

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223–240.
- aptika.kominfo.go.id (2020). Revolusi Industri 4.0. Diakses pada 20 Agustus 2021 di <https://aptika.kominfo.go.id/2020/01/revolusi-industri-4-0/>
- Atak, M. (2011), “A research on the relation between organizational commitment and learning organization”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 14, pp. 5612-5616.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
- 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.
- Bonano, G. (2004). Human Resilience. *New Yorker*, 72-74.
- bppk.kemenkeu.go.id (2021). Diakses pada 23 September 2021 di <https://bppk.kemenkeu.go.id/kemenkeu-corpu/latar-belakang>.
- bppk.kemenkeu.go.id (2021). Diakses pada 23 September 2021 di <https://bppk.kemenkeu.go.id/kemenkeu-corpu/house-of-corpu>.
- bppk.kemenkeu.go.id (2021). Profil BPPK. Diakses pada 19 November 2021 di <https://bppk.kemenkeu.go.id/profil>.
- BPS (2021). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2020*. Diakses pada 20 dan 29 agustus 2021 di *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2020*.
- BPS. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. In *Business Research Methods*. In *Proceedings of the Annual Reliability and Maintainability Symposium (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- cnbcindonesia.com (2020) Sri Mulyani ke PNS Kemenkeu: WFH Jangan Bikin Kinerja Merosot. Diakses pada 23 September 2021 di <https://www.cnbcindonesia.com/news/20201105133819-4-199502/sri-mulyani-ke-pns-kemenkeu-wfh-jangan-bikin-kinerja-merosot>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Van Hootegem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *management revue*, 123-137.
- Deloitte. (2019). *Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman?* Jakarta: Deloitte.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65, 78.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: The war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 37–45.
- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2), 106-121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management and Data Systems*, 111(1), 113–131.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hodliffe, M. C. (2014). *The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model* (Doctoral dissertation). University of Canterbury.

- Hoon Song, J., Hun Lim, D., Gu Kang, I., & Kim, W. (2014). Team performance in learning organizations: Mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization*, 21(5), 290–309.
- Ilyas, M. (2017). *The handbook of ad hoc wireless networks*. CRC press.
- 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.
- katadata.co.id (2021). Bappenas: Potensi Kerugian Ekonomi Akibat Perubahan Iklim Rp 115 T. Diakses pada 23 September 2021 di <https://katadata.co.id/happyfajrian/ekonomi-hijau/60f7d280e4b6d/bappenas-potensi-kerugian-ekonomi-akibat-perubahan-iklim-rp-115-t/>
- kemenkeu.go.id (2020). Ancaman Resesi Tidak dapat dihindari. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/ancaman-resesi-tak-dapat-dihindari-92-negara-di-dunia-mengalaminya/>
- kemenkeu.go.id (2020). Buku Laporan Tahunan 2019. Diakses pada 21 september 2021 di <https://www.kemenkeu.go.id/media/15242/6-buku-laporan-2019-published.pdf>
- kemenkeu.go.id (2020). Transformasi ekonomi hijau untuk masa depan peradaban. diakses pada 21 September 2021 di <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/transformasi-ekonomi-hijau-untuk-masa-depan-peradaban/>
- kemenkeu.go.id (2020). Profil reformasi birokrasi. diakses pada 23 September 2021 di <https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/profil-reformasi-birokrasi/>
- kemenkeu.go.id (2021). Kemenkeu akan selenggarakan survei employee engagement dalam waktu dekat. diakses pada 20 Januari 2022 di <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/post/kemenkeu-akan-selenggarakan-survei-employee-engagement-dalam-waktu-dekat/>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2021). Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.011/2021 tahun 2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2019). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2021). Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan,
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2021). Keputusan Menteri Keuangan NOMOR - 1/KM.11/2021 tentang Pedoman Teknis Implementasi Learning Organization di Lingkungan Kemnterian Keuangan

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- Kyoung Park, Y., Hoon Song, J., Won Yoon, S., & Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75–94.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Maguen, S., Vogt, D. S., King, L. A., King, D. A., & Litz, B. T. (2006). Posttraumatic growth among Gulf War I veterans: The predictive role of deployment-related experiences and background characteristics. *Journal of Loss and Trauma: International Perspectives on Stress & Coping*, 11, 373–388.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1071 - 1094.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mastio, E., Chew, E. and Dovey, K. (2020), "The learning organization as a context for value co-creation", *The Learning Organization*, Vol. 27 No. 4, pp. 291-303.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170.
- menpan.go.id (2021). Tujuan Reformasi Birokrasi. Diakses pada 20 Agustus 2021 di <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan1>
- Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51–62.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8(3), 125-133.
- Ortenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management learning*, 33(2), 213-230.
- Ortenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean?. *The Learning Organization*. 25(3), 150-158.
- 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.
- 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.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798.
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: an interview with Peter Senge. *The Learning Organization*, 27(1), 6-16.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 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.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227
- 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. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24).
- Schindler, P. S. (2019). *Business Research Method*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Schultz, D. (2015). The rise and coming demise of the corporate university. *Academe*, 101(5), 21-23.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Penerbit Andi.
- Small, A., & Irvine, P. (2006). Towards a framework for organizational learning. *The Learning Organization*.

- Torres, D. H., & Fyke, J. P. (2013). Communicating resilience: A discursive leadership perspective. *M/C Journal*, 16(5), 6.
- Tseng, C. (2011), "The influence of strategic learning practices on employee commitment", *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 3 No. 1, pp. 5-23.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52–66.
- Waddell, W. J. (2015). Resilience and engagement in mental health nurses (Doctoral dissertation). Capella University
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Watkins, K. & Marsick, V. (Eds.). (1996). *Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Waugh, C. E., Fredrickson, B. L., & Taylor, S. F. (2008). Adapting to life's slings and arrows: Individual differences in resilience when recovering from an anticipated threat. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1031–1046.
- 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.



## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1 Surat Pengambilan Dsta dan Izin Penelitian



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN  
SEKRETARIAT BADAN**

GEDUNG ARIMURTI LANTAI 3, JALAN PURNAWARMAN NOMOR 99 KEBAYORAN BARU, JAKARTA SELATAN 12110  
TELEPON (021) 7394666, 7204131; FAKSIMILE (021) 7261775; SITUS: [www.bppk.kemenkeu.go.id](http://www.bppk.kemenkeu.go.id)

**NOTA DINAS  
NOMOR ND-890/PP.1/2022**

Yth : 1. Para Kepala Pusdiklat  
2. Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN  
3. Para Kepala Balai Diklat Keuangan  
4. Para Kepala Bagian di Lingkungan Sekretariat BPPK

Dari : Sekretaris Badan  
Sifat : Biasa  
Lampiran : Satu berkas  
Hal : Izin Pengambilan Data a.n. Budi Nata Gama  
Tanggal : 12 Maret 2022

Sehubungan dengan Surat Ketua Program Studi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada nomor 281/UN1/FEB.MMYK/PK/2022 tentang Permohonan Izin Penelitian dan Pengambilan Data, kami sampaikan hal-hal sebagai berikut.

1. Sdr. Budi Nata Gama (NIP 198609212007101002) merupakan pegawai Sekretariat BPPK penerima program beasiswa LPDP dan sedang menjalani perkuliahan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada.
2. Saat ini yang bersangkutan sedang menyusun tesis dengan judul **Pengaruh Organisasi Pembelajaran Persepsian pada Keterikatan Kerja dengan Resiliensi Karyawan Sebagai Variabel Pemediiasi** sebagai syarat penyelesaian tugas akhir.
3. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi pegawai tentang organisasi pembelajaran dan keterikatan kerja dengan peran mediasi resiliensi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menyebarkan survei kuesioner kepada para pegawai BPPK yang telah bekerja lebih dari enam bulan dan telah mendapatkan penjelasan dan sosialisasi penerapan organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) sebelumnya. Informasi dalam survei ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan dalam penelitian ini.
4. Adapun survei ini dilakukan melalui pengisian kuesioner secara daring pada tautan berikut <https://tinyurl.com/SOPKK>.

Berkenaan dengan hal tersebut, kami minta bantuan Saudara untuk dapat mengizinkan pegawai dimaksud untuk melakukan penelitian dan pengambilan data di lingkungan unit Saudara serta menginformasikan pengisian kuesioner kepada pegawai dengan kriteria di atas.

Atas perhatian dan kerja sama Saudara, kami ucapkan terima kasih.



Ditandatangani secara elektronik  
Iqbal Islami





## LAMPIRAN 2 Kuesioner Penelitian

### Survey Penelitian: Organisasi Pembelajaran dan Keterikatan Kerja

#### 2. Bagian I: Profil Responden

1. Bagian I terdiri dari 8 pertanyaan tentang identitas responden.

2. Mohon memilih salah satu jawaban dan mengisi kolom jawaban dengan mengklik lingkaran jawaban dan mengisi pada kolom yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu saat ini.

##### \* 1. Umur

- ☐ Kurang dari 25 tahun
- ☐ 25 tahun s.d. 40 tahun
- ☐ 41 tahun s.d. 55 tahun
- ☐ Lebih dari 55 tahun

##### \* 2. Jenis Kelamin

- ☐ Laki-Laki
- ☐ Perempuan

##### \* 3. Pendidikan

- ☐ ≤ SMU/ sederajat
- ☐ D 1/ D 3
- ☐ S 1/ D IV
- ☐ S 2/ S 3

\* 4. Satuan Kerja

- ☐ Sekretariat Badan
- ☐ Pusdiklat
- ☐ PKN STAN
- ☐ Balai Diklat Keuangan

\* 5. Masa Kerja

- ☐ 6 bulan s.d. 1 tahun
- ☐ 1 s.d. 10 tahun
- ☐ 10 s.d. 20 tahun
- ☐ Lebih dari 20 tahun

\* 6. Jabatan

- ☐ Pejabat Struktural / Fungsional
- ☐ Non Pejabat / Pelaksana

7. Nomer HP (Opsional, Jika berkenan diikutkan undian gopay/OVO/Pulsa)

8. Opsi pilihan saldo

- ☐ Gopay
- ☐ Ovo
- ☐ Pulsa

Sebelumnya

Berikutnya

### Survey Penelitian: Organisasi Pembelajaran dan Keterikatan Kerja

#### 3. Bagian II: Kuesioner Penelitian

1. Bagian II terdiri dari 60 pernyataan yang berkaitan dengan topik penelitian yang dibagi menjadi 3 bagian yaitu Kuesioner tentang Organisasi Pembelajaran (21 pernyataan), Resiliensi Karyawan (20 pernyataan) dan Keterikatan Kerja (9 Pernyataan).

2. Mohon memilih salah satu jawaban di antara pilihan **Sangat tidak setuju, Tidak setuju, Ragu-ragu, Setuju dan Sangat setuju** dengan mengklik salah satu lingkaran jawaban yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu.

\* 1. Di organisasi saya, orang-orang saling membantu dalam belajar

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 2. Di organisasi saya, orang-orang diberi waktu untuk menunjang pembelajaran

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 3. Di organisasi saya, orang-orang dihargai karena belajar

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 4. Di organisasi saya, orang-orang saling memberikan masukan atau umpan balik yang terbuka dan jujur

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 6. Di organisasi saya, setiap kali orang mengungkapkan gagasan mereka, mereka juga menanyakan pendapat orang lain

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 6. Di organisasi saya, orang-orang menghabiskan waktu saling membangun kepercayaan satu sama lain

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 7. Di organisasi saya, setiap tim memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan mereka sesuai kebutuhan

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 8. Di organisasi saya, setiap tim memperbaiki atau merubah pemikiran mereka sebagai hasil dari diskusi kelompok atau informasi yang dikumpulkan

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 9. Di organisasi saya, setiap tim yakin bahwa organisasi akan bertindak sesuai saran dan rekomendasi mereka

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 10. Organisasi saya membuat sistem untuk mengukur kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 11. Organisasi saya membuat pelajaran yang telah diperoleh (*lessons learned*) tersedia untuk semua karyawan

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 12. Organisasi saya mengukur hasil dari waktu dan sumber daya yang digunakan dalam pelatihan

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 13. Organisasi saya menghargai orang-orang yang mengambil inisiatif

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 14. Organisasi saya memberi orang-orang kendali atas sumber daya yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 15. Organisasi saya mendukung karyawan dalam mengambil risiko yang telah dipikirkan matang-matang

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 16. Organisasi saya mendorong atau memotivasi orang-orang untuk berpikir dari sudut pandang yang lebih luas/global

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 17. Organisasi saya bekerjasama dengan pihak/komunitas luar untuk saling memenuhi kebutuhan bersama.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 18. Organisasi saya mendorong atau memotivasi orang-orang untuk mendapatkan jawaban dari berbagai sumber diluar organisasi dalam memecahkan suatu masalah

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 19. Di organisasi saya, unsur pimpinan membimbing dan melatih orang-orang yang mereka pimpin

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 20. Di organisasi saya, unsur pimpinan terus mencari peluang atau kesempatan untuk belajar

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 21. Di organisasi saya, unsur pimpinan memastikan bahwa tindakan organisasi sesuai dengan nilai-nilainya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

Sebelumnya

Berikutnya



**Survey Penelitian: Organisasi Pembelajaran dan Keterikatan Kerja**

\* 1. Saya memiliki prinsip dan nilai utama yang saya pegang teguh dalam kehidupan kerja saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 2. Saya tahu kekuatan pribadi saya dan saya menggunakannya secara teratur dalam pekerjaan saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 3. Saya dapat mengubah suasana hati saya di tempat kerja saat saya membutuhkannya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 4. Pekerjaan yang saya lakukan membantu mewujudkan tujuan hidup saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 5. Tempat kerja saya adalah tempat di mana saya merasa bahwa saya memilikinya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 6. Secara umum, saya menghargai apa yang saya dapatkan di lingkungan kerja saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 7. Pekerjaan yang saya lakukan cocok dengan nilai dan keyakinan pribadi saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 8. Di tempat kerja tidak ada yang benar-benar dapat "mengganggu saya" dalam waktu yang lama

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 9. Ketika ada yang tidak beres di tempat kerja, biasanya hal itu cenderung membayangi bagian kehidupan saya yang lain

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 10. Orang-orang yang bersikap negatif di tempat kerja cenderung menjatuhkan saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 11. Saya memastikan untuk beristirahat dalam menjaga kekuatan dan energi saya ketika saya bekerja keras

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 12. Saya telah mengembangkan beberapa cara yang ampuh untuk bersantai ketika saya berada di bawah tekanan di tempat kerja.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 13. Saya telah mengembangkan beberapa cara yang ampuh untuk mengatasi stres pribadi dari peristiwa yang menantang di tempat kerja.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 14. Saya sangat berhati-hati dalam memastikan bahwa pekerjaan saya tidak mendominasi kehidupan pribadi saya.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 15. Saya sering meminta masukan dari orang lain agar saya dapat meningkatkan kinerja saya.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 16. Saya percaya dan yakin untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja saya, serta meminta bantuannya ketika saya membutuhkan.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 17. Saya memiliki teman atau rekan di tempat kerja yang dapat saya andalkan untuk mendukung saya ketika saya membutuhkannya.

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 18. Saya memiliki jaringan atau hubungan kuat dengan rekan kerja yang mendukung di tempat kerja

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 19. Saya memiliki tingkat kebugaran fisik yang baik

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 20. Saya sangat cermat atau teliti dalam memilih makanan yang baik dan sehat

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

Sebelumnya

Berikutnya

**Survey Penelitian: Organisasi Pembelajaran dan Keterikatan Kerja**

\* 1. Di tempat kerja saya, saya merasa berenergi

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 2. Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 3. Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 4. Saya sangat antusias dengan pekerjaan saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 5. Pekerjaanku menginspirasi

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 6. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 7. Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 8. Saya terlibat secara mendalam dalam pekerjaan saya

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

\* 9. Saya terbawa suasana ketika saya bekerja

- ☐ Sangat tidak setuju
- ☐ Tidak setuju
- ☐ Ragu-ragu
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat setuju

Terima kasih telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Mohon klik **"Selesai"** untuk mengirimkan jawaban Bapak/Ibu.

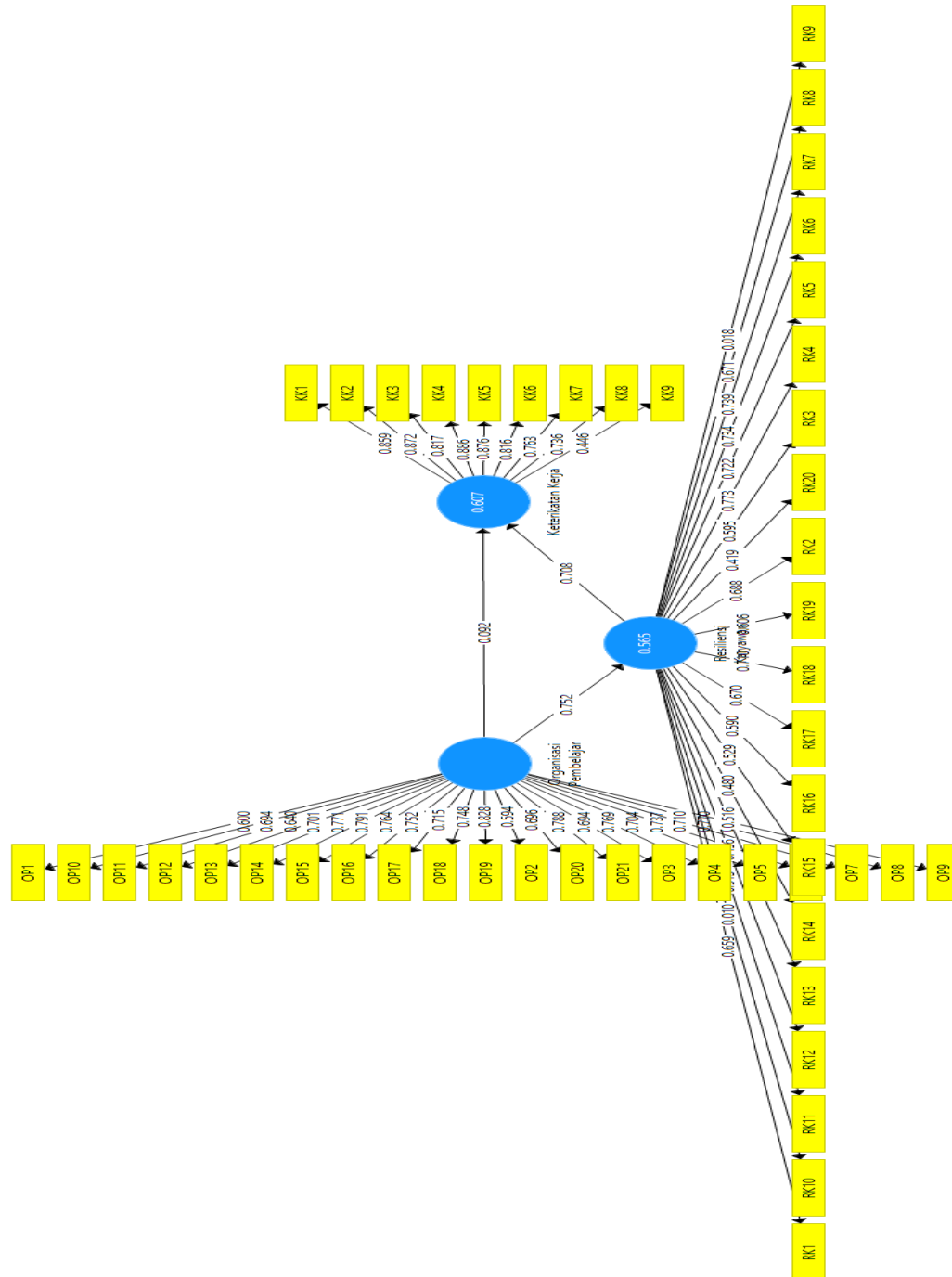
Sebelumnya

Selesai









### LAMPIRAN 3 Luaran Aplikasi Smart PLS







#### Koefisien Jalur



#### Specific Indirect Effects

|   |  |   |   |                    |   |  |
|---|--|---|---|--------------------|---|--|
|  Mean, STDEV, T-Values, P-Val... |  Confidence Intervals |  Confidence Intervals Bias Co... |  Samples | Copy to Clipboard: |  Excel Format |  R Format |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |
|   |  |   |   |                    |   |  |

#### Specific Indirect Effects

|   |  |   |   |                    |  |  |          |
|---|--|---|---|--------------------|--|--|----------|
|  Mean, STDEV, T-Values, P-Val... |  Confidence Intervals |  Confidence Intervals Bias Co... |  Samples | Copy to Clipboard: |  Excel Format |  R Format |          |
|   |  |   | Original Sampl...   | Sample Mean (...)  | Standard Devia...  | T Statistics (IO/...   | P Values |
| Organisasi Pembelajaran -> Resiliensi Karyawan -> Keterikatan Kerja   |  |   | 0.540   | 0.547              | 0.057  | 9.461  | 0.000    |

#### Construct Reliability and Validity

| Matrix                  | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted ... | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format |
|-------------------------|------------------|-------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|--------------|----------|
|                         | Cronbach's Al... | rho_A | Composite Rel...      | Average Varian...              |                    |              |          |
| Keterikatan Kerja       | 0.935            | 0.937 | 0.947                 | 0.692                          |                    |              |          |
| Organisasi Pembelajaran | 0.954            | 0.956 | 0.959                 | 0.527                          |                    |              |          |
| Resiliensi Karyawan     | 0.899            | 0.906 | 0.916                 | 0.500                          |                    |              |          |

#### Construct Reliability and Validity

| Matrix                  | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted ... | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format |
|-------------------------|------------------|-------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|--------------|----------|
|                         | Cronbach's Al... | rho_A | Composite Rel...      | Average Varian...              |                    |              |          |
| Keterikatan Kerja       | 0.935            | 0.937 | 0.947                 | 0.692                          |                    |              |          |
| Organisasi Pembelajaran | 0.954            | 0.956 | 0.959                 | 0.527                          |                    |              |          |
| Resiliensi Karyawan     | 0.899            | 0.906 | 0.916                 | 0.500                          |                    |              |          |

### Outer Loadings

| Matrix |                   |                  |                    |
|--------|-------------------|------------------|--------------------|
|        | Keterikatan Kerja | Organisasi Pe... | Resiliensi Kary... |
| KK1    | 0.864             |                  |                    |
| KK2    | 0.876             |                  |                    |
| KK3    | 0.820             |                  |                    |
| KK4    | 0.888             |                  |                    |
| KK5    | 0.876             |                  |                    |
| KK6    | 0.820             |                  |                    |
| KK7    | 0.765             |                  |                    |
| KK8    | 0.729             |                  |                    |
| OP1    |                   | 0.599            |                    |
| OP10   |                   | 0.694            |                    |
| OP11   |                   | 0.639            |                    |

### Outer Loadings

| Matrix |                   |                  |                    |
|--------|-------------------|------------------|--------------------|
|        | Keterikatan Kerja | Organisasi Pe... | Resiliensi Kary... |
| OP13   |                   | 0.771            |                    |
| OP14   |                   | 0.791            |                    |
| OP15   |                   | 0.763            |                    |
| OP16   |                   | 0.753            |                    |
| OP17   |                   | 0.716            |                    |
| OP18   |                   | 0.749            |                    |
| OP19   |                   | 0.827            |                    |
| OP2    |                   | 0.594            |                    |
| OP20   |                   | 0.696            |                    |
| OP21   |                   | 0.789            |                    |
| OP3    |                   | 0.694            |                    |

## Outer Loadings

| Matrix |                   |                  |                    |
|--------|-------------------|------------------|--------------------|
|        | Keterikatan Kerja | Organisasi Pe... | Resiliensi Kary... |
| OP4    |                   | 0.769            |                    |
| OP5    |                   | 0.704            |                    |
| OP6    |                   | 0.737            |                    |
| OP7    |                   | 0.711            |                    |
| OP8    |                   | 0.770            |                    |
| OP9    |                   | 0.721            |                    |
| RK1    |                   |                  | 0.677              |
| RK16   |                   |                  | 0.625              |
| RK17   |                   |                  | 0.690              |
| RK18   |                   |                  | 0.737              |
| RK2    |                   |                  | 0.691              |
| RK4    |                   |                  | 0.776              |
| RK5    |                   |                  | 0.760              |
| RK6    |                   |                  | 0.758              |
| RK7    |                   |                  | 0.777              |
| RK8    |                   |                  | 0.683              |

### Path Coefficients

| Mean, STDEV, T-Values, P-Val...                | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples           | Copy to Clipboard:   | Excel Format | R Format |
|--|----------------------|---------------------------------|-------------------|----------------------|--------------|----------|
|  | Original Sampl...    | Sample Mean (...)               | Standard Devia... | T Statistics ( O/... | P Values     |          |
| Organisasi Pembelajaran -> Keterikatan Kerja   | 0.080                | 0.080                           | 0.081             | 0.998                | 0.319        |          |
| Organisasi Pembelajaran -> Resiliensi Karyawan | 0.742                | 0.750                           | 0.034             | 21.498               | 0.000        |          |
| Resiliensi Karyawan -> Keterikatan Kerja       | 0.729                | 0.729                           | 0.071             | 10.323               | 0.000        |          |

### Path Coefficients

| Mean, STDEV, T-Values, P-Val...                | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples           | Copy to Clipboard:   | Excel Format | R Format |
|--|----------------------|---------------------------------|-------------------|----------------------|--------------|----------|
|  | Original Sampl...    | Sample Mean (...)               | Standard Devia... | T Statistics ( O/... | P Values     |          |
| Organisasi Pembelajaran -> Keterikatan Kerja   | 0.080                | 0.080                           | 0.081             | 0.998                | 0.319        |          |
| Organisasi Pembelajaran -> Resiliensi Karyawan | 0.742                | 0.750                           | 0.034             | 21.498               | 0.000        |          |
| Resiliensi Karyawan -> Keterikatan Kerja       | 0.729                | 0.729                           | 0.071             | 10.323               | 0.000        |          |

## Koefisien Jalur setelah *Bootstrapping*

