

**DAMPAK SUPERVISI DAN PELATIHAN TERENCANA TERHADAP ADAPTASI ORGANISASI MELALUI LEARNING AGILITY DI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

***THE IMPACT OF SUPERVISION AND PLANNED TRAINING ON ORGANIZATIONAL ADAPTATION THROUGH LEARNING AGILITY AT THE EDUCATION OFFICE OF SOUTH SULAWESI PROVINCE***

Hendra Gunawan

Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar, Indonesia

[hendragunawan@nitromks.ac.id](mailto:hendragunawan@nitromks.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak supervisi dan pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi melalui learning agility pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi penelitian merujuk pada data sumber daya manusia sebanyak 27.130 pegawai dan tenaga kependidikan, dengan sampel 100 pegawai berdasarkan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning agility serta adaptasi organisasi. Pelatihan terencana berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning agility serta adaptasi organisasi. Learning agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi organisasi serta memediasi pengaruh supervisi dan pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi. Nilai R-square menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan learning agility sebesar 0,388 dan adaptasi organisasi sebesar 0,517. Temuan ini menegaskan bahwa adaptasi organisasi pada instansi pendidikan pemerintah tidak hanya bergantung pada program formal, tetapi juga pada kualitas supervisi, pembelajaran terencana, dan kemampuan pegawai menerapkan pengalaman baru.

**Kata Kunci:** Supervisi, Pelatihan Terencana, Learning Agility, Adaptasi Organisasi

**Abstract**

*This study analyzes the impact of supervision and planned training on organizational adaptation through learning agility at the Education Office of South Sulawesi Province. The population refers to human resource data consisting of 27,130 employees and education personnel, with a sample of 100 respondents determined using the Slovin formula at a 10% margin of error. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that supervision has a positive and significant effect on learning agility and organizational adaptation. Planned training also has a positive and significant effect on learning agility and organizational adaptation. Learning agility positively and significantly affects organizational adaptation and mediates the effects of supervision and planned training on organizational adaptation. The R-square values show that the model explains 0.388 of learning agility and 0.517 of organizational adaptation. These findings indicate that organizational adaptation in a public education agency depends not only on formal programs but also on supervision quality, planned learning, and employees' ability to apply new experiences.*

**Keywords:** Supervision, Planned Training, Learning Agility, Organizational Adaptation

**PENDAHULUAN**

Perubahan tata kelola pendidikan menuntut organisasi publik memiliki kemampuan menyesuaikan prosedur, layanan, koordinasi, dan perilaku kerja secara lebih cepat. Adaptasi organisasi tidak lagi dapat dipahami sebagai reaksi sesaat terhadap perubahan, melainkan sebagai kemampuan institusi untuk membaca tuntutan baru, mengalihkan sumber daya, dan menjaga kualitas layanan dalam



kondisi yang bergerak. Literatur tentang adaptive performance menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi menjadi unsur penting dalam kinerja modern karena pekerjaan makin diwarnai ketidakpastian, interdependensi, dan tuntutan pembaruan cara kerja (Pulakos et al., 2000; Griffin et al., 2007; Jundt et al., 2015).

Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan memiliki mandat strategis dalam penyelenggaraan urusan pendidikan, terutama melalui perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi, pelaporan, dan administrasi bidang pendidikan. Dokumen Renstra Dinas Pendidikan juga menempatkan peningkatan kapasitas sumber daya manusia sebagai bagian penting untuk mengembangkan karakter, kompetensi, dan literasi agar SDM mampu beradaptasi pada lingkungan yang dinamis. Data sumber daya manusia dalam dokumen tersebut menunjukkan cakupan organisasi yang besar, yaitu 27.130 pegawai dan tenaga kependidikan yang tersebar pada jabatan struktural, fungsional, pelaksana, serta satuan pendidikan. Besarnya skala sumber daya manusia tersebut menjadikan adaptasi organisasi sebagai kebutuhan manajerial yang penting, bukan sekadar agenda administratif.

Salah satu faktor yang relevan dalam mendorong adaptasi organisasi adalah supervisi. Supervisi dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pengarahan, pemantauan, pemberian umpan balik, dan dukungan penyelesaian masalah yang dilakukan pimpinan atau atasan terhadap pegawai. Dukungan supervisor telah lama dipandang sebagai sumber dukungan organisasi yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai karena supervisor bertindak sebagai representasi organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Supervisi yang jelas dan konstruktif memberi sinyal kerja yang kuat, mengurangi ambiguitas tugas, serta membantu pegawai memahami cara menyesuaikan perilaku kerja ketika organisasi menghadapi perubahan.

Selain supervisi, pelatihan terencana menjadi instrumen penting dalam membangun kapasitas adaptif pegawai. Pelatihan yang disusun berdasarkan kebutuhan, dirancang secara sistematis, dan dievaluasi hasilnya lebih memungkinkan terjadinya transfer pembelajaran ke pekerjaan dibandingkan pelatihan yang bersifat formalitas. Teori transfer of training menjelaskan bahwa pelatihan hanya bernilai organisasi apabila pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh peserta dapat digunakan dalam pekerjaan secara berkelanjutan (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007). Karena itu, pelatihan terencana relevan untuk memperkuat kemampuan pegawai dalam memahami prosedur baru, menggunakan teknologi kerja, menyesuaikan standar layanan, dan menghadapi variasi tuntutan pekerjaan.

Meskipun supervisi dan pelatihan terencana penting, pengaruh keduanya terhadap adaptasi organisasi tidak selalu berjalan secara langsung. Dibutuhkan mekanisme psikologis dan perilaku yang menjelaskan bagaimana arahan dan pembelajaran formal berubah menjadi kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri. Learning agility menjadi konstruk yang tepat untuk menjelaskan mekanisme tersebut. Learning agility menggambarkan kemauan dan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman baru, mengambil pelajaran dari umpan balik, serta menerapkan pembelajaran tersebut pada situasi kerja berikutnya (De Meuse et al., 2010; DeRue et al., 2012). Pegawai yang memiliki learning agility lebih tinggi cenderung tidak berhenti pada penguasaan prosedur lama, tetapi mampu

menafsirkan pengalaman kerja sebagai sumber pembelajaran untuk menghadapi perubahan.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas supervisi, pelatihan, dan adaptasi kerja secara terpisah. Kajian adaptive performance menekankan pentingnya kemampuan individu menghadapi tuntutan baru (Jundt et al., 2015; Park & Park, 2019), sementara literatur training transfer menekankan pentingnya desain dan lingkungan kerja dalam memastikan hasil pelatihan digunakan di tempat kerja (Salas et al., 2012). Namun, kajian yang mengintegrasikan supervisi, pelatihan terencana, learning agility, dan adaptasi organisasi dalam satu model empiris pada instansi pendidikan pemerintah daerah masih perlu diperkuat. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan menempatkan learning agility sebagai jalur mediasi yang menjelaskan bagaimana supervisi dan pelatihan terencana dapat memperkuat adaptasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dampak supervisi dan pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi melalui learning agility pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian learning agility sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara praktik pengelolaan pegawai dan adaptasi organisasi pada organisasi pendidikan pemerintah daerah. Temuan penelitian diharapkan memberi kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberi masukan praktis bagi penguatan supervisi, desain pelatihan, dan budaya belajar pegawai.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Secara konseptual, penelitian ini berpijak pada pandangan bahwa adaptasi organisasi dipengaruhi oleh kualitas dukungan manajerial, desain pengembangan kompetensi, dan kemampuan pegawai untuk mengolah pengalaman kerja menjadi pembelajaran. Supervisi memberikan arahan dan umpan balik, pelatihan terencana menyediakan pengetahuan serta keterampilan yang relevan, sedangkan learning agility berperan sebagai kemampuan individu untuk menangkap, memaknai, dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam pekerjaan. Dengan demikian, supervisi dan pelatihan terencana diperkirakan berpengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi, sekaligus berpengaruh tidak langsung melalui learning agility.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Supervisi terhadap Adaptasi Organisasi**

Supervisi yang efektif membantu pegawai memahami prioritas kerja, standar pelaksanaan tugas, serta arah perubahan organisasi. Literatur dukungan supervisor menjelaskan bahwa perilaku atasan yang suportif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan mendorong pegawai menunjukkan perilaku kerja yang lebih konstruktif (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam organisasi yang menghadapi perubahan prosedur dan tuntutan layanan, supervisi yang jelas diperkirakan memperkuat adaptasi organisasi. H1: Supervisi berpengaruh positif terhadap adaptasi organisasi.

#### **Pengaruh Pelatihan Terencana terhadap Adaptasi Organisasi**

Pelatihan terencana memungkinkan pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan kerja. Penelitian training transfer menegaskan bahwa efektivitas pelatihan bergantung pada desain, kesiapan peserta, dukungan lingkungan kerja, serta peluang penerapan hasil pelatihan (Baldwin &

Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007). Oleh karena itu, pelatihan yang terarah diperkirakan meningkatkan kemampuan organisasi menyesuaikan proses kerja dan layanan. H2: Pelatihan terencana berpengaruh positif terhadap adaptasi organisasi.

### **Pengaruh Supervisi terhadap Learning Agility**

Supervisi tidak hanya berfungsi sebagai kontrol kerja, tetapi juga sebagai sumber pembelajaran melalui umpan balik dan arahan perbaikan. Umpan balik yang relevan dengan tugas dapat membantu pegawai mengoreksi cara kerja dan mengembangkan pemahaman baru (Kluger & DeNisi, 1996; London & Smither, 2002). Karena learning agility sangat terkait dengan pemanfaatan pengalaman dan umpan balik, supervisi diperkirakan meningkatkan learning agility pegawai. H3: Supervisi berpengaruh positif terhadap learning agility.

### **Pengaruh Pelatihan Terencana terhadap Learning Agility**

Pelatihan terencana menyediakan pengalaman belajar yang memungkinkan pegawai mengembangkan keterampilan baru, menguji pengetahuan, dan menilai kembali cara kerja. Salas et al. (2012) menegaskan bahwa pelatihan efektif dipengaruhi oleh perencanaan, desain, implementasi, dan evaluasi yang tepat. Dengan demikian, pelatihan yang dirancang secara sistematis diperkirakan mendorong learning agility karena pegawai memperoleh stimulus belajar yang terstruktur dan relevan. H4: Pelatihan terencana berpengaruh positif terhadap learning agility.

### **Pengaruh Learning Agility terhadap Adaptasi Organisasi**

Learning agility membantu pegawai menghadapi situasi baru dengan lebih terbuka, reflektif, dan cepat dalam menerapkan pembelajaran. DeRue et al. (2012) menempatkan learning agility sebagai kemampuan belajar cepat dan fleksibel dari pengalaman, sedangkan De Meuse et al. (2010) menegaskan relevansinya dalam memprediksi keberhasilan pada tuntutan kerja yang berubah. Pegawai yang lebih lincah belajar diperkirakan memperkuat adaptasi organisasi. H5: Learning agility berpengaruh positif terhadap adaptasi organisasi.

### **Peran Mediasi Learning Agility**

Supervisi dan pelatihan terencana akan lebih efektif ketika pegawai mampu menangkap arahan, pengalaman, dan hasil pelatihan sebagai bahan pembelajaran yang diterapkan dalam pekerjaan. Literatur adaptive performance menunjukkan bahwa adaptasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya formal, tetapi juga oleh kapasitas individu untuk menyesuaikan perilaku kerja dalam tuntutan baru (Jundt et al., 2015; Park & Park, 2019). Oleh karena itu, learning agility diperkirakan memediasi pengaruh supervisi dan pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi. H6: Learning agility memediasi pengaruh supervisi terhadap adaptasi organisasi. H7: Learning agility memediasi pengaruh pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory survey. Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel laten, yaitu supervisi, pelatihan terencana, learning agility, dan adaptasi organisasi. Populasi penelitian merujuk pada data sumber daya manusia Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 27.130 pegawai dan tenaga kependidikan. Jumlah sampel ditetapkan menggunakan rumus Slovin

dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh  $n = 27.130 / (1 + 27.130 \times 0,10^2) = 99,63$  dan dibulatkan menjadi 100 pegawai.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert. Variabel supervisi diukur melalui indikator kejelasan arahan, pemantauan kerja, umpan balik, dukungan penyelesaian masalah, dan evaluasi tugas. Variabel pelatihan terencana diukur melalui indikator analisis kebutuhan pelatihan, kesesuaian materi, keteraturan pelaksanaan, peluang penerapan hasil pelatihan, dan evaluasi hasil pelatihan. Variabel learning agility diukur melalui indikator keterbukaan belajar, kelincahan mental, eksperimen dalam bekerja, pemanfaatan umpan balik, dan penerapan pengalaman baru. Variabel adaptasi organisasi diukur melalui indikator kesiapan menghadapi perubahan, penyesuaian prosedur kerja, respons terhadap tuntutan layanan, koordinasi perubahan, dan pembelajaran organisasi.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Tahap evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, Fornell-Larcker, HTMT, dan VIF. Tahap evaluasi model struktural mencakup pengujian koefisien jalur, R-square, f-square, SRMR, serta signifikansi melalui bootstrapping. Pendekatan SEM-PLS sesuai untuk model prediktif, pengujian mediasi, dan analisis konstruk laten berbasis indikator persepsi (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2021). Validitas diskriminan juga dinilai menggunakan HTMT sebagaimana direkomendasikan Henseler et al. (2015).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Seluruh indikator memiliki outer loading di atas 0,70, sehingga indikator dinyatakan mampu merefleksikan konstruk masing-masing. Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability pada seluruh variabel berada di atas 0,70, sedangkan nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal dan validitas konvergen yang memadai.

**Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
Supervisi (X1)	X1_1	0,765	0,884	0,886	0,915	0,683
	X1_2	0,831				
	X1_3	0,857				
	X1_4	0,843				
	X1_5	0,834				
Pelatihan Terencana (X2)	X2_1	0,826	0,888	0,894	0,917	0,690
	X2_2	0,800				
	X2_3	0,862				
	X2_4	0,862				
	X2_5	0,801				
Learning Agility (Z)	Z_1	0,815	0,896	0,899	0,923	0,706
	Z_2	0,847				
	Z_3	0,886				
	Z_4	0,818				

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
	Z_5	0,832				
Adaptasi Organisasi (Y)	Y_1	0,816	0,880	0,882	0,913	0,677
	Y_2	0,843				
	Y_3	0,863				
	Y_4	0,774				
	Y_5	0,814				

Sumber: Data diolah

Pada konstruk supervisi, seluruh indikator menunjukkan outer loading antara 0,765 sampai 0,857. Nilai Cronbach's alpha sebesar 0,884, composite reliability rho\_a sebesar 0,886, composite reliability rho\_c sebesar 0,915, dan AVE sebesar 0,683. Hasil ini mengindikasikan bahwa konstruk supervisi memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang baik. Pada konstruk pelatihan terencana, outer loading berada antara 0,800 sampai 0,862, dengan Cronbach's alpha 0,888, rho\_a 0,894, rho\_c 0,917, dan AVE 0,690. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator pelatihan terencana mampu mengukur konstruk secara konsisten.

Pada konstruk learning agility, seluruh outer loading berada antara 0,815 sampai 0,886, dengan Cronbach's alpha 0,896, rho\_a 0,899, rho\_c 0,923, dan AVE 0,706. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator learning agility memiliki kualitas pengukuran yang kuat. Pada konstruk adaptasi organisasi, outer loading berada antara 0,774 sampai 0,863, dengan Cronbach's alpha 0,880, rho\_a 0,882, rho\_c 0,913, dan AVE 0,677. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk layak digunakan pada tahap evaluasi model struktural.

**Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion**

Variabel	Y	Z	X2	X1
Adaptasi Organisasi (Y)	0,823			
Learning Agility (Z)	0,637	0,840		
Pelatihan Terencana (X2)	0,500	0,397	0,830	
Supervisi (X1)	0,573	0,593	0,367	0,827

Sumber: Data diolah

**Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Hubungan Konstruk	Nilai HTMT
Learning Agility (Z) - Adaptasi Organisasi (Y)	0,716
Pelatihan Terencana (X2) - Adaptasi Organisasi (Y)	0,561
Pelatihan Terencana (X2) - Learning Agility (Z)	0,435
Supervisi (X1) - Adaptasi Organisasi (Y)	0,647
Supervisi (X1) - Learning Agility (Z)	0,663
Supervisi (X1) - Pelatihan Terencana (X2)	0,412

Sumber: Data diolah

**Tabel 4. R-square dan R-square Adjusted**

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted
Adaptasi Organisasi (Y)	0,517	0,502
Learning Agility (Z)	0,388	0,376

Sumber: Data diolah

**Tabel 5. Model Fit**

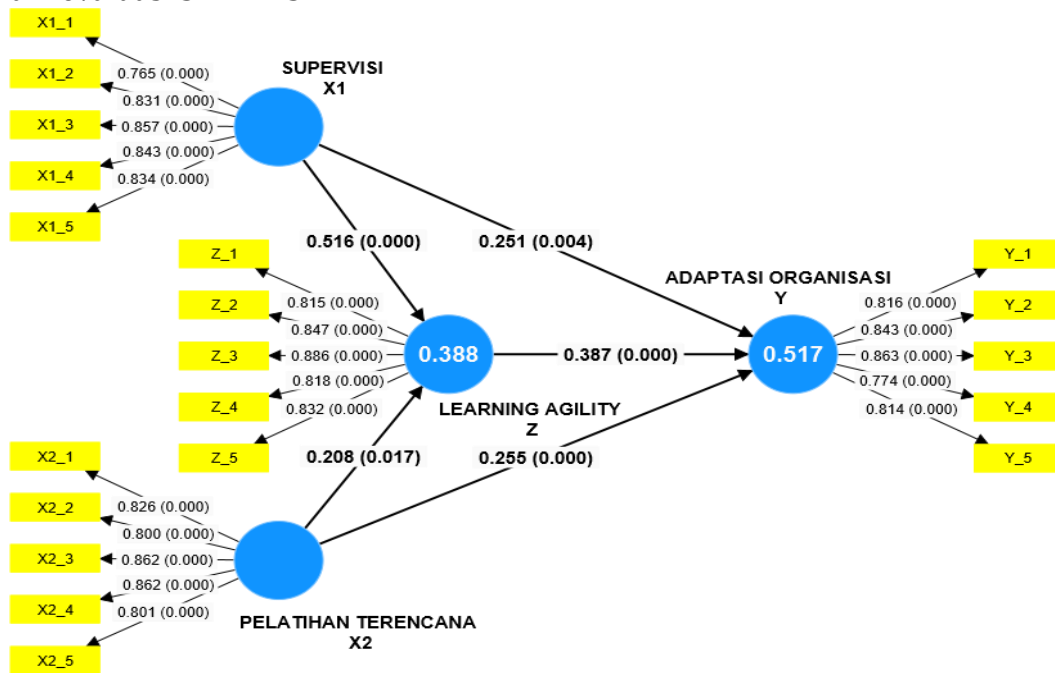
Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,063	0,063
d_ULS	0,822	0,822

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
d_G	0,379	0,379
Chi-square	214,800	214,800
NFI	0,839	0,839

Sumber: Data diolah

Hasil Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antarkonstruk pada kolom dan baris terkait. Nilai HTMT juga berada di bawah batas 0,90. Dengan demikian, konstruk supervisi, pelatihan terencana, learning agility, dan adaptasi organisasi memiliki validitas diskriminan yang memadai. Hasil outer VIF seluruh indikator berada antara 1,734 sampai 2,892, sedangkan inner VIF seluruh hubungan struktural berada antara 1,155 sampai 1,635. Nilai tersebut menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinieritas yang mengganggu estimasi model.

Nilai R-square pada learning agility sebesar 0,388 menunjukkan bahwa supervisi dan pelatihan terencana mampu menjelaskan variasi learning agility sebesar 38,8%. Nilai R-square pada adaptasi organisasi sebesar 0,517 menunjukkan bahwa supervisi, pelatihan terencana, dan learning agility mampu menjelaskan variasi adaptasi organisasi sebesar 51,7%. Nilai SRMR sebesar 0,063 berada di bawah batas 0,08, sehingga model memiliki tingkat kecocokan yang dapat diterima dalam evaluasi SEM-PLS.



Gambar 1. SmartPLS Standardized Result

## Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hubungan Variabel	Path Coefficients	t-statistics	p-values	Hasil
H1	Supervisi → Adaptasi Organisasi	0,251	2,888	0,004	Diterima
H2	Pelatihan Terencana → Adaptasi Organisasi	0,255	3,663	0,000	Diterima
H3	Supervisi → Learning Agility	0,516	5,762	0,000	Diterima
H4	Pelatihan Terencana → Learning Agility	0,208	2,382	0,017	Diterima
H5	Learning Agility → Adaptasi Organisasi	0,387	4,439	0,000	Diterima
H6	Supervisi → Learning Agility → Adaptasi Organisasi	0,200	3,095	0,002	Diterima
H7	Pelatihan Terencana → Learning Agility → Adaptasi Organisasi	0,080	2,131	0,033	Diterima

Sumber: Data diolah

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung dan tidak langsung dalam model penelitian memiliki arah positif dan signifikan. Dengan demikian, tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Nilai koefisien jalur terbesar terdapat pada pengaruh supervisi terhadap learning agility, sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi melalui learning agility memiliki nilai paling kecil tetapi tetap signifikan secara statistik.

## Pembahasan

### Pengaruh Supervisi terhadap Adaptasi Organisasi (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi organisasi. Koefisien jalur sebesar 0,251 dengan t-statistics 2,888 dan p-value 0,004 menunjukkan bahwa semakin baik supervisi yang diterima pegawai, semakin baik pula adaptasi organisasi yang dipersepsikan. Temuan ini sejalan dengan teori dukungan supervisor yang menyatakan bahwa atasan menjadi sumber dukungan organisasi yang memengaruhi respons pegawai terhadap tuntutan kerja (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Secara logis, supervisi yang memberikan arahan jelas, umpan balik tepat, dan evaluasi terukur membantu pegawai memahami perubahan prioritas kerja. Pada organisasi pendidikan pemerintah yang memiliki skala pegawai besar, adaptasi membutuhkan koordinasi dan penerjemahan kebijakan ke pekerjaan teknis. Supervisi yang konsisten membuat perubahan tidak berhenti sebagai instruksi formal, tetapi bergerak menjadi penyesuaian perilaku kerja pegawai.

### Pengaruh Pelatihan Terencana terhadap Adaptasi Organisasi (H2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan terencana berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi organisasi. Koefisien jalur sebesar 0,255 dengan t-statistics 3,663 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa pelatihan yang disusun secara sistematis mampu memperkuat adaptasi organisasi. Temuan ini mendukung literatur training transfer yang menekankan pentingnya desain pelatihan dan kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007).

Pelatihan terencana berpengaruh terhadap adaptasi karena perubahan organisasi membutuhkan pegawai yang memahami pengetahuan baru dan memiliki keterampilan untuk menerapkannya. Ketika pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan organisasi, pegawai tidak hanya hadir dalam kegiatan belajar, tetapi memperoleh bekal untuk menyesuaikan prosedur, memperbaiki layanan, dan menghadapi tuntutan kerja baru secara lebih siap.

### **Pengaruh Supervisi terhadap Learning Agility (H3)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning agility. Koefisien jalur sebesar 0,516 dengan t-statistics 5,762 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa supervisi menjadi prediktor kuat bagi learning agility pegawai. Temuan ini relevan dengan kajian umpan balik yang menegaskan bahwa informasi kinerja dapat menjadi stimulus belajar apabila diarahkan pada perbaikan tugas (Kluger & DeNisi, 1996; London & Smither, 2002).

Supervisi meningkatkan learning agility karena pegawai memperoleh arahan, koreksi, dan pembelajaran langsung dari pelaksanaan tugas. Pegawai yang menerima supervisi konstruktif lebih mudah membaca kesalahan kerja, memahami ekspektasi baru, serta mengubah pengalaman menjadi pengetahuan praktis. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh supervisi terhadap learning agility lebih kuat dibandingkan pengaruh pelatihan terencana dalam model penelitian ini.

### **Pengaruh Pelatihan Terencana terhadap Learning Agility (H4)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan terencana berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning agility. Koefisien jalur sebesar 0,208 dengan t-statistics 2,382 dan p-value 0,017 menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara terencana mampu meningkatkan kelincahan belajar pegawai. Temuan ini sejalan dengan pandangan Salas et al. (2012) bahwa pelatihan efektif membutuhkan perencanaan, desain, pelaksanaan, dan evaluasi yang selaras dengan kebutuhan kerja.

Pengaruh ini terjadi karena pelatihan memberi ruang bagi pegawai untuk memperoleh pengalaman belajar baru, menguji pemahaman, dan menilai kembali cara kerja lama. Namun, kekuatan pengaruhnya lebih kecil dibandingkan supervisi, yang mengindikasikan bahwa pelatihan formal perlu diikuti dukungan penerapan di tempat kerja. Dengan kata lain, pelatihan memberi fondasi belajar, tetapi kelincahan belajar menjadi lebih kuat ketika hasil pelatihan terus dipraktikkan dan diberi umpan balik.

### **Pengaruh Learning Agility terhadap Adaptasi Organisasi (H5)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa learning agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi organisasi. Koefisien jalur sebesar 0,387 dengan t-statistics 4,439 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa pegawai yang lebih lincah belajar cenderung memperkuat kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri. Temuan ini konsisten dengan De Meuse et al. (2010) dan DeRue et al. (2012) yang menempatkan learning agility sebagai kemampuan penting untuk belajar cepat dan fleksibel dari pengalaman baru.

Learning agility memperkuat adaptasi organisasi karena perubahan tidak cukup direspons dengan kepatuhan prosedural. Pegawai perlu memahami pengalaman baru, mengambil pelajaran, dan menerapkan pemahaman tersebut pada pekerjaan berikutnya. Semakin tinggi learning agility, semakin besar peluang

organisasi memiliki pegawai yang tidak kaku menghadapi pembaruan kebijakan, perubahan sistem kerja, atau tuntutan layanan pendidikan yang makin beragam.

### **Peran Mediasi Learning Agility pada Pengaruh Supervisi terhadap Adaptasi Organisasi (H6)**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa learning agility memediasi pengaruh supervisi terhadap adaptasi organisasi. Koefisien tidak langsung sebesar 0,200 dengan t-statistics 3,095 dan p-value 0,002 menunjukkan bahwa supervisi mendorong adaptasi organisasi melalui peningkatan learning agility. Hasil ini memperkuat argumen bahwa supervisi tidak hanya bekerja sebagai kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran.

Secara manajerial, supervisi akan lebih berdampak pada adaptasi ketika pegawai mampu memproses arahan dan umpan balik menjadi pengetahuan kerja baru. Learning agility menjembatani hubungan tersebut dengan mengubah pengalaman supervisi menjadi kemampuan belajar dan penyesuaian perilaku. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan supervisi yang tidak hanya memeriksa capaian, tetapi juga mengaktifkan refleksi, pembelajaran, dan perbaikan kerja berkelanjutan.

### **Peran Mediasi Learning Agility pada Pengaruh Pelatihan Terencana terhadap Adaptasi Organisasi (H7)**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa learning agility memediasi pengaruh pelatihan terencana terhadap adaptasi organisasi. Koefisien tidak langsung sebesar 0,080 dengan t-statistics 2,131 dan p-value 0,033 menunjukkan bahwa pelatihan terencana dapat memperkuat adaptasi organisasi melalui peningkatan learning agility. Temuan ini sejalan dengan literatur transfer pelatihan yang menekankan bahwa hasil pelatihan perlu diolah dan diterapkan dalam pekerjaan agar memberi dampak organisasi (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007).

Pengaruh mediasi ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak otomatis menciptakan adaptasi organisasi apabila pegawai tidak memiliki kelincahan dalam menerapkan pembelajaran. Learning agility membuat hasil pelatihan lebih hidup karena pegawai mampu menghubungkan materi pelatihan dengan masalah kerja, perubahan prosedur, dan kebutuhan layanan. Dengan demikian, pelatihan terencana perlu dirancang sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang mendorong eksplorasi, umpan balik, dan penerapan hasil belajar.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa supervisi dan pelatihan terencana berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi organisasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Supervisi yang jelas, terarah, dan konstruktif membantu pegawai memahami perubahan serta menyesuaikan perilaku kerja. Pelatihan terencana juga berperan dalam memperkuat adaptasi karena memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan tugas. Selain itu, supervisi dan pelatihan terencana terbukti berpengaruh positif terhadap learning agility, sementara learning agility berpengaruh positif terhadap adaptasi organisasi.

Learning agility terbukti menjadi mekanisme mediasi dalam hubungan antara supervisi dan adaptasi organisasi, serta antara pelatihan terencana dan adaptasi

organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa adaptasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program supervisi dan pelatihan, tetapi juga oleh kemampuan pegawai untuk belajar dari pengalaman, menerima umpan balik, dan menerapkan pembelajaran pada situasi kerja baru. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya penguatan supervisi berbasis pembelajaran dan pelatihan yang benar-benar terencana, terukur, serta terhubung dengan kebutuhan perubahan organisasi pendidikan pemerintah daerah.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>
- Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. (2023). Revisi Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan 2018–2023. Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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>

- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>