



PELATIHAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DALAM PENINGKATAN *LEARNING AGILITY* PEGAWAI

Dewi Maharani Mulyadi*, Fendy Suhariadi, & Maria Eko Sulistyawati

*Corresponding Author:

Universitas Airlangga

Email:

dewi.m.mulyadi@gmail.com

fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id

mariaekosby@gmail.com

Abstrak. Implementasi *learning* menjadi salah satu prioritas evaluasi bagi PT. Y sebagai perusahaan muda. Prioritas ini penting karena sesuai dengan visi dan misi yang dibuat oleh PT. Y. Namun, kondisi saat ini menyatakan belum sepenuhnya implementasi *learning* berjalan, khususnya pada pegawai shift. Terkendala dari sistem operasional dan beberapa hal yang menghambat, implementasi *learning* bukan menjadi prioritas bagi pegawai shift. Melihat kondisi ini, perlu menumbuhkan keyakinan pegawai shift untuk memiliki kemauan dan kemampuan *learning*. Digunakan teori *Learning Agility* dan intervensi yang dilakukan adalah pelatihan *Psychological Safety*. Hasil pelatihan *Psychological Safety*, partisipan membuat keyakinan bersama untuk mengimplementasikan *learning*.
Kata Kunci: *Learning Agility; Psychological Safety; Pelatihan*

Abstract. *Learning implementation is priority for PT. Y. This priority is prime as vision and mission of PT. Y. Notwithstanding with vision and mission, the current condition states that the learning implementation has not been fully implemented for shift employees due to operational system and several obstructions. According to this state, it is necessary to foster the belief of shift employees to have the willingness and ability to learn. Learning Agility theory used and Psychological Safety training interventions. Results of the intervention shows that shift employees' belief for having willingness and ability to implementing learning behavior.*
Key words: *Learning Agility, Psychological Safety, Training*

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 5 misi untuk mewujudkan visi perusahaan, antara lain (1) melaku-

kan 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 6 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 3 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*.

Peningkatan implementasi nilai *Skillfulness* dilakukan internalisasi lebih masif terhadap perilaku implementasi *Skillfulness* serta perilaku yang tidak menunjukkan implementasi *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 giat *learning*. Program giat *learning* 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 giat *learning* adalah sebagai implementasi nilai *Skillfulness* di PT. Y.

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

Peneliti menemukan jawaban yang menghambat giat *learning* 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. Contoh kondisi birokrasi yang menghambat ialah proses persetujuan manajemen yang berbelit dan memakan waktu relatif lama. Contoh kekuasaan yang berlebihan ialah segala sesuatu diputuskan secara *top-down*, pegawai merasa tidak dilibatkan atas kebijakan yang dibuat oleh manajemen dan membahas permasalahan dan melakukan pekerjaan departemen maupun *shift* lain tanpa melibatkan departemen maupun *shift* yang bersangkutan. Contoh eksploitasi ialah memberikan tugas tanpa adanya penjelasan mengenai objektif dari pekerjaan tersebut. Contoh keinginan untuk mengendalikan antara lain kecenderungan atasan untuk membatasi kewenangan anak buahnya hingga ke pekerjaan terkecil (apapun harus atas persetujuan atasan) serta kurangnya pemberdayaan staf atau pegawai untuk bisa mengembangkan diri dan mendapatkan tanggung jawab / kewenangan yang lebih besar. Dari empat faktor ini mempengaruhi pegawai *shift* untuk melakukan giat

learning yang bisa menyesuaikan dengan kondisi dari pegawai *shift*. Pegawai *shift* merasa dibatasi untuk melakukan perilaku *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 perilaku *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 giat *learning* 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 giat peningkatan *learning*. 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 berperilaku *learning* 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*. Oleh karenanya perusahaan memberikan beberapa agenda lainnya yang akan memicu peningkatan *learning*, antara lain *best group* dan *best employee*. Salah satu Indikatornya adalah terwujudnya evaluasi grup untuk peningkatan performa grup. Namun, *best group* selalu dimenangkan salah satu grup hampir di setiap tahunnya. Bahkan ada grup yang belum pernah memenangkan agenda ini, baik *best group* maupun *best employee*.

Perilaku *learning* pada pegawai *non-shift* yang difasilitasi melalui morning talk dan *knowledge sharing* mampu muncul pada perilaku sehari-hari seperti menyampaikan pendapat, membicarakan masalah

dan menemukan solusi, evaluasi program kerja antara sub-direktorat. Sehingga pegawai *non-shift* telah memiliki kemampuan dan kemauan berperilaku *learning*, meskipun sama-sama menghadapi permasalahan manajemen yang sama yang dihadapi oleh pegawai *shift*. Sedangkan bagi pegawai *shift*, mereka persoalan manajemen, menghadapi jadwal *shift* sehingga tidak bisa mengikuti jadwal *learning* yang sama dengan pegawai *non-shift*, sehingga pegawai *shift* merasa tidak perlu memprioritaskan perilaku *learning*, padahal perilaku *learning* dibutuhkan dan harus muncul sebagai bentuk implementasi nilai *Skillfulness*. Evaluasi antara grup *shift* tidak pernah terjadi yang mengakibatkan perubahan *shift* menjadi memakan waktu lebih lama dalam bongkar muat. Begitu pula terjadi kerusakan dan kondisi yang tidak sesuai dengan rencana. Maka, dari kondisi-kondisi ini perlu kemampuan perilaku *learning* bagaimana menghadapi perubahan keadaan, melakukan interaksi produktif dengan rekan kerja, mengetahui kemampuan diri, dan menuntaskan serta menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik baiknya. Antara tidak memprioritaskan dan mereka merasa khawatir akan menambah beban mereka bila mereka lebih terbuka untuk berperilaku *learning* menjadi masalah utama implementasi perilaku *learning* pada pegawai *shift*.

Peningkatan perilaku *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 berperilaku *learning* ini 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 melakukan giat *learning* 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 *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 *Learning Agility* memiliki hubungan langsung dengan Kinerja.

Pelatihan dalam penelitian ini adalah pelatihan yang mengembangkan prioritas implementasi per-

ilaku *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 giat *learning* pada pegawai *shift*. Guna mengukur adanya signifikansi dan seberapa besar pengaruh intervensi, digunakan alat ukur *The Choice Architect* dari teori *Learning Agility*.

METODE PENELITIAN

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

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 terlampir. 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

Alat Ukur

Penelitian ini melibatkan satu variabel utama atau *dependent* dan pelatihan. Variabel utama dalam penelitian ini adalah *Learning Agility*. Definisi ope-

rasional *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 yang diadaptasi dari penelitian milik Jatmika & Puspitasari (2019).

Desain Intervensi

Penelitian dilakukan secara dalam jaringan (*darling*) 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. Alat ukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang mengukur variabel terikat penelitian, yakni *Learning Agility* dari Choice Architect (Eichinger & Lombardo, 2000) yang diadaptasi dari penelitian milik yang diadaptasi dari penelitian milik Jatmika & Puspitasari (2019).

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, respond, dan respond*.

Kuesioner *Learning Agility* dan pertanyaan pelatihan sesi *reframing* diberikan sehari sebelum pelatihan yang peneliti berikan kepada pegawai *Human Capital* PT. Y untuk disebarkan melalui email pegawai. Sedangkan pertanyaan untuk sesi *respond*, dan *respond* disebarkan 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* disebarkan menggunakan *Google Form*. Dalam tautan *Google Form* kuesioner dicantumkan *informed consent* yang menjelaskan kepada peserta pelatihan terkait tujuan pelatihan, prosedur pelatihan, penjangaan 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

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 disebarkan melalui tautan *Google Form* Kemudian dilakukan penyampaian topik afirmatif. Penyampaian topik afirmatif dilakukan dengan pemberian materi singkat tentang *Psychological Safety*.

1. 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 den-

gan 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).

2. 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.

3. 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 ter-

baik 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 mempraktekannya.

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 1 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 Pre-test	Mean Post-Test	SD pre-test	SD Post-test
Mental <i>Agility</i>	2,84	3,60	0,24	0,26
Change <i>Agility</i>	2,63	3,16	0,13	0,10
People <i>Agility</i>	2,73	3,56	0,21	0,26
Results <i>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>	Pretest		Posttest	
	Low (%)	High (%)	Low(%)	High (%)
Mental <i>Agility</i>	6%	94%	0%	100%
Change <i>Agility</i>	35%	65%	0%	100%
People <i>Agility</i>	35%	65%	0%	100%
Results <i>Agility</i>	12%	88%	0%	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*

	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.
Pretest	0,058	0,151
Posttest	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*

Pre - Post	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Mental <i>Agility</i>	-7.721	-33.191	246	0.000

Change <i>Agility</i>	-11.539	-56.598	246	0.000
People <i>Agility</i>	-8.632	-43.728	246	0.000
Results <i>Agility</i>	-8.628	-34.134	246	0.000

Berdasarkan tabel 5. (terlampir) 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.

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 milik 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 DAN SARAN

Simpulan

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 *Psychological Safety*. 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*.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat melakukan intervensi offline atau tatap muka langsung dengan metode bermain peran menyesuaikan dari 3 aspek *Psychological Safety*.

Dalam penelitian selanjutnya, intervensi *Psychological Safety* dapat dilakukan untuk meningkatkan *Learning Agility* kepada pegawai struktural, mengingat *Learning Agility* menurut DeMeuse (2012) merupakan kompetensi kepemimpinan.

Selama menunggu waktu 2 minggu hingga dilakukan pengukuran skor sesudah pelatihan (*post-test*) dapat dilakukan focus group discussion guna menjaga perkembangan materi dari pelatihan tetap diimplementasikan oleh subjek penelitian.

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>
- De Meuse, K.P. (2017). *Learning Agility: Its Evolution As A Psychological Construct And Its Empirical Relationship to Leader Success*. DOI: 10.1037/cpb0000100
- De Meuse, K.P., Dai, G., and Swisher, V.V. (2012). *Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility*. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x
- 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>
- 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
- McNiff, J., Whitehead, Jack. (2006). *All You Need To Know About Action Research*. SAGE Publications: London, Thousand Oaks, New Delhi sen. v3i1.3446
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.D. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. USA: HarperCollins College Publishers.
- 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