organizations are demanded to create an environment that supports learning implementation to enhance the competencies and capacities of their members. This applies equally to government agencies, which are beginning to increase the effectiveness and efficiency of their human resources management. High competencies and capacities of civil servants will enhance their resilience in facing job challenges, thus triggering work engagement. This work engagement is expected to improve the quality of public services provided by civil servants. Research results indicate that the learning organization implemented by the Customs and Excise Office of Tanjung Perak Port (KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak) has a significant effect in increasing the work engagement of its employees, and employee resilience plays a partial mediating role in this relationship. However, this research still has limitations considering the sample scope that cannot yet represent civil servants in the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) as a whole. Subsequent research is expected to encompass a broader sample and deepen the study by incorporating other factors in the relationship between learning organization and work engagement.*

**Keywords:** *Employee Resilience, Learning Organization, Work Engagement.*

**ABSTRAK**

Di era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan sangat dinamis, organisasi dituntut untuk dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pelaksanaan pembelajaran guna meningkatkan kompetensi dan kapasitas anggotanya. Tak terkecuali dengan instansi pemerintahan yang mulai meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan SDM-nya. Kompetensi dan kapasitas yang tinggi dari para ASN akan meningkatkan ketahanan mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga dapat memicu keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja inilah yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pelayanan publik oleh ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* yang diterapkan KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak memberikan pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan *work engagement* pegawainya dan *employee resilience* menunjukkan peran mediasi secara parsial dalam hubungan tersebut. Namun, penelitian ini masih memiliki keterbatasan mengingat ruang lingkup sampel yang belum dapat mewakili ASN pada DJBC secara keseluruhan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup sampel yang lebih luas dan dapat memperdalam penelitian dengan menggunakan faktor-faktor lainnya dalam hubungan *learning organization* dan *work engagement*.

**Kata Kunci:** Ketahanan Karyawan, Organisasi Pembelajaran, Keterlibatan Kerja.

**PENDAHULUAN**

Setiap organisasi pada umumnya menginginkan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya, memiliki dedikasi, loyalitas dan juga terikat dengan organisasi dan pekerjaannya (Sholikhah et al., 2021), tak terkecuali pada instansi pemerintahan. Keterlibatan kerja,

khususnya dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, telah menjadi bidang studi yang penting karena implikasinya yang signifikan terhadap produktivitas organisasi, kualitas layanan publik, dan kesejahteraan pegawai secara keseluruhan. Penelitian melaporkan bahwa rendahnya *work engagement*

pegawai dapat menimbulkan *counterproductive work behavior*, yaitu perilaku negatif seperti terlambat datang ke kantor, sering melakukan kesalahan, dan sengaja memperlambat pekerjaan (Cohen et al., 2013).

*Work engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002). Ketika ASN terlibat dalam pekerjaannya, mereka akan menunjukkan tingkat komitmen, energi, dan antusiasme yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan kinerja kerja dan pemberian layanan kepada masyarakat yang lebih baik.

Beberapa laporan menyatakan bahwa pegawai akan menunjukkan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi ketika mereka diberi kesempatan untuk terus tumbuh dan berkembang dalam organisasi (Malik & Garg, 2017). Kebutuhan untuk terus berkembang tersebut adalah salah satu efek dari tuntutan globalisasi yang menyebabkan persaingan yang semakin ketat, kemajuan teknologi yang semakin meningkat, perubahan demografi tenaga kerja dan standar internasional, sehingga mengharuskan organisasi untuk melakukan transformasi dengan cepat dibandingkan sebelumnya (Malik & Garg, 2020). Oleh karena itu, organisasi dan instansi pemerintahan perlu memberikan kesempatan dan dukungan kepada pegawainya untuk berkembang melalui budaya belajar seperti *learning organization* sehingga pada akhirnya dapat memicu *work engagement* pada pegawai.

*Learning organization* menjadi pilihan yang tepat bagi organisasi untuk mewujudkan lingkungan yang mendukung kegiatan pengayaan

pengetahuan bagi pegawai secara berkelanjutan. Melalui *learning organization* setiap pegawai diharuskan untuk terus belajar dan beradaptasi agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan menjaga kelangsungan organisasi untuk tetap kompetitif. Malik & Garg (2020) berpendapat bahwa *learning organization* mampu membangkitkan emosi positif pada pegawai seperti cinta, kegembiraan dan kebanggaan. Emosi positif adalah respons langsung terhadap beberapa peristiwa pendahulu yang menyenangkan (Weiss & Cropanzano, 1996) Emosi positif inilah yang telah terbukti memicu *work engagement* pada pegawai (Fredrickson, 2001).

Dalam kaitannya dengan era globalisasi yang mengharuskan organisasi untuk terus mampu beradaptasi, ketahanan pegawai (*employee resilience*) menjadi faktor lain yang dapat mendorong timbulnya *work engagement* pada pegawai. *Employee resilience* memiliki pengertian sebagai karakteristik kepribadian yang memoderasi efek negatif dari stres dan mendorong adaptasi (Wagnild & Young, 1993). Penelitian menunjukkan bukti bahwa individu yang memiliki resiliensi tinggi memiliki kemampuan mengatasi dan beradaptasi yang lebih baik ketika menghadapi kesulitan, seperti stres terkait pekerjaan (Hodges et al., 2008). Dalam penelitiannya, Howard (2008) melaporkan pentingnya ketahanan dalam melindungi pegawai dari dampak situasi buruk terkait pekerjaan. Misalnya, jika seorang pegawai mempunyai penilaian kinerja yang buruk atau tidak terduga perubahan dalam suatu proyek, hal ini secara kiasan dapat merusak momentum pegawai dan mengakibatkan penurunan kinerja. Namun, ketahanan yang tinggi dapat membantu pegawai tersebut keluar dari potensi kemunduran dan

mempertahankan atau mendapatkan kembali motivasi, kepercayaan diri, dan ketenangan (Sholikhah et al., 2021). Dengan demikian, sangat relevan jika *employee resilience* juga menjadi faktor yang dapat membantu pegawai untuk mencapai *work engagement* di era globalisasi yang sangat dinamis dan penuh tantangan.

Saat ini instansi pemerintahan harus mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien. Contohnya adalah kebijakan *minus growth* dalam manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di Kementerian Keuangan yang salah satu instansi vertikalnya adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Kebijakan tersebut secara simultan mendorong perubahan-perubahan cara bekerja yang baru seperti dengan pemanfaatan teknologi, serta mendorong pengembangan kompetensi sebagai alternatif pemenuhan kebutuhan pegawai. Dengan penerapan kebijakan tersebut maka dibutuhkan strategi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada sehingga tidak akan menurunkan *work engagement* pegawai kualitas kinerja yang telah dicapai. *Learning organization* akan berperan penting dalam proses pengembangan kompetensi pegawai dan *employee resilience* akan membantu pegawai menghadapi perubahan dan tantangan yang ada, yang pada akhirnya akan membentuk *work engagement* pada pegawai.

Melalui studi ini, peneliti ingin menyelidiki peran *learning organization* dan *employee resilience* sebagai pendorong *work engagement*. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengetahui peran mediasi *employee resilience* dalam hubungan *learning organization* terhadap *work engagement*.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Learning Organization*

Senge (1990) telah mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi 'di mana orang di dalamnya terus menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola pemikiran baru dan luas dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang-orang terus belajar bersama'. *Learning organization* adalah budaya yang mendorong organisasi untuk belajar terus menerus dan mentransformasi dirinya sendiri (Watkins & Marsick, 1993). Menurut Sholikhah et al. (2021), *learning organization* merupakan organisasi yang mendukung dan memfokuskan kegiatan pembelajaran pada seluruh tingkatan anggotanya secara terus menerus dan dapat mentransformasikan dirinya untuk meningkatkan kemampuan dan membawa kemajuan dalam organisasi. Selain itu *learning organization* juga di definisikan sebagai tempat di mana pegawai yang memiliki keunggulan dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan (Garvin et al., 2008).

Menurut Watkins & Marsick (1993), *learning organization* memiliki tujuh dimensi yaitu pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), dialog dan pertanyaan (*inquiry and dialogue*), pembelajaran dan kolaborasi tim (*team learning and collaboration*), sistem tertanam (*embedded system*), pemberdayaan (*empowerment*), koneksi sistem (*system connection*), dan kepemimpinan strategis (*strategic leadership*). Tujuh dimensi tersebut telah mewakili seluruh lapisan dalam sebuah organisasi, yaitu level individu, tim dan organisasi. Selain itu, Garvin et al. (2008) menyatakan bahwa *learning organization* memiliki tiga elemen penting, yaitu: lingkungan belajar yang

mendukung, proses dan praktik pembelajaran yang konkrit, serta perilaku kepemimpinan.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* adalah suatu organisasi yang memfasilitasi seluruh anggotanya agar senantiasa melakukan pembelajaran untuk terus meningkatkan kompetensi dan daya saing anggota dan organisasi karena kebutuhan beradaptasi akan perubahan. Dengan kata lain, *learning organization* dapat diwujudkan jika organisasi mampu bersikap fleksibel, adaptif, dan produktif agar tetap bisa bertahan dalam kondisi di era globalisasi yang cepat berubah.

### ***Employee Resilience***

Menurut McNaughton & Gray (2017) ketahanan atau *resilience* diadopsi dari bahasa latin yaitu *resilire*, yang memiliki makna memantul atau bangkit kembali. Wagnild & Young (1993) mendefinisikan *employee resilience* sebagai suatu karakteristik kepribadian yang memoderasi efek negatif dari stres dan mendorong adaptasi. Sementara Luthans (2002) mendeskripsikan *employee resilience* adalah sebuah kapasitas yang dapat dikembangkan untuk bangkit kembali dari kesulitan, konflik, dan kegagalan atau bahkan peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab.

*Employee resilience* dapat menggambarkan sejauh mana pegawai mampu menghadapi perubahan dan kesulitan di tempat kerja serta dapat beradaptasi dengan baik untuk berkembang di lingkungan yang baru (Naswall & Kuntz, 2015). Reivich & Shatte (2002) menyatakan bahwa resiliensi secara alami dapat memengaruhi individu dari segi perilaku di tempat kerja, kesehatan mental, kesehatan fisik, serta kualitas hubungan individu. Lebih lanjut, Winwood et al.,

(2013) menyampaikan bahwa *employee resilience* memiliki 7 indikator, yaitu hidup otentik (*living authentically*), menemukan panggilan jiwa (*finding one's calling*), mempertahankan perspektif (*maintaining perspective*), mengelola stress (*managing stress*), berinteraksi secara kooperatif (*interacting cooperatively*), menjaga kesehatan (*staying healthy*), kesehatan, dan membangun relasi (*building networks*).

Dengan demikian, *employee resilience* dapat didefinisikan sebagai suatu kapasitas yang dimiliki pegawai untuk menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan baik atas perubahan yang ada untuk dapat bangkit terus berkembang.

### ***Work Engagement***

Menurut (Kahn, 1990), *work engagement* adalah pemanfaatan diri pegawai terhadap peran kerja mereka dimana mereka menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional. Menurut Malik & Garg (2017) *work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan. *Work engagement* juga diartikan sebagai suatu keadaan pikiran yang positif dan memuaskan dalam diri pegawai sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya dan ditandai dengan semangat, dedikasi dan keasyikan (Sholikhah et al., 2021).

Schaufeli et al. (2002) menyatakan bahwa *work engagement* sebagai kondisi pikiran pegawai yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Indikator semangat menggambarkan bahwa setiap pegawai memiliki tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi di tempat kerjanya untuk memberikan upaya yang

gigih dalam pekerjaannya terlepas dari kesulitan yang akan dihadapi. Dedikasi mengacu pada keadaan kognitif dan afektif yang sepenuhnya terlibat dalam satu kebermaknaan, kebanggaan, inspirasi, antusiasme, dan tantangan. Penghayatan mengacu pada konsentrasi yang penuh, mendalam, dan bahagia pada satu hal pekerjaan mereka, dimana guru yang berdedikasi merasakan dan menyadari rasa keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan literatur di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah kondisi emosi yang positif dan memuaskan dari seorang pegawai yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan selama menjalankan pekerjaannya.

#### **Hubungan Antar Variabel *Learning Organization* dan *Employee Resilience***

Pesatnya globalisasi dan kemajuan teknologi informasi memicu organisasi untuk fokus dalam usaha adaptasi agar tetap mampu bersaing (Hodliffe, 2014). Oleh karena itu, ketahanan dikalangan pegawai sangat diperlukan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara efektif (Wang et al., 2014). Sebagai upaya untuk meningkatkan ketahanan pegawai, *learning organization* dianggap dapat menjadi salah satu solusi yang tepat dengan memanfaatkan program pembelajarannya yang berkelanjutan. Hal ini didukung oleh penelitian Malik & Garg (2020) yang menyatakan bahwa ketahanan dapat diajarkan, dipraktikkan, dan dikembangkan sebagai keterampilan di kalangan pegawai. Berdasarkan prinsip tersebut, *learning organization* memiliki peran dalam menumbuhkan *employee resilience*. Pendapat ini juga didukung oleh penelitian dari Hodliffe (2014) yang melaporkan bahwa budaya belajar, pemberdayaan kepemimpinan,

partisipasi pegawai dan komunikasi perusahaan memiliki peran dalam menumbuhkan ketahanan pegawai. Penelitian lainnya menyampaikan bahwa *learning organization* menumbuhkan budaya yang mendukung inovasi, yang meningkatkan perilaku dan kemampuan adaptif individu (Murray & Donegan, 2003). Hal ini kemudian diperkuat oleh penelitian dari Malik & Garg (2020) yang melaporkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience*. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa:

H1: *learning organization* berhubungan positif terhadap *employee resilience*

#### ***Employee Resilience* dan *Work engagement***

*Employee resilience* dapat menumbuhkan *work engagement* karena pegawai yang tangguh akan menunjukkan kepercayaan diri terhadap kemampuannya dan menganggap tempat kerja mereka sebagai tempat kerja yang baik dan menguntungkan, yang pada akhirnya meningkatkan *work engagement* (Llorens et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2007). Pegawai yang memiliki ketahanan yang tinggi tidak hanya mampu mengatasi tantangan, namun juga memiliki keterampilan tambahan agar dapat mengatasi kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang tangguh memiliki banyak atribut positif seperti percaya diri dan energik (Block & Kremen, 1996). Pegawai yang energik dan percaya diri akan menunjukkan kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Kemudian, pegawai yang mampu mengatasi tantangan dan stres di tempat kerja dengan lebih baik akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk menyelesaikan tugas, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar

terhadap pekerjaan mereka, dan merasa lebih terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang pada akhirnya akan memperkuat *work engagement*.

Dengan demikian, pegawai yang tangguh akan memiliki pandangan yang optimis dan mampu bertahan dalam kesulitan sehingga akan meningkatkan tingkat *work engagement*. Hubungan ini diperkuat oleh penelitian Malik & Garg (2020) dan Sholikhah et al. (2021) yang menyatakan bahwa *employee resilience* memiliki hubungan yang positif dengan *work engagement*. Oleh karena itu, berdasarkan teori yang ada dan penelitian sebelumnya, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *employee resilience* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

### ***Learning Organization dan Work Engagement***

Pengaruh positif konsep *learning organization*, terhadap *work engagement* telah dilaporkan oleh beberapa penelitian. Sejumlah penelitian mengenai keterlibatan kerja pegawai menemukan pengaruh signifikan antara dukungan organisasi dan sumber daya terhadap keterlibatan kerja pegawai (Saks, 2006). Dalam hal ini budaya *learning organization* sebagai persepsi atas dukungan organisasi terhadap pembelajaran, kemungkinan besar akan mengarah pada peningkatan *work engagement*.

Rich et al., (2010) dalam Malik & Garg (2017) melaporkan bahwa perkembangan karir dan kesempatan belajar akan memotivasi pegawai yang kemudian berdampak pada *work engagement*. Organisasi yang memiliki lingkungan yang kompetitif dan menantang, kesempatan belajar yang berkelanjutan akan membantu peningkatan keterampilan dan pengembangan karier pegawai, yang pada gilirannya akan menghasilkan *work*

*engagement* (Purushothaman, 2015). Bakker & Demerouti (2008) juga melaporkan bahwa pengembangan pegawai akan menghasilkan *work engagement* dengan memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai. Sehingga, untuk meningkatkan *work engagement*, organisasi harus mampu memelihara lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran individu, kolaborasi, dan struktur organisasi yang menawarkan dukungan kepada pegawai untuk kinerja yang efektif (Malik & Garg, 2017). Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa *learning organization* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Pernyataan ini didukung oleh penelitian dari Park et al. (2014), Song et al. (2018) dan Malik & Garg (2020) yang melaporkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga:

H3: *learning organization* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

### ***Employee Resilience sebagai mediasi antara Learning Organization dan Work Engagement***

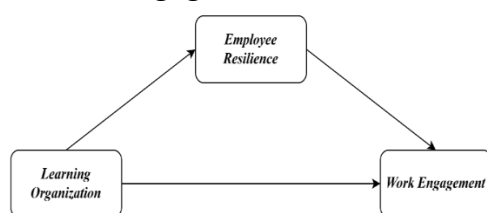
Suatu organisasi dapat menumbuhkan *employee resilience* dengan cara menawarkan program pertumbuhan dan pengembangan kepada pegawainya (Schaufeli & Bakker, 2010). Dalam hal ini *learning organization* dapat menjadi jalan bagi organisasi yang menawarkan program pengembangan pegawai melalui fasilitas pembelajaran yang disediakan. Kesempatan pembelajaran yang ditawarkan tersebut dapat dimanfaatkan pegawai untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi mereka untuk dapat menghadapi perubahan dan tantangan yang akan dihadapi. Oleh karena itu, beberapa peneliti berpendapat bahwa *learning organization* tidak hanya mengembangkan keterampilan dan

kemampuan pegawainya, tetapi juga mempengaruhi tingkat upaya di tempat kerja dan komitmen terhadap organisasi (Bhatnagar, 2007; Paul & Anantharaman, 2004).

Rutter (2006) menyampaikan bahwa ketahanan pegawai dapat mendukung pegawai untuk mencegah stres dan memungkinkan mereka untuk mampu beradaptasi di lingkungan yang penuh tekanan dan dinamis. Lebih lanjut, beberapa peneliti melaporkan bahwa ketahanan pegawai merupakan aspek sumber daya pribadi yang memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja (Karatepe & Olugbade, 2009; Paek et al., 2015). Sependapat dengan hal tersebut, Hodliffe (2014) melaporkan bahwa *employee resilience* mengarahkan pegawai pada tingkat *engagement* yang lebih tinggi.

Berdasarkan teori dan literatur yang telah disebutkan, maka telah ditemukan bukti yang mendukung hubungan antara *learning organization* dan *employee resilience*, serta *employee resilience* dan *work engagement*. Penelitian oleh Malik & Garg (2020) menyebutkan bahwa budaya *learning organization* dapat memberikan kontribusi terhadap *employee resilience* yang selanjutnya mengarah pada *work engagement*, sehingga dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H4: *employee resilience* memediasi hubungan antara *learning organization* dan *work engagement*.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan

survey kepada pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak. Jumlah populasi pegawai adalah sebanyak 370 pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* kepada 193 pegawai, yang telah melebihi jumlah minimal untuk analisis SEM yaitu 100 sampel (Kline, 2016). Kuesioner dibagikan dan diisi oleh pegawai secara daring. Kuesioner terdiri dari dua bagian yaitu karakteristik demografis responden dan penilaian mereka terhadap *learning organization*, *employee resilience* dan *work engagement*.

Para responden memberikan penilaian terhadap setiap indikator pengukuran dalam lima poin skala Likert mulai dari angka (1) yang merepresentasikan sangat tidak setuju hingga angka (5) yang merepresentasikan sangat setuju. Variabel *learning organization* diukur menggunakan 21 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Yang et al. (2004). Sementara itu, *employee resilience* diukur menggunakan 20 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Winwood et al. (2013), dan pengukuran *work engagement* menggunakan 9 butir pernyataan dari Schaufeli et al. (2006).

Peneliti menggunakan aplikasi SmartPLS 3 untuk melakukan analisis *structural equation modeling* (SEM). Pengujian hipotesis dilakukan dalam dua tahap, yaitu pertama dengan mengevaluasi model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan mengevaluasi model struktural untuk menguji hipotesis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Profil responden terdiri dari 74% laki-laki dan 26% perempuan. Mayoritas responden berada pada rentang usia 26 – 35 tahun (67,4%) dengan memiliki latar

belakang pendidikan mayoritas sarjana S1 (51,8%). Sementara berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja pada instansi tersebut lebih dari 6 – 10 tahun (38,9%).

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menguji reliabilitas dan validitas konstruk. Sebagai bagian dari tahapan evaluasi model pengukuran, beberapa indikator pengukuran *learning organization* dan *employee resilience* dihapus dari analisis karena memiliki nilai *loading factor*  $\leq 0,500$  (Hair et al., 2009). Untuk menguji reliabilitas konstruk, penelitian ini menggunakan nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* (CR). Nilai Cronbach's alpha dan CR untuk semua konstruk lebih tinggi dari 0,700 (Hair et al., 2009), sehingga reliabilitas untuk semua konstruk pada penelitian ini dapat terpenuhi. Pengujian validitas konvergen menunjukkan hasil bahwa semua konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,500 (Hair et al., 2009), sehingga validitas juga terpenuhi. Hasil dari pengujian reliabilitas dan validitas untuk masing-masing konstruk variabel terdapat pada Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Reliabilitas dan Validitas**

| Konstruk | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------|------------------|-----------------------|----------------------------------|
| ER       | 0,878            | 0,902                 | 0,505                            |
| LO       | 0,956            | 0,960                 | 0,537                            |
| WE       | 0,936            | 0,948                 | 0,673                            |

Keterangan: ER=*Employee Resilience*, LO=*Learning Organization*, WE=*Work Engagement*

Pengujian berikutnya adalah uji validitas diskriminan dengan mengacu pada nilai *Fornell-Larcker Criterion*. Syarat dari kriteria ini adalah akar kuadrat dari AVE oleh sebuah konstruk harus lebih besar daripada korelasi

antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE semua konstruk lebih besar dari dari hubungan antar konstruk sehingga menandakan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Untuk memperkuat hasil tersebut, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan dengan melihat *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang hasilnya menunjukkan nilai di bawah 0,900 sehingga validitas diskriminan juga terpenuhi (Henseler et al., 2015). Hasil dari pengujian validitas konvergen dan diskriminan ditunjukkan dalam Tabel 2 dan Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion**

|    | ER    | LO    | WE    |
|----|-------|-------|-------|
| ER | 0,710 |       |       |
| LO | 0,655 | 0,732 |       |
| WE | 0,705 | 0,617 | 0,820 |

**Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio**

|    | ER    | LO    | WE |
|----|-------|-------|----|
| ER |       |       |    |
| LO | 0,696 |       |    |
| WE | 0,750 | 0,638 |    |

### Evaluasi Model Struktural

Model struktural menunjukkan hipotesis hubungan antar variabel. Model struktural dinilai berdasarkan pada nilai  $R^2$ ,  $Q^2$ , dan signifikansi hubungan antar variabel. Model yang baik ditentukan oleh kekuatan dari setiap jalur struktural yang ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  masing-masing variabel dependen  $\geq 0,100$  (Falk & Miller, 1992). Sedangkan  $Q^2$  digunakan untuk mengetahui apakah model memiliki predictive relevance terhadap variabel dependen. Nilai  $Q^2$  di atas  $\geq 0,000$  menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance (Hair Jr. et al., 2017). Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai  $R^2$  untuk variabel



Innovative Work Behavior dan Job Crafting masing-masing adalah 0,643 dan 0,259, sedangkan nilai Q<sup>2</sup> masing-masing adalah 0,376 dan 0,164. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki predictive relevance yang baik sebagaimana digambarkan dalam Tabel 4. Selain menggunakan nilai R<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup>, model fit pada penelitian ini juga dievaluasi menggunakan nilai SRMR. Nilai SRMR pada penelitian ini adalah 0,074 ( $\leq 0,100$ ) yang menunjukkan bahwa model telah fit (Hair Jr. et al., 2017).

**Tabel 4. Nilai R<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup>**

|    | R <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> |
|----|----------------|----------------|
| ER | 0,428          | 0,203          |
| WE | 0,539          | 0,357          |

**Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai pada *path coefficients*, antara lain nilai *original sample*, *t-statistics* ( $\geq 1,96$ ), dan signifikansi ( $\leq 0,050$ ), sebagaimana tercantum pada Tabel 5. Hipotesis 1 memprediksi bahwa *learning organization* berpengaruh positif terhadap *employee resilience*. Hasil *path coefficients* menunjukkan nilai  $\beta=0,655$ ,  $t=16,221$ , dan  $p=0,000$ . Dapat disimpulkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee resilience*, sehingga H1 didukung. Berikutnya, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif terhadap *work engagement* juga didukung. Hasil *path coefficients* menunjukkan nilai  $\beta=0,528$ ,  $t=5,299$ , dan  $p=0,000$  sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee resilience* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hipotesis 3 menyatakan bahwa *learning organization* diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil evaluasi *path*

*coefficients* menunjukkan nilai  $\beta=0,271$ ,  $t=3,128$ , dan  $p=0,002$  sehingga H3 juga dapat diterima.

**Tabel 5.**

|        | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STD DEV) | T Statistics ((O/STD DEV)) | P Values |
|--------|---------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|----------|
| ER→ WE | 0,528               | 0,535           | 0,100                        | 5,299                      | 0,000    |
| LO→ ER | 0,655               | 0,664           | 0,040                        | 16,221                     | 0,000    |
| LO→ WE | 0,271               | 0,267           | 0,087                        | 3,128                      | 0,002    |

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *employee resilience* memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap *work engagement* diuji menggunakan analisis mediasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung menunjukkan P Values yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa *employee resilience* memediasi secara parsial hubungan antara *learning organization* dan *work engagement*. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6. Mediasi**

|          | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STD DEV) | T Statistics ((O/STD DEV)) | P Values |
|----------|---------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|----------|
| LO→ER→WE | 0,345               | 0,356           | 0,070                        | 4,930                      | 0,000    |

**Pembahasan**

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience*. *Learning organization* sebagai budaya pembelajaran mampu menjadi fasilitas bagi para pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas mereka. Dengan memiliki kompetensi yang diperlukan akan meningkatkan ketahanan pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Di era globalisasi saat ini, ketahanan pegawai menjadi salah satu sumber daya yang sangat diperlukan sebagai keterampilan pegawai dalam menghadapi tantangan

dan perubahan. Pernyataan ini mendukung pendapat Malik & Garg (2020) yang menyatakan bahwa ketahanan dapat diajarkan, dipraktikkan, dan dikembangkan sebagai keterampilan di kalangan pegawai.

Temuan berikutnya adalah *employee resilience* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Malik & Garg (2020) dan Sholikhah et al. (2021). Ketahanan dipercaya akan menciptakan rasa percaya diri pada diri pegawai untuk menghadapi tantangan dan perubahan-perubahan yang terjadi di era globalisasi. Rasa percaya diri ini akan mengarah pada anggapan pegawai bahwa tempat kerja mereka memiliki lingkungan yang baik dan menguntungkan, sehingga pegawai akan semakin terlibat pada pekerjaan mereka. Di lingkungan instansi pemerintahan, seringkali ASN dituntut untuk mampu melaksanakan kebijakan dan regulasi-regulasi yang seringkali mengalami perubahan. Terlebih lagi DJBC menjadi garda terdepan dalam kegiatan ekspor impor, dimana perdagangan internasional saat ini sangat dinamis. Oleh karena itu ketahanan pegawai akan memiliki peran yang penting dan dibutuhkan ASN untuk membantu mereka selalu siap menghadapi tantangan dalam melaksanakan tugas. Kesiapan dan kepercayaan diri ini lah yang akan mengarahkan pada *work engagement* yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi dan penghayatan dalam bekerja.

Selanjutnya pengujian pengaruh *learning organization* terhadap *work engagement* dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif sehingga mendukung hipotesis ketiga. Hal ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Park et al. (2014), Song et al. (2018) dan Malik

& Garg (2020) yang juga melaporkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. *Learning organization* merupakan sebuah budaya yang memfasilitasi pegawai untuk terus melakukan pembelajaran baik secara individu, maupun bersama-sama, sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka. Pada lingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak, pegawai yang ada dituntut untuk dapat meningkatkan kompetensi dan kapasitas mereka sebagai implikasi dari kebijakan *minus growth* yang diterapkan dalam manajemen SDM. Oleh karena itu praktek *learning organization* menjadi dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai untuk mendapatkan lingkungan yang mendukung pembelajaran guna peningkatan kapasitas dan kompetensi diri. Dampaknya, pegawai yang merasa mendapatkan manfaat dari *learning organization* akan menjadi semakin terlibat pada pekerjaan mereka sebagai bentuk imbal balik pada organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Saks (2006) yang menyampaikan bahwa dukungan organisasi dan sumber daya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa hipotesis keempat juga didukung, sehingga *employee resilience* memiliki peran mediasi secara parsial dalam pengaruh *learning organization* terhadap *work engagement*. *Learning organization* memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendapatkan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mereka dalam bekerja yang dalam prosesnya akan membentuk ketahanan pegawai sehingga memberikan bermanfaat dalam menghadapi lingkungan kerja yang penuh tekanan dan dinamis. Ketahanan pegawai inilah yang kemudian akan

mengarahkan pegawai pada tingkat *engagement* yang lebih tinggi (Hodliffe, 2014). Dengan demikian hasil dari penelitian ini mendukung penelitian oleh Malik & Garg (2020) yang menyebutkan bahwa *learning organization* dapat memberikan kontribusi terhadap tumbuhnya *employee resilience* yang selanjutnya akan mengarah pada *work engagement*.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak. Selain itu penelitian ini membuktikan bahwa *employee resilience* memiliki peran mediasi parsial dalam pengaruh *learning organization* dan *work engagement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa praktek *learning organization* dapat menjadi sebuah langkah yang tepat bagi organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan ketahanan dan keterlibatan kerja pegawainya. Keterlibatan kinerja yang tinggi di kalangan ASN akan mencegah timbulnya *counterproductive work behavior*, sehingga produktivitas instansi serta kualitas layanan publik akan meningkat. Arus globalisasi yang begitu pesat dan kebijakan *minus growth* dalam pengelolaan SDM menjadi tantangan yang besar bagi pegawai di lingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak. Para pegawai yang memiliki ketahanan yang baik akan lebih mampu menghadapi tantangan tersebut dan mengatasi stres yang sering muncul dalam dinamika pekerjaan. Ketahanan pegawai merupakan sebuah keterampilan yang dapat diajarkan, dipraktikkan dan dikembangkan,

sehingga *learning organization* dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan ketahanan pegawai melalui pertukaran pengetahuan dan pembelajaran. Oleh karena itu KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak perlu terus meningkatkan dan mengembangkan *learning organization*-nya untuk menjaga dan meningkatkan ketahanan dan *work engagement* pegawainya. Pelaksanaan budaya belajar yang berkelanjutan, kolaborasi antar pegawai dan partisipasi pimpinan menjadi hal yang perlu rencanakan dan dikembangkan dengan baik agar pelaksanaan *learning organization* dapat berjalan dengan optimal tanpa mengganggu kinerja utama.

Penelitian ini telah berkontribusi terhadap penelitian-penelitian sebelumnya dalam membuktikan hubungan antara *learning organization*, *employee resilience* dan *work engagement*. Namun demikian penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang salah satunya adalah penggunaan lingkup sampel yang masih pada satu kantor saja, sehingga hasil penelitian belum bisa digeneralisasi untuk seluruh pegawai DJBC. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan sebaran pengambilan sampel yang lebih luas sehingga dapat mewakili pegawai di lingkungan DJBC secara keseluruhan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggali faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan antara *learning organization* dengan *work engagement* seperti kepemimpinan dan karakteristik individu, sehingga dapat memperluas wawasan untuk pengembangan kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintahan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: Strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1782–1811.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349–361.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1326-2>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Issue 1).
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broadenand-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Garvin, D. A., Edmonson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (Seventh). Pearson.
- Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hodges, H., Keely, A., & Troyan, P. (2008). Professional resilience in baccalaureate prepared acute care nurses: First steps. *Nursing Education Perspectives*, 29(2), 80–89.
- Hodliffe, M. C. (2014). *The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model*. University of Canterbury.
- Howard, F. (2008). Managing stress or enhancing wellbeing? Positive psychology's contribution to clinical supervision. *Australian Psychologist*, 43(2), 105–113.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal

- engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–512.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth). The Guilford Press.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behaviour*, 23(1), 825–841.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: Exploring the nexus in Indian IT sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 166–189. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2016-0034>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- McNaughton, R. B., & Gray, B. (2017). Entrepreneurship and resilient communities - Introduction to the special issue. *J. Enterprising Communities: People Places Glob. Econ.*, 11(1), 2–19.
- Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51–62.
- Naswall, K., & Kuntz, J. (2015). *Employee Resilience Scale (EmpRes) Measurement Properties*. <https://www.researchgate.net/publication/281593901>
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1–2), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88.
- Purushothaman, A. (2015). Organizational learning: A road map to evaluate learning outcomes in knowledge intensive firms. *Development and Learning in Organizations*, 29(3), 11–14. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2014-0053>

- Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The Resilience Factor 7 Essential Skills Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. Random House.
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1–12.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House.
- Sholikhah, S., Nathasya Marbun, R., & Parimita, W. (2021). The Influence of Learning Organization and Employee Resilience on Work Engagement at Bumn Bank Branch Office in Bogor. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 5(2), 11–25. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.05.02.2>
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249–271. <https://doi.org/10.1002/piq.21251>
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178.
- Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 132–154.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective event theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A Practical Measure of Workplace Resilience: Developing the Resilience at Work Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). *The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*.