



Volume 6 No 2 Maret 2021
p-ISSN: 2460-8750 e-ISSN: 2615-1731
<https://doi.org/10.26858/talenta.v6i2.19148>



**Pengaruh Pelatihan *Psychological Safety* Terhadap *Learning Agility* Pegawai
Dewi Maharani Mulyadi¹⁾, Fendy Suhariadi²⁾, & Maria Eko Sulistyawati³⁾**

¹⁾²⁾³⁾Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga. Indonesia

Email: dewi.maharani.mulyadi-2018@psikologi.unair.ac.id¹⁾
fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id²⁾ mariaekosby@gmail.com³⁾



©2018 –JPT Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar. Ini adalah artikel dengan akses terbuka di bawah lisensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).

ABSTRACT

Implementation of learning is a priority for PT. Y. This priority is important because it conforms to the vision and mission made by PT. Y. However, the current condition states that the implementation of learning has not been fully implemented, especially for shift employees. This was constrained by the low psychological safety of shift employees which made the implementation of learning not a priority for shift employees. The main focus of this research is increasing learning agility with psychological safety interventions at PT. Y. Based on the results of the study found that psychological safety was effective in increasing the 4 dimensions of learning agility at PT. Y, namely mental agility, change agility, people agility, and results agility.

Key words: *Learning agility, Psychological safety, Training*

ABSTRAK

Implementasi learning merupakan hal prioritas bagi PT. Y. Prioritas ini penting karena menyesuaikan dengan visi dan misi yang dibuat oleh PT. Y. Namun, kondisi terkini menyatakan bahwa implementasi learning belum sepenuhnya berjalan, khususnya pada pegawai shift. Hal ini terkendala dari rendahnya psychological safety pegawai shift yang menyebabkan implementasi learning tidak menjadi prioritas bagi pegawai shift. Fokus utama penelitian ini adalah peningkatan learning agility dengan intervensi psychological safety di PT. Y. Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa, psychological safety efektif meningkatkan 4 dimensi learning agility di PT. Y, yakni mental agility, change agility, people agility, dan results agility.

Kata Kunci: *Learning agility, Pelatihan, Psychological safety*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan poros maritim dunia (PMD) dengan pengembangan sektor kelautan yang menekankan pada lima pilar utama, antara lain (1) Budaya maritim, (2) Ekonomi maritim, (3) Konektivitas maritim, (4) Diplomasi maritim, dan (5) Keamanan maritim (Yani & Montratama, 2015). PT. Y. merupakan salah satu perusahaan penggerak ekonomi maritim Indonesia yang bergerak dibidang jasa

terminal multipurpose and semi-automation. Untuk menjaga eksistensi perusahaan, maka di awal berdiri PT. Y pada Desember 2013 dibentuk visi, misi, dan nilai. Visi PT. Y adalah menjadi terminal yang unggul dengan pelayanan logistik yang terintegrasi, modern, dan berwawasan lingkungan. Terdapat lima misi untuk mewujudkan visi perusahaan, antara lain (1) melakukan transformasi teknologi untuk menjamin penyediaan jasa terminal dan logistik yang unggul, (2) memacu pertumbuhan “*Beyond Terminal Business*”, (3) Menerapkan konsep terminal ramah lingkungan secara konsisten, (4) mewujudkan perusahaan sehat dan kuat, (5) membentuk sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dan berkualitas. Selanjutnya, terdapat enam nilai organisasi PT. Y, antara lain *High Commitment*, *Skillfulness*, *Professional*, *Enthusiasm*, *Excellence*, dan *Discipline*.

High Commitment didefinisikan sebagai bentuk komitmen yang tinggi kepada perusahaan, seperti bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas sesuai aturan yang berlaku secara cepat, tepat, dan akurat. *Skillfulness* didefinisikan sebagai upaya meningkatkan kompetensi secara terus menerus untuk meningkatkan keahlian agar selalu dapat diandalkan. Profesional didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja dan bersinergi sesuai dengan tanggungjawab serta kompetensi yang didasari integritas. *Enthusiasm* didefinisikan sebagai bekerja dengan penuh gairah dan proaktif serta mampu menunjukkan peningkatan yang berkelanjutan. *Excellence* didefinisikan sebagai bentuk pelayanan terbaik untuk memenuhi target. *Discipline* didefinisikan sebagai perilaku yang bertanggungjawab terhadap tugas dan kewajibannya secara konsisten.

Upaya menjaga roda pergerakan perusahaan tetap pada visi, misi, dan nilai perusahaan, PT. Y. melakukan pengecekan berupa pengukuran implementasi nilai organisasi yang dilakukan dengan bantuan lembaga konsultan. Tujuan kegiatan ini adalah untuk mengidentifikasi keselarasan personal values dengan current culture. Pengukuran implementasi nilai organisasi pertama kali dilakukan pada tahun 2015. Dilakukan pengukuran kedua kalinya pada tahun 2016.

Dari pengukuran implementasi nilai organisasi ditemukan tiga hasil yang selanjutnya menjadi bahan evaluasi bagi PT. Y. Sebagai bentuk evaluasi dan pembenahan ditentukan kebijakan pengukuran nilai implementasi selanjutnya pada tahun 2021, yakni lima tahun setelah 2016. Selama lima tahun akan dilakukan perbaikan-perbaikan menggunakan hasil pengukuran implementasi nilai organisasi sebagai acuan perbaikan. Adapun tiga hasil utama pada pengukuran implementasi nilai organisasi, antara lain: (1) nilai “*Discipline*” menjadi nilai yang implementasinya paling tinggi pada tahun 2016, (2) nilai “*Skillfulness*” menurun 2% pada tahun 2016, dan (3) implementasi nilai “*High Commitment*”, “*Skillfulness*”, dan “*Enthusiasm*” menjadi nilai yang implementasinya $\leq 15\%$. Dari hasil pengukuran implementasi nilai organisasi ini, perusahaan memfokuskan perbaikan pada peningkatan implementasi nilai *skillfulness*.

Perilaku implementasi *skillfulness* antara lain bersedia menerima tanggung jawab lebih dalam pekerjaan, mempunyai keinginan untuk selalu berinovasi, mengembangkan sikap untuk selalu belajar dan berbagi pengetahuan serta mempraktekannya, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan perilaku yang tidak menunjukkan implementasi *skillfulness* antara lain merasa cukup dengan kompetensi dan keterampilan yang sudah dimiliki, enggan untuk meningkatkan

keahlian di bidangnya, menolak perubahan yang terjadi sehingga stagnan terhadap ilmu yang berkembang, dan tidak bersedia membagi ilmu (*transfer knowledge*).

Maka perusahaan mengadakan program khusus peningkatan implementasi nilai *skillfulness* dimana program ini menghidupkan perilaku-perilaku yang mencerminkan perilaku implementasi *skillfulness* di atas. Program ini terangkum dalam satu program yang disebut dengan *learning agility*. Program *learning agility* ini terdiri dari *morning talk* dan *knowledge sharing* yang dilakukan oleh seluruh pegawai. Tujuan utama adalah melatih seluruh pegawai untuk dengan memberikan ilmu ringan yang inovatif, menambah kemampuan, dan dapat diimplementasikan dalam menuntaskan pekerjaan sehari-hari sebagaimana perilaku-perilaku yang mencerminkan implementasi nilai *skillfulness*. Sehingga, makna *learning agility* adalah sebagai implementasi nilai *skillfulness* di PT. Y.

Namun, terdapat kendala pada *learning agility* di PT. Y. Sistem operasional PT. Y beroperasi selama 24 jam dalam 7 hari non-stop. Artinya terdapat pegawai shift sebagai sumber daya operasional. Peningkatan *learning agility* tidak dapat menjangkau ruang dan waktu pegawai shift. Hal ini dikarenakan jadwal *learning agility* disesuaikan dengan jam kerja pegawai non-shift. Sehingga pegawai shift tidak dapat ikut serta dalam peningkatan *learning agility* meski fasilitas ini dapat diikuti oleh seluruh pegawai PT. Y baik non-shift dan shift.

Peneliti menemukan jawaban yang menghambat *learning agility* pada pegawai shift. Faktor ini juga tertuang dalam agenda *focus group discussion* yang juga dihadiri perwakilan pegawai shift serta manajer shift dan beberapa pegawai non-shift serta pejabat struktural PT. Y yang dimoderatori oleh lembaga konsultan. Antara lain birokrasi yang menghambat, kekuasaan yang berlebihan, eksploitasi, dan keinginan untuk mengendalikan. Pegawai shift merasa dibatasi untuk melakukan *learning* yang menyesuaikan dengan kondisi mereka sebab apapun yang terjadi semua keputusan dilakukan secara top-down. Dalam Edmondson (2019) dikatakan bahwa otoritas yang berlebihan dalam manajemen akan membatasi kemampuan *learning* pegawai untuk berani mengungkapkan pendapat, menyampaikan masukan, bertanya apabila tidak tahu, serta mengimplementasikan hal baru yang inovatif.

Faktor hambatan di atas dapat diatasi oleh pegawai non-shift dalam pelaksanaan implementasi *learning* karena pegawai non-shift mampu mengikuti agenda *learning agility* sehingga tujuan utama menumbuhkan perilaku-perilaku yang mencerminkan implementasi nilai *skillfulness* terwujud. Akan tetapi, berbeda kondisi dengan pegawai shift. Pegawai shift terhambat oleh jam kerja shift, faktor hambatan di atas, serta sebagian besar dari pegawai shift memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sama dengan pegawai non-shift. Hal ini menyebabkan implementasi *learning* sebagai implementasi nilai *skillfulness* tidak menjadi prioritas bagi pegawai shift.

Dalam wawancara peneliti dengan salah satu manajer shift, peneliti menanyakan penyebab ketidakhadiran pegawai shift dalam peningkatan *learning agility*. Disampaikan bahwa pegawai shift beranggapan prioritas bekerja mereka adalah di bagian operasional. Sehingga tidak perlu mengikuti agenda lain yang tidak ada kaitannya dengan operasional. Mereka pun khawatir bila program *learning agility* akan mengganggu kinerja mereka serta mendapatkan penerimaan yang tidak

baik dari segi manajemen. Sehingga mereka lebih memilih untuk menuruti apa kata atasan tanpa memberikan masukan serta terjadi evaluasi. Selain itu, mereka berusaha menghindari konflik antara rekan kerja bila terjadi evaluasi, memberikan masukan, sekaligus bila bertanya karena ketidaktahuan. Kekhawatiran pegawai shift ini menghambat implementasi *learning*.

Peningkatan *learning* sebagai implementasi nilai *skillfulness* pegawai shift khususnya perlu dilakukan dengan cara lain. Selain fasilitas atau pun metode khusus belum diberikan kepada pegawai ternyata prioritas serta kekhawatiran perilaku *learning* sebagai implementasi nilai *skillfulness* adalah masalah yang muncul pada pegawai shift. Membebaskan pegawai shift dari rasa khawatir untuk *learning*, perlu ditumbuhkan tanpa ada ketakutan dan rasa khawatir bahwa mereka akan mendapatkan citra negatif dari pihak manajemen dan akan diberikan kepercayaan berupa fasilitas atau pun metode khusus dalam mengembangkan *learning agility* yang sesuai dengan kondisi pegawai shift.

Dari beberapa uraian di atas peneliti tergugah untuk melakukan penelitian eksperimen untuk meningkatkan kemauan *learning* pegawai shift dengan melatih keyakinan mereka agar tumbuh kemauan perilaku belajar. Disini peneliti menentukan teori *learning* menggunakan teori *learning agility* karena definisi dari teori ini memiliki makna yang sama dengan makna dari *learning* yang dimaksud oleh PT. Y. *Learning* dari PT. Y yang dimaksud adalah mengembangkan sikap belajar, membagi ilmu pengetahuan, dan mempraktekannya. Secara teori *learning Agility* memiliki definisi kemauan individu untuk belajar serta tidak segan untuk meminta bantuan dan masukan dari orang lain, berkolaborasi dengan orang lain, kemudian dengan cepat mengelola semua informasi itu untuk memberikan hasil serta memecahkan masalah (Lombardo & Eichinger dalam Gravett dan Caldwell, 2016). Teori ini digunakan juga sebagai alat ukur pengukuran pre dan post pelatihan, guna mengetahui signifikansi adanya perubahan setelah diberikan intervensi, maka peneliti menggunakan alat ukur *Learning Agility The Choice Architect*.

Pada penelitian sebelumnya, *Learning Agility* pada karyawan generasi milenial di Jakarta (Jatmika & Puspitasari, 2019) disampaikan bahwa *Learning Agility* penting bagi SDM generasi milenial, yakni rentang usia 18 hingga 37 tahun, karena lebih fleksibel terhadap perubahan dan bergerak cepat dalam melihat masalah dan menemukan solusi-solusi yang tepat guna. *Learning Agility* memiliki 4 dimensi antara lain *mental agility*, *change agility*, *people agility*, dan *results agility*. Dari hasil penelitian disampaikan bahwa generasi milenial di Jakarta memiliki *Learning Agility* yang tinggi.

Pengaruh *psychological safety* dengan *learning agility* dapat diketahui melalui hasil penelitian Drinka (2018) bahwa *psychological safety* memiliki hubungan langsung dengan *learning agility*. Secara spesifik penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel *perceived manager coaching behavior* berhubungan dengan variabel *perceived manager-subordinate psychological safety* dan variabel *subordinate Learning Agility*. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel *subordinate learning goal orientation* berhubungan dengan variabel *subordinate learning agility*. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *perceived manager-subordinate psychological safety* memiliki hubungan langsung dengan variabel *subordinate learning agility*. Temuan ini sejalan dengan

teori Edmondson (2019) bahwa seseorang cenderung melakukan *learning* ketika dia merasakan lingkungan yang aman secara psikologis untuk belajar, bereksperimen, mengambil risiko, dan mencoba hal-hal baru.

Penelitian lain milik Catenacci-Francois (2018) melanjutkan penelitian milik Drinka (2018). Catenacci-Francois meneliti pengaruh antara *psychological safety*, *learning agility*, dan kinerja teknisi komputer. *psychological safety* sebagai variabel moderator yang memberikan pengaruh lebih kuat variabel bebas *learning agility* terhadap peningkatan Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh langsung dengan *learning Agility* dan kemudian *learning agility* memiliki hubungan langsung dengan Kinerja.

Pelatihan dalam penelitian ini adalah pelatihan yang mengembangkan prioritas implementasi perilaku *learning*, seperti membagi ilmu pengetahuan, dan mempraktekannya tanpa ada rasa khawatir ataupun ketakutan atas citra negatif yang akan diterima seperti masalah manajemen yang telah disampaikan di atas. Peneliti menggunakan pelatihan *psychological safety*, karena sesuai dengan definisinya menumbuhkan keyakinan bersama dalam tim guna mengembangkan perilaku yang berorientasi pada pembelajaran seperti meminta bantuan, meminta saran, membicarakan kesalahan dan kekhawatiran, perilaku inovatif, dan boundary spanning (Edmondson, 2003). Pelatihan ini terdiri dari 3 aspek utama, antara lain (1) *Reframing* yakni mengubah perspektif lama menjadi perspektif baru yang lebih positif dan memberikan motivasi serta semangat, (2) *Reporting* yakni melatih mengembangkan sikap untuk mau menyampaikan pendapat dalam pikiran terkait isu sekitar, (3) *Responding* yakni melatih memberikan respon yang baik guna menjaga semangat positif bersama dalam mengembangkan diri dengan respon yang mengapresiasi, menghargai, dan terbuka.

Menurut Edmondson (2003) bahwa ketiga aspek ini akan mempengaruhi individu dalam tim untuk memiliki keyakinan bersama dalam mengembangkan perilaku belajar. Dalam dimensi *Learning Agility* yang terdiri dari 4 dimensi antara lain *mental agility*, *change agility*, *people agility*, dan *results agility* dipengaruhi dari adanya aspek-aspek *Psychological Safety* (Drinka, 2018). Dari aspek *Reframing*, *Reporting*, dan *Responding* mempengaruhi individu untuk mengetahui potensi positif yang bisa dilakukan dalam tim, ketika menghadapi perubahan, berinteraksi dengan rekan kerja, dan memberikan hasil terbaik dalam kondisi apapun.

Dari beberapa uraian di atas, menyesuaikan dari permasalahan yang dihadapi PT. Y peneliti akan membantu memfasilitasi dengan memberikan intervensi berupa pelatihan *Psychological Safety* pada pegawai shift PT. Y untuk meningkatkan keyakinan dan kemauan dalam mengembangkan sikap untuk belajar, knowledge sharing, dan implementasi ilmu yang dalam hal ini adalah peningkatan *learning agility* pada pegawai shift. Guna mengukur adanya signifikansi dan seberapa besar pengaruh intervensi, digunakan alat ukur *The Choice Architect* dari teori *Learning Agility*.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksperimental. Penelitian ini menggunakan desain *one group pretest and posttest design*. Dilakukan dua kali

pengukuran, yaitu pengukuran di awal (pre-test) sebelum diberikan intervensi dan pengukuran di akhir (post-test) diberikan 2 minggu setelah intervensi. Dari kedua hasil pengukuran yang diperoleh, akan dilakukan uji beda untuk dianalisis dampak yang diperoleh dari intervensi yang diberikan. Peneliti melakukan pengukuran posttest 2 minggu setelah pelatihan melalui sebaran kuesioner dalam tautan *google form*. Hal ini dilakukan menyesuaikan dari penelitian milik Francois (2018) dengan dasar untuk menghindari faktor social desirability pada jawaban *responden* dan faktor bias setelah diberikan materi pelatihan. Dari kedua hasil pengukuran yang diperoleh, akan dilakukan uji beda untuk dianalisis dampak yang diperoleh dari intervensi yang diberikan.

Partisipan penelitian ini adalah pegawai shift PT. Y yang berjumlah 284 pegawai. Peneliti menggunakan teknik *probability sampling*. Jenis sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*. Adapun demografis partisipan pelatihan dapat dilihat pada Tabel 1. Partisipan didominasi oleh Pria dengan rata-rata usia 30-39 tahun dengan pendidikan terakhir SMA/SMK dengan lama kerja 1-3 tahun pada divisi operational dan dengan jabatan sebagai officer/operator.

Tabel 1. Data Demografis Partisipan Pelatihan

	Karakteristik	Jumlah
Jenis Kelamin	Pria	244
	Wanita	3
Usia	20-29	88
	30-39	133
	>40	26
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	157
	Diploma 1/2/3/4	26
	Sarjana	60
	Magister	4
Lama Kerja	0 – 1 Tahun	8
	1 – 3 Tahun	91
	3 – 5 Tahun	58
	>5 Tahun	90
Divisi	Operational	242
	QHSSE	3
	Engineering	2
Jabatan	Officer/Operator	243
	Manager	4

Penelitian ini melibatkan satu variabel *dependent*. Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah *learning agility*. Definisi operasional *learning agility* adalah kemauan belajar individu dengan selalu menambah wawasan, meminta saran ataupun memberikan masukan, serta mengimplementasikan dan mengambil tindakan dari ilmu dan pengalaman yang telah dimilikinya. Pelatihan dalam penelitian ini adalah pelatihan *psychological safety* yang terdiri dari aspek *reframing*, *reporting*, dan *responding*.

Alat ukur digunakan untuk mengukur perbedaan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan. Alat ukur kuesioner dengan skala Likert yang mengukur

variabel terikat penelitian, yakni *Learning agility* dari *Choice Architect* (Eichinger & Lombardo, 2000) yang diadaptasi dari penelitian milik Jatmika & Puspitasari (2019).

Penelitian dilakukan secara dalam jaringan (daring) menyesuaikan kondisi pandemi akibat penyebaran COVID-19. Digunakan aplikasi Zoom dalam membantu jalannya pelatihan. Sebelum pelaksanaan pelatihan, peneliti melakukan persiapan alat ukur, modul pelatihan, dan tautan Zoom Meeting sebagai bahan acuan pelatihan. Selanjutnya peneliti membuat modul pelatihan. Di dalam modul termuat materi bahasan, metode pelatihan, tujuan pelatihan, peserta pelatihan, waktu pelatihan, tim fasilitator, lokasi pelatihan, alat bantu pelatihan, jadwal pelatihan, serta detail dari setiap sesi pelatihan. Di dalam modul pelatihan terdapat pertanyaan-pertanyaan yang didesain menyesuaikan dari aspek *psychological safety*, antara lain *reframing*, *reporting*, dan *responding*. Kuesioner *Learning agility* dan pertanyaan pelatihan sesi *reframing* diberikan sehari sebelum pelatihan yang peneliti berikan kepada pegawai Human Capital PT.Y untuk disebarikan melalui email pegawai. Sedangkan pertanyaan untuk sesi *respond*, dan *respond* disebarikan kepada peserta saat pelatihan melalui barcode yang ditampilkan di presentasi pelatihan dan tautan yang dibagikan dalam group chat di Zoom Meeting.

Setiap pertanyaan Kuesioner *learning agility* disebarikan menggunakan Google Form. Dalam tautan Google Form kuesioner dicantumkan informed consent yang menjelaskan kepada peserta pelatihan terkait tujuan pelatihan, prosedur pelatihan, penjaminan kerahasiaan data dan kesukarelaan peserta untuk berpartisipasi dalam pelatihan ini. Begitupun dengan pertanyaan dalam modul pelatihan dibuatkan ke dalam Google Form. Hal ini dilakukan untuk menghindari penggunaan kertas berlebihan, mempermudah mengumpulkan jawaban kuesioner dan menganalisis hasil kuesioner, serta mempermudah mengumpulkan jawaban pertanyaan pelatihan dan pemaparan hasil jawaban peserta saat pelatihan guna selanjutnya didiskusikan bersama dan dilakukan pengerucutan jawaban bersama-sama.

Teknik analisis data yang digunakan adalah statistika deskriptif berfungsi untuk mengetahui mean dan frekuensi yang digunakan untuk mendeskripsikan serta memberikan gambaran terhadap data *responden* (Sugiyono, 2014) dan uji Beda (t-Test) digunakan untuk mengetahui terdapat perbedaan rata-rata sebelum dan sesudah diberikan intervensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pelatihan *Psychological safety*

Pelatihan diberi judul *Team Psychological safety* dengan tujuan untuk melatih keyakinan safe secara psikologis pegawai shift dalam melakukan pekerjaan guna meningkatkan *Learning agility*. Pelatihan dilakukan dalam empat hari dimana satu hari satu grup, dan satu hari pelatihan terdiri dari 4 sesi. Setiap Sesi terdiri dari aspek *psychological safety*.

Setelah membuka pelatihan dan menyapa peserta, trainer meminta seluruh peserta untuk melakukan tes kemampuan bidang terkait materi untuk bahan evaluasi pelatihan, yang disebarikan melalui tautan *google form*. Kemudian

dilakukan penyampaian topik afirmatif. Penyampaian topik afirmatif dilakukan dengan pemberian materi singkat tentang *Psychological safety*.

Sesi Reframing

Tujuan dari sesi ini adalah mengubah (*reframing*) perspektif lama menjadi perspektif positif yang membantu partisipan merasa aman secara psikologis untuk berbicara, diskusi, dan sebagai motivasi dalam bekerja. Dalam sesi ini kegiatan yang dilakukan antara lain memberikan pertanyaan positif dan terbuka yang memancing perspektif baru (positif) para peserta sebelum mengikuti pelatihan. Pada saat pelatihan, hasil jawaban pertanyaan dibahas dan peserta diberikan waktu yang cukup untuk membahas dan memetik hasil dari apa yang telah banyak didiskusikan dan dibicarakan.

Hasil dari sesi *reframing* adalah tercapai tujuan utama dari sesi ini, yaitu merubah sudut pandang lama dengan tidak membicarakannya sama sekali menjadi perspektif baru yang positif dengan topik bahasan pencapaian terbaik bersama dalam tim, hal terbaik apa yang telah dilakukan oleh partisipan terhadap rekan kerja dalam tim ini.

Dari sini para peserta menyadari banyak pencapaian terbaik bersama dan hal terbaik yang telah mereka lakukan kepada rekan kerja dalam tim ini. Dengan mereka menyadari ini, mereka telah memasuki zona perspektif yang lebih positif dan siap untuk membahas lebih lanjut pada sesi *reporting* (pengungkapan).

Sesi Reporting

Tujuan dari sesi ini adalah bagaimana cara agar mengungkapkan (*to report*) apapun yang dipikirkannya, baik terkait masalah, harapan, dan solusi yang dipikirkannya. Dalam sesi ini kegiatan yang dilakukan antara lain mendemonstrasikan kemauan dan kemampuan belajar untuk masa depan lebih baik yang dipengaruhi dari perasaan yang bebas dari rasa takut. Selagi penjelasan dilakukan, peserta diminta mengisi pertanyaan positif berupa harapan dan perwujudan harapan. Kemudian dilakukan diskusi terkait harapan para peserta dan kaitannya dengan kemauan dan kemampuan belajar untuk masa depan lebih baik.

Hasil dari sesi *reporting* adalah tercapai tujuan utama dari sesi ini, ialah peserta feeling free untuk mengungkapkan apa yang ada dalam pikirannya terkait harapan. Dari sesi ini para peserta sudah mulai menyadari pentingnya keyakinan terhadap diri sendiri, rekan kerja, dan perusahaan bahwa semuanya sama-sama menginginkan tujuan tercapai. Bahwa dengan yakin apa yang dilakukan oleh rekan kerja, perusahaan, dan juga diri sendiri untuk tujuan bersama, maka setiap ada ide, saran, keinginan untuk bertanya, perlu untuk disampaikan. Dengan mereka menemukan keyakinan bersama ini, maka mereka telah menemukan keyakinan bersama untuk meningkatkan lagi kemauan dan kemampuan perilaku belajar, seperti berpendapat, bertanya ketika ada sesuatu yang tidak dipahami, dan saling menghargai pendapat.

Sesi Responding

Tujuan dari sesi ini adalah bagaimana memberi respon (*to respond*) ketika rekan kerja selaku lawan tutur yang mengungkapkan apa yang dipikirkannya dengan

respon yang mengapresiasi, menghargai, dan memungkinkan untuk diikuti. Dalam sesi ini kegiatan yang dilakukan adalah brainstorming mengenai apa saja yang didapat dari bahasan-bahasan yang telah dilakukan pada pelatihan. Di sesi ini, ditunjukkan kepada peserta bahwa seluruh peserta telah melewati tahapan-tahapan menumbuhkan keyakinan bersama untuk saling belajar, seperti evaluasi diri dan evaluasi interaksi dengan rekan kerja dari pertanyaan hal terbaik apa yang telah Saudara lakukan terhadap rekan kerja, pencapaian terbaik bersama, harapan dan perwujudan harapan bersama. Kemudian keyakinan bersama belajar pencapaian terbaik atas situasi yang tidak sesuai rencana dan tetap harus memberikan yang terbaik. Tahapan-tahapan yang telah dilakukan antara lain pada sesi pertama *reframing*, yakni bagaimana peserta seharusnya fokus pada kebaikan kemudian pada sesi kedua *reporting*, yakni menemukan keyakinan bersama bahwa keterbukaan dalam menyampaikan ide itu perlu dilakukan dengan tujuan kebaikan bersama. Selanjutnya pada sesi ini, dijelaskan bahwa sesi terakhir adalah sesi guna mengunci agar hal-hal positif yang telah dilakukan terkunci kuat dan dapat terus terimplementasikan agar perilaku belajar seperti memperbaiki diri, evaluasi, berpendapat, dan bertanya dapat tercermin dalam pekerjaan sehari-hari sehingga tujuan bersama dapat tercapai. Mengunci dalam hal ini dilakukan bagaimana memberi respon yang baik dan benar ialah dengan mendengarkan ketika ada masukan, mengapresiasi dan menghargai pendapat, menawarkan bantuan ketika ada rekan kerja yang meminta bantuan.

Hasil dari sesi *responding* ini mereka menemukan kunci atau poin mengapa mereka perlu melakukan ini, antara lain memberikan ketenangan dalam berpikir dan bekerja, berpikir tanpa beban (walau ada beban), semangat bahwa siapapun (khususnya dalam grup ini) akan selalu memberi ruang untuk berpendapat dan memberi semangat, pengarahan dari atasan sangat berarti bagi kami namun ruang pendapat yang diberikan kepada kami merupakan bentuk penghargaan bagi kami. Dari sini peserta telah menemukan poin-poin keyakinan bersama untuk mengembangkan kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan sikap belajar, berbagi pengetahuan, dan mempraktikkannya.

Sebelum ditutup, agar apa yang telah dilakukan lebih mudah diingat peneliti memberikan slogan *#Safety2020* (*hash tag Safety 2020*) yang terdiri dari: (1) *Safety* fisik, (2) *Safety* secara psikologis, dan (3) *Safety* pencegahan COVID-19. Kemudian ditutup bersama dengan mengacungkan tiga jari sebagai penanda ketiga safety di atas sekaligus simbol PT.PIII sebagai induk perusahaan. Kemudian webinar pelatihan ditutup dengan waktu dan tempat dikembalikan kepada moderator.

Hasil Learning Agility

Dari 284 pegawai shift terdapat 247 Partisipan yang mengikuti pelatihan. Terdapat 37 pegawai shift berhalangan tidak bisa mengikuti pelatihan dikarenakan keperluan kesehatan dan sebab lainnya. Peneliti melakukan seleksi jawaban kuesioner karena jawaban yang masuk melebihi jumlah Partisipan pelatihan. Hal ini disebabkan terdapat kesalahan teknis sehingga jawaban yang masuk dari orang yang sama masuk lebih dari satu kali. Sehingga, guna menghindari kelebihan jawaban dari jumlah partisipan, maka peneliti melakukan seleksi pada respon yang terkumpul.

Pengukuran *Learning agility* menggunakan alat ukur *Choice Architect* (Eichinger & Lombardo, 2000) yang diadaptasi dari penelitian milik Jatmika & Puspitasari (2019). Berikut merupakan gambaran dari hasil penyebaran skor *Learning agility* sebelum intervensi (pre-test) dan sesudah intervensi (post-test), yang terdiri dari mean, standar deviasi, skor minimum, dan skor maksimum dari 247 pegawai shift PT. Y. pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Rata-Rata *Learning agility*

Dimensi <i>Learning agility</i>	Mean		SD	
	<i>Pretest</i>	<i>Posttest</i>	<i>Pretest</i>	<i>Posttest</i>
<i>Mental agility</i>	2,84	3,60	0,24	0,26
<i>Change agility</i>	2,63	3,16	0,13	0,10
<i>People agility</i>	2,73	3,56	0,21	0,26
<i>Results agility</i>	2,93	3,43	0,23	0,20

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa nilai rata-rata (*mean*) masing-masing dimensi *Learning agility* terdapat peningkatan. Rata-rata dimensi *mental agility* adalah sebesar 2,84 sedangkan nilai rata-rata (*mean*) *posttest* adalah sebesar 3,60. Nilai standar deviasi *pretest* adalah sebesar 0,24 sedangkan nilai standar deviasi *posttest* adalah sebesar 0,26. Rata-rata dimensi *change agility* adalah sebesar 2,63 sedangkan nilai rata-rata (*mean*) *posttest* adalah sebesar 3,16. Nilai standar deviasi *pretest* adalah sebesar 0,13 sedangkan nilai standar deviasi *posttest* adalah sebesar 0,10. Rata-rata dimensi *people agility* adalah sebesar 2,73 sedangkan nilai rata-rata (*mean*) *posttest* adalah sebesar 3,56. Nilai standar deviasi *pretest* adalah sebesar 0,21 sedangkan nilai standar deviasi *posttest* adalah sebesar 0,26. Rata-rata dimensi *results agility* adalah sebesar 2,93 sedangkan nilai rata-rata (*mean*) *posttest* adalah sebesar 3,43. Nilai standar deviasi *pretest* adalah sebesar 0,23 sedangkan nilai standar deviasi *posttest* adalah sebesar 0,20.

Adapun kategorisasi *learning agility* terbagi atas tiga kategori, yaitu tinggi, sedang, dan rendah.

Tabel 3. Kategorisasi Skor Rata-Rata *Learning agility*

Dimensi <i>Learning agility</i>	<i>Pretest</i>				<i>Posttest</i>			
	Rendah (ΣF)	%	Tinggi (ΣF)	%	Rendah (ΣF)	%	Tinggi (ΣF)	%
<i>Mental agility</i>	15	6%	232	94%	0	0%	247	100%
<i>Change agility</i>	86	35%	161	65%	0	0%	247	100%
<i>People agility</i>	86	35%	161	65%	0	0%	247	100%
<i>Results agility</i>	30	12%	217	88%	0	0%	247	100%

Dari Tabel 3 dapat diketahui kategorisasi rata-rata nilai *pretest* dan *posttest* *learning agility*. Dimensi dengan kategori rendah terbanyak adalah dimensi *people agility* dan *change agility* sebanyak 86 orang atau sebesar 35%, sedangkan kategori tinggi sebanyak 161 orang atau sebesar 65%. Diikuti dimensi *results agility* memiliki kategori rendah sebanyak 30 orang atau sebesar 12%, sedangkan kategori tinggi sebanyak 217 orang atau sebesar 88%. Dimensi *mental agility* sebanyak 15 orang atau sebesar 6% berkategori rendah dan sisanya 232 orang atau sebesar 94%

berkategori tinggi. Setelah diberikan intervensi rata-rata *learning agility* seluruh dimensi berkategori tinggi.

Hasil uji normalitas data menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* dengan alat bantu program SPSS 26.0.

Tabel 4. Uji Normalitas *Learning agility*

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	<i>Shapiro-Wilk</i>
	Sig.	Sig.
<i>Pretest</i>	0,058	0,151
<i>Posttest</i>	0,086	0,324

Dari Tabel 4 dapat diketahui bahwa hasil distribusi sebaran data *pretest* dan *posttest* memiliki signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persebaran skor *Learning agility* memiliki distribusi normal. Sehingga asumsi uji normalitas data dapat terpenuhi.

Hasil uji paired sample t-test menunjukkan perbedaan skor *pretest* dan *posttest Learning agility* subjek penelitian.

Tabel 5. Uji Paired Sample T-test *Learning agility*

<i>Pretest - Posttest</i>	<i>Mean</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
<i>Mental agility</i>	-7.72065	-33.191	246	0.000
<i>Change agility</i>	-11.53846	-56.598	246	0.000
<i>People agility</i>	-8.63158	-43.728	246	0.000
<i>Results agility</i>	-8.62753	-34.134	246	0.000

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 ($\alpha < 0,005$). Dapat diartikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *pretest* dengan *posttest* masing - masing dimensi *Learning agility*. Dengan demikian, hipotesis null ditolak dan hipotesis alternatif diterima, yaitu *Psychological safety* meningkatkan masing-masing dimensi *Learning agility* Pegawai PT. Y secara signifikan.

Pembahasan

Hasil rata – rata skor dimensi *mental agility* sebelum pelatihan adalah 2,84 dan setelah pelatihan menjadi 3,60. Dari perhitungan uji *paired sample t-test* didapatkan angka signifikansi (*2-tailed*) 0,000 artinya terdapat perbedaan yang signifikan. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa peningkatan rata-rata dimensi *mental agility* terjadi setelah diberikan pelatihan *psychological safety*. Dalam pelatihan terdapat kegiatan dengan aspek-aspek dari keselamatan psikologis yang memancing Partisipan untuk mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang *trainer* berikan, menjadikan pembelajaran atas suatu pengalaman, mencari sesuatu yang menarik dari jawaban-jawaban rekan kerja, membahas isu-isu atau masalah, melihat pola dan penyebab suatu masalah, dan mengerucutkan atau pun menyaring informasi, serta mengatasi ketidakpastian.

Kegiatan-kegiatan ini sesuai dengan indikator dari dimensi *mental agility* menurut Lombardo Eichinger (dalam DeRue, Ashford & Myers, 2012) yang terdiri dari *inquisitive, broad scanner, connector, essence, complexity, dan manage uncertainty*. Hasil rata-rata skor ini sesuai dengan pernyataan West dan Anderson (dalam Catenacci-Francois, 2018) yang menyatakan bahwa keselamatan psikologis dalam grup meningkatkan anggota tim merasa *comfortable* ketika melakukan kesalahan, menghadapi perbedaan dan masalah, serta berani mengambil resiko dalam hal mendukung penyelesaian masalah. Berani mengambil resiko merupakan gambaran kemampuan proses pengambilan keputusan yang melibatkan banyak hal, mulai dari pencarian informasi, melakukan pertimbangan terhadap berbagai pilihan informasi yang ada, kemudian diikuti dengan proses penyesuaian diri terhadap dampak dari keputusan tersebut, serta pemahaman mengenai tujuan awal yang diambil sebagai dasar dari keputusan tersebut (Firmansyah, Khumas & Fakhri, 2015).

Hasil rata-rata skor dalam penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Stilwell (2019) yang menganalisis kurikulum pendidikan militer untuk meningkatkan *learning agility* prajurit militer. Peningkatan *mental agility* pada prajurit militer dilakukan guna meningkatkan kemampuan mereka tentang hal kebersamaan, pengetahuan, dan kemampuan untuk memecahkan masalah. Guna meningkatkan *mental agility* ini diberikanlah kurikulum berkenaan dengan menjalankan misi dan teknis operasional. Hal ini dikarenakan didalamnya terdapat pelatihan yang melatih prajurit mampu mengenali limit dan hambatan, mengidentifikasi gap, serta mampu memberikan solusi terkait mitigasi resiko. Dari pelatihan ini mampu mengetahui apa yang diperlukan, dimana harus mendapatkannya, dapat dengan cepat mempelajari situasi baru, dan mencapai keberhasilan. Dalam penelitian lain, berkaitan *learning agility* pada karyawan milenial milik Jatmika & Puspitasari (2019) dituliskan bahwa *mental agility* yang tinggi akan membuat seseorang lebih terbuka dalam melihat permasalahan dengan perspektif yang baru dimana hal ini tidak terlepas dari kreativitas seseorang. Dari kreativitas seseorang memunculkan sikap proaktif yang kemudian disusul dengan modal psikologis dan dukungan organisasi.

Hasil rata-rata skor dimensi *change agility* sebelum pelatihan adalah 2,63 dan setelah pelatihan menjadi 3,16. Dari perhitungan uji *paired sample t-test* didapatkan angka signifikansi (*2-tailed*) 0,000 artinya terdapat perbedaan yang signifikan. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa peningkatan rata-rata dimensi *change agility* terjadi setelah diberikan pelatihan *psychological safety*. Dalam pelatihan terdapat kegiatan dengan aspek-aspek dari keselamatan psikologis yang memancing Partisipan untuk meningkatkan rasa ingin tahu, berusaha mencari solusi atas situasi yang cepat berubah, merancang langkah-langkah untuk masa depan, belajar dari kesalahan, meyakinkan secara bersama dalam grup untuk mengimplementasikan ide bersama, serta bergelut dengan hal yang personal.

Kegiatan-kegiatan ini sesuai dengan indikator dari dimensi *change agility* menurut Lombardo Eichinger (dalam DeRue, Ashford & Myers, 2012) yang terdiri dari *continuous improvers, visioning, experimenter, innovation manager, comfort leading change*. Hasil rata-rata skor ini sesuai dengan penelitian Stilwell (2019) yang menganalisis kurikulum pendidikan militer untuk meningkatkan *Learning*

agility prajurit militer. Peningkatan *change agility* dilakukan dengan pelatihan bernama “The *Learning, Adaption, and Innovation*” dengan fokus utama mengevaluasi perang yang sudah terjadi, bagaimana suatu institusi militer dan negara bersiap diri ketika masa damai, serta bagaimana prajurit mereka merancang rencana agar menang dengan bantuan teknologi dan metode baru yang inovatif. Pelatihan ini juga menumbuhkan kemampuan untuk siap akan perubahan dan bagaimana mempercepat budaya inovatif. Dalam penelitian milik Jatmika & Puspitasari (2019) tentang *learning agility* pada karyawan milenial menyatakan bahwa generasi milenial memiliki reaksi yang lebih positif terhadap perubahan. *Change agility* yang tinggi dideskripsikan sebagai seseorang yang berusaha untuk berinovasi serta berubah dengan cepat, senang mencoba hal-hal baru, mudah menerima perubahan sehingga dapat mengantisipasi konsekuensi di masa depan.

Hasil rata – rata skor dimensi *change agility* sebelum pelatihan adalah 2,73 dan setelah pelatihan menjadi 3,56. Dari perhitungan uji *paired sample t-test* didapatkan angka signifikansi (*2-tailed*) 0,000 artinya terdapat perbedaan yang signifikan. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa peningkatan rata-rata dimensi *people agility* terjadi setelah diberikan pelatihan *psychological safety*. Dalam pelatihan terdapat kegiatan dengan aspek-aspek dari keselamatan psikologis yang melatih berpikiran terbuka dengan berbagai perspektif yang belum tentu mereka setuju, memberikan *feedback*, tidak menghindari konflik dengan cara membicarakan sisi positifnya, dan bagaimana sama-sama sukses di masa depan.

Kegiatan-kegiatan ini sesuai dengan indikator dari dimensi *people agility* menurut Lombardo Eichinger (dalam DeRue, Ashford & Myers, 2012) yang terdiri dari *open minded, people smart, situational flexibility, agile communicator, conflict manager, dan help other succeed*. Hasil rata-rata skor ini sesuai dengan penelitian Swisher (dalam Stilwell, 2019) bahwa guna meningkatkan *people agility* adalah dengan melatih kolaborasi dengan menumbuhkan cara berfikir yang kreatif dan kritis. Kolaborasi dilakukan dengan membentuk grup yang berfokus pada membentuk pemikiran bersama dan mengelola konflik. Mereka diharuskan mampu memahami situasi yang kompleks mereka secara jelas. Kemampuan ini akan berguna bagi mereka ketika mereka saling bekerja sama dan membantu di masa yang akan datang. Dalam penelitian milik Jatmika & Puspitasari (2019) tentang *learning agility* pada karyawan milenial. *People agility* berkaitan dengan interaksi yang terbangun dalam lingkungan sosial dan fleksibilitas dalam beradaptasi dengan lingkungan sosial. *People agility* juga berkaitan dengan resiliensi, keterikatan kerja, dan komitmen organisasi.

Hasil rata – rata skor dimensi *change agility* sebelum pelatihan adalah 2,93 dan setelah pelatihan menjadi 3,43. Dari perhitungan uji *paired sample t-test* didapatkan angka signifikansi (*2-tailed*) 0,000 artinya terdapat perbedaan yang signifikan. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa peningkatan rata-rata dimensi *results agility* terjadi setelah diberikan pelatihan *psychological safety*. Dalam pelatihan terdapat kegiatan dengan aspek-aspek dari keselamatan psikologis yang melatih untuk memiliki energi dan semangat bersama mencapai harapan bersama, mencoba mencari sudut pandang baru atau berbeda, melatih saling memotivasi untuk tujuan bersama, bagaimana untuk konsisten memberikan hasil dalam situasi

sulit secara grup, fokus terhadap segala situasi pekerjaan yang berisiko dan menantang.

Kegiatan-kegiatan ini sesuai dengan indikator dari dimensi *people agility* menurut Lombardo Eichinger (dalam DeRue, Ashford & Myers, 2012) yang terdiri dari *drive, resourcefulness, presence, inspire others, delivers against the odds*. Hasil rata-rata skor ini sesuai dengan penelitian Stilwell (2019) yang menyatakan bahwa meningkatkan *results agility* adalah dengan melatih bagaimana individu berpikir di luar kotak (*thinking outside of the box*), saling informatif, dan *resourceful*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jatmika & Puspitasari (2019) tentang *learning agility* pada karyawan milenial. *Results agility* berkaitan dengan kemampuan berkinerja tinggi, memiliki motivasi kuat dalam menyelesaikan tugas, serta mampu mencapai target meskipun banyak halangan dan rintangan. *Results agility* dapat ditingkatkan melalui program yang berfokus pada pencapaian (*achievement oriented*) dengan kegiatan mendeskripsikan ekspektasi terhadap pekerjaan, perkembangan karir, pelatihan, finansial, dan job security. *Results agility* juga berhubungan dengan *work engagement*.

KESIMPULAN

Fokus utama penelitian ini adalah peningkatan *learning agility* dengan intervensi *psychological safety* di PT. Y. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, peneliti dapat memberi kesimpulan akhir: *psychological safety* efektif meningkatkan 4 dimensi *learning agility* di PT. Y, yakni *mental agility, change agility, people agility, dan results agility*.

Hasil penelitian dari gambaran *learning agility* menunjukkan terdapat peningkatan hasil rata-rata masing-masing dimensi *learning agility*, peningkatan skor minimum dan skor maksimum masing-masing dimensi *learning agility*, peningkatan jumlah kategori skor tinggi *Learning agility*, skor tiap dimensi *learning agility*, skor masing-masing subjek penelitian dari sebelum pelatihan *team psychological safety* dengan sesudah pelatihan. Artinya *psychological safety* dapat meningkatkan *learning agility* di PT. Y.

Temuan lain dalam penelitian ini adalah hasil uji *paired sample t-test* yang menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil rata-rata skor masing-masing dimensi *Learning agility* sebelum diberikan pelatihan *psychological safety* dengan sesudah diberikan pelatihan. Selain itu hasil evaluasi intervensi level belajar mengenai kemampuan *psychological safety* menunjukkan terdapat peningkatan skor sesaat sebelum pelatihan *psychological safety* dan sesaat sesudah pelatihan *psychological safety*. Hasil uji *paired sample t-test* menyatakan terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil rata-rata skor *psychological safety* sebelum dan sesudah pelatihan. Artinya *psychological safety* efektif meningkatkan masing-masing dimensi *learning agility*.

DAFTAR PUSTAKA

Adizes, I., (2004). *Managing Corporate Lifecycle*. China: The Adizes Institute Publishing

- Burke, Dr. W., Smith, Dr. D. (2018). *Burke Learning Agility Technical Report V3.3. A Guide for Learning about Learning Agility*. <https://easiconsult.com/wp-content/uploads/2018/10/burke-learning-agility-inventory-technical-report.pdf>
- DeRue, D.S., Ashford, S.J., Myers, C.G. (2012). *Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding*. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x
- Edmondson, A. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning In Organizations: A Group-Level Lens*. https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). *Learning Agility as a prime indicator of potential. Human Resource Planning*. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-126653494/learning-agility-as-a-prime-indicator-of-potential>
- Firmansyah, M., Khumas, A., & Fakhri, N. (2015). Decision making process pada remaja pelaku video porno amatir. *Prosiding Konferensi Nasional III Ikatan Psikologi Klinis (IPK) HIMPSI*.
- Francois, L.C. (2018). *Learning Agility in Context: Engineers' Perceptions of Psychologically Safe Climate on Performance*. <https://doi.org/10.7916/D8RF7BFZ>
- Gravett, L.S., Caldwell, S.A. (2016). *Learning Agility the Impact on Recruitment and Retention*. DOI: 10.1057/978-1-137-59965-0 20166
- Jatmika, D., Puspitasari, K. (2019). *Learning Agility Pada Karyawan Generasi Milenial di Jakarta*. DOI: 10.24912/jmishum
- Stilwell, K.D. (2019). *Learning Agility – Preparing Leaders To Fight And Win In A Complex World*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1085437.pdf>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta