

Pengaruh Orientasi Tujuan Belajar dan Keamanan Psikologis terhadap Kelincahan Belajar pada *Management Trainee* di Indonesia

(The Impact of Learning Goal Orientation and Psychological Safety on Learning Agility among Indonesian Management Trainees)

Frida Zakiyya Harasuna

Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia

fridasuna@fisip.unmul.ac.id

Abstrak

Perubahan dunia kerja yang semakin kompleks menuntut individu untuk memiliki kemampuan belajar yang cepat dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi tujuan belajar terhadap kelincahan belajar pada *management trainee* di Indonesia, serta menguji peran keamanan psikologis sebagai variabel moderator. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan 300 peserta *management trainee* dari enam sektor industri. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis dengan teknik Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil menunjukkan bahwa orientasi tujuan belajar dan keamanan psikologis berpengaruh positif terhadap kelincahan belajar, namun keamanan psikologis tidak berperan sebagai moderator. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut berkontribusi secara independen dalam meningkatkan kelincahan belajar karyawan muda. Implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan mendorong orientasi belajar untuk meningkatkan kesiapan adaptif sumber daya manusia di organisasi.

Kata kunci: Orientasi tujuan belajar, kelincahan belajar, keamanan psikologis, *management trainee*

Abstract

The increasing complexity of today's work environment requires individuals to develop rapid and adaptive learning capabilities. This study aims to analyze the influence of learning goal orientation on learning agility among management trainee in Indonesia, and to examine the moderating role of psychological safety. A quantitative approach was employed with 300 management trainees from six industrial sectors. Data were collected via online questionnaires and analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). Results indicate that both learning goal orientation and psychological safety positively affect learning agility, but psychological safety does not moderate the relationship between them. The practical implication highlights the importance of fostering psychologically safe workplaces and promoting a learning-oriented mindset to strengthen adaptive capabilities within organizations.

Keywords: Learning goal orientation, learning agility, psychological safety, *management trainee*

PENDAHULUAN

Perubahan global yang cepat di era kerja modern ini sering digambarkan melalui konsep BANI (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*), yang ditandai dengan meningkatnya kondisi dunia

kerja yang rapuh, penuh kecemasan, ketidakpastian, serta sulit diprediksi (Cascio, 2022; Jamais Cascio, 2020). Situasi ini menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, fleksibel, dan tangguh dalam menghadapi

perubahan. Laporan *World Economic Forum* (2023) mengungkapkan bahwa lebih dari 44% keterampilan kerja akan berubah dalam lima tahun ke depan. Hal ini ditambah studi dari Deloitte (2022) yang menegaskan bahwa kemampuan untuk belajar cepat dan beradaptasi merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki calon pemimpin masa depan.

Salah satu strategi perusahaan untuk mempersiapkan calon pemimpin yang adaptif adalah melalui Program *Management Trainee* (MT), yaitu program pengembangan kader muda yang dibentuk untuk melatih keterampilan kepemimpinan, kemampuan berpikir strategis, serta kesiapan menghadapi perubahan (Dysvik dkk., 2010). Melalui program ini, peserta diharapkan dapat belajar dari berbagai pengalaman kerja lintas fungsi atau divisi dan menunjukkan kelincuhan dalam beradaptasi terhadap tantangan organisasi. Program MT banyak diterapkan di berbagai sektor industri di Indonesia seperti manufaktur, perbankan, asuransi, logistik, kontraktor pertambangan, dan ritel, yang dikenal memiliki dinamika kerja tinggi dan tuntutan pembelajaran cepat. Sektor-sektor ini dipilih karena membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi, sistem kerja, serta budaya organisasi yang beragam (Deloitte, 2022).

Dalam konteks ini, konsep kelincuhan belajar (*learning agility*) menjadi kompetensi penting yang menentukan sejauh mana individu mampu menghadapi dinamika perubahan dan situasi baru secara efektif. De Meuse (2017) mendefinisikan kelincuhan belajar sebagai kemampuan individu untuk mengambil pelajaran dari pengalaman dan menerapkannya pada situasi yang berbeda. Eichinger dan Lombardo (2004) menjelaskan bahwa individu dengan kelincuhan belajar tinggi cenderung memiliki fleksibilitas kognitif, rasa ingin tahu, kemampuan reflektif, serta keterbukaan terhadap umpan balik.

Meskipun kelincuhan belajar merupakan kompetensi kunci dalam menghadapi dinamika kerja modern, berbagai temuan menunjukkan bahwa

kemampuan ini belum berkembang optimal pada kelompok karyawan muda, termasuk peserta MT. Jatmika dan Puspitasari (2019) menemukan bahwa tingkat kelincuhan belajar karyawan generasi milenial di Jakarta masih berada pada kategori sedang, khususnya pada aspek refleksi pengalaman dan keberanian mencoba pendekatan baru. Temuan serupa ditunjukkan oleh Aliyyah, Idham, dan Sodikin (2020), yang melaporkan bahwa peserta program MT pada sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia memiliki skor yang rendah pada dimensi *feedback responsiveness* dan *self-insight*, yang merupakan aspek penting dari kelincuhan belajar. Fenomena ini mengindikasikan bahwa meskipun program MT dirancang untuk mempercepat proses belajar adaptif melalui rotasi fungsi, *coaching*, dan penugasan strategis, banyak peserta masih menunjukkan keterbatasan dalam memanfaatkan pengalaman kerja sebagai sumber pembelajaran. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara tuntutan organisasi yang mengharapkan *trainee* mampu cepat beradaptasi dan kenyataan bahwa kemampuan *agility* mereka belum sepenuhnya berkembang. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor personal maupun kontekstual yang dapat meningkatkan kelincuhan belajar pada MT.

De Meuse (2015) menguraikan tujuh aspek utama kelincuhan belajar, yaitu *cognitive perspective*, *interpersonal acumen*, *change alacrity*, *drive to excel*, *self-insight*, *feedback responsiveness*, dan *environmental mindfulness*. *Cognitive perspective* menggambarkan kemampuan melihat situasi secara luas dan berpikir strategis. *Interpersonal acumen* berkaitan dengan kecakapan berinteraksi dan memahami orang lain. *Change alacrity* menunjukkan kesiapan menghadapi perubahan. *Drive to excel* adalah dorongan untuk mencapai kinerja terbaik. *Self-insight* merujuk pada kesadaran atas kekuatan dan kelemahan diri. *Feedback responsiveness* menunjukkan keterbukaan menerima umpan balik. *Environmental mindfulness* berkaitan dengan kepekaan terhadap kondisi lingkungan yang memengaruhi proses belajar. Aspek-aspek ini

menunjukkan bahwa kelincahan belajar bukan hanya kemampuan teknis, tetapi juga melibatkan kesiapan mental dan sosial untuk belajar dari pengalaman dan mengaplikasikan pembelajaran pada konteks kerja yang adaptif.

Salah satu faktor personal yang berperan penting dalam membentuk kelincahan belajar adalah orientasi tujuan belajar (*learning goal orientation*), yaitu kecenderungan individu untuk memandang tugas sebagai kesempatan untuk menguasai keterampilan baru dan meningkatkan kemampuan pribadi (Dweck, 1986; McKinney, 2003; Drinka, 2018). Individu dengan orientasi tujuan belajar tinggi memiliki motivasi intrinsik untuk terus berkembang, berani menghadapi tantangan, serta menjadikan kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Button, Mathieu, & Zajac, 1996). Orientasi ini terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu kognitif, afektif, dan perilaku yang mendorong keterbukaan terhadap pengalaman baru dan refleksi diri (Putri, Priyatama, & Satwika, 2021). Setiap aspek memiliki fungsi yang berbeda. Aspek kognitif menggambarkan cara individu memandang tugas sebagai peluang memperoleh pengetahuan dan meningkatkan kompetensi. Aspek afektif berkaitan dengan perasaan positif terhadap proses belajar, seperti rasa ingin tahu dan antusiasme dalam menghadapi tantangan. Aspek perilaku merujuk pada tindakan nyata untuk belajar, seperti berusaha mencoba strategi baru, mencari pengalaman tambahan, dan memperbaiki kesalahan. Sejalan dengan itu, Beck (2015) dan DeRue dkk. (2012) menunjukkan bahwa individu dengan orientasi tujuan belajar tinggi lebih mampu beradaptasi dan belajar dari pengalaman, yang menjadi ciri utama *learning agility*.

Selain faktor personal, lingkungan sosial di tempat kerja juga berpengaruh terhadap kelincahan belajar. Dalam hal ini, keamanan psikologis (*psychological safety*) berperan penting karena menciptakan suasana di mana individu merasa aman untuk mengemukakan ide, bereksperimen, dan belajar dari kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson, 1999). Dimensi

utama keamanan psikologis meliputi keterbukaan, saling menghargai, kebebasan berpendapat, dan penerimaan terhadap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran (Carmeli & Gittell, 2009). Keterbukaan berarti anggota tim merasa aman menyampaikan ide atau informasi tanpa rasa takut. Saling menghargai mencerminkan hubungan kerja yang suportif dan tidak menghakimi satu sama lain. Kebebasan berpendapat menunjukkan bahwa individu dapat mengemukakan pandangan atau kritik secara jujur. Sementara itu, penerimaan terhadap kesalahan berarti kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses belajar, bukan hal yang menimbulkan hukuman atau stigma.

Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong individu untuk berani mencoba hal baru dan aktif mencari umpan balik, yang pada akhirnya memperkuat perilaku belajar adaptif (Kark & Carmeli, 2009; Mulyadi, Suhariadi, & Sulistyawati, 2021). Ketika budaya organisasi menghargai pembelajaran dan tidak menghukum kegagalan, individu menjadi lebih berani untuk mencoba dan mengembangkan diri (De Meuse et al., 2010; Francois, 2018). Oleh karena itu, keamanan psikologis pada awalnya diasumsikan dapat memperkuat pengaruh orientasi tujuan belajar terhadap kelincahan belajar dengan menyediakan iklim kerja yang mendukung proses belajar adaptif. Dalam konteks organisasi, hal ini menjadi pondasi penting bagi terciptanya budaya belajar yang sehat.

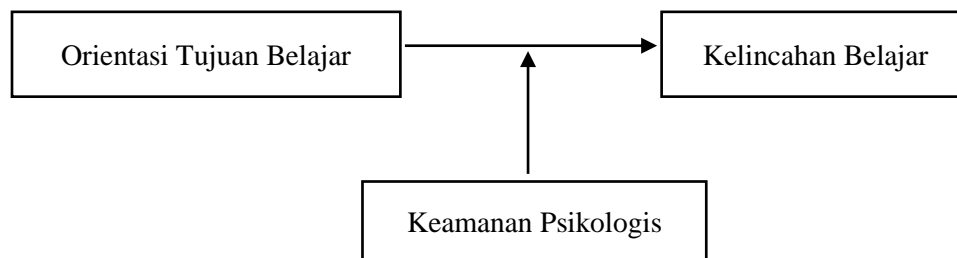
Beberapa model telah diusulkan dalam literatur kelincahan belajar dan keamanan psikologis yang dapat membantu menjelaskan elemen kontekstual dan anteseden kelincahan belajar (Drinka, 2018). De Meuse dkk. (2010) mencatat bahwa ketika seseorang belajar dari pengalaman, sangat mungkin akan menemukan kegagalan. Ketika kegagalan ditambah ke budaya yang menghukum orang karena membuat kesalahan, akan dapat berdampak negatif terhadap motivasi belajar seseorang. Secara bersama-sama, individu yang ingin belajar dari kegagalan, terutama cepat dan dari pengalaman, perlu merasa aman secara psikologis. Dengan demikian, individu akan cenderung lebih *agile* atau

lincah dalam belajar. Dengan adanya rasa aman secara psikologis, individu yang memiliki orientasi tujuan belajar tinggi lebih berani bereksperimen, terbuka terhadap umpan balik, dan menjadikan kesalahan sebagai pengalaman belajar yang berharga. Sebaliknya, jika keamanan psikologis rendah, individu mungkin enggan mengambil risiko belajar karena takut akan konsekuensi sosial atau profesional.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, orientasi tujuan belajar dipandang sebagai faktor personal utama yang mendorong kelincuhan belajar, sedangkan keamanan psikologis menjadi faktor kontekstual yang dapat memfasilitasi proses

tersebut. Dengan demikian, efektivitas orientasi tujuan belajar dalam meningkatkan kelincuhan belajar diperkirakan akan lebih kuat pada individu yang bekerja dalam lingkungan dengan tingkat keamanan psikologis tinggi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh orientasi tujuan belajar terhadap kelincuhan belajar pada MT di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat pengaruh keamanan psikologis terhadap kelincuhan belajar pada peserta MT serta menguji peran keamanan psikologis sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi tujuan belajar dan kelincuhan belajar.



Gambar 1. Diagram Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Variabel yang diteliti terdiri dari orientasi tujuan belajar sebagai variabel independen, kelincuhan belajar sebagai variabel dependen, dan keamanan psikologis sebagai variabel moderator. Partisipan dalam penelitian ini adalah MT pada perusahaan swasta di Indonesia yang memenuhi kriteria: (1) sedang aktif mengikuti program MT selama minimal enam bulan, (2) berusia 22–30 tahun, (3) memiliki pendidikan minimal S1/ sederajat, dan (4) bersedia mengisi kuesioner secara sukarela. Kriteria tersebut dipilih karena peserta MT berada pada fase awal karier yang menuntut proses belajar dan adaptasi intensif, serta umumnya mengikuti program pelatihan dengan durasi 6–12 bulan sehingga relevan untuk mengukur orientasi tujuan belajar, keamanan psikologis, dan kelincuhan belajar.

Pemilihan partisipan dalam penelitian ini didasarkan pada teknik *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Mekanisme pengambilan sampel dilakukan dengan menghubungi pihak HR dari enam perusahaan di berbagai bidang industri yang menyelenggarakan program MT. Kuesioner disebar secara daring melalui tautan *Google Form* yang dikirimkan kepada peserta melalui HR perusahaan. Dari total 340 kuesioner yang disebar, 300 data dinyatakan layak untuk dianalisis karena terisi lengkap dan memenuhi kriteria inklusi.

Adapun jumlah partisipan yang terkumpul dengan 6 bidang perusahaan, yaitu bidang *Finance*, Manufaktur, Perbankan, Kontraktor Pertambangan, Logistik dan Retail. Masa kontrak partisipan dari 6–24 bulan. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dan dianalisis untuk mengetahui persebaran karakteristik partisipan.

Tabel 1. Gambaran Responden Penelitian (N=300)

Kategori	Keterangan	Jumlah Partisipan	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	219	73
	Perempuan	81	27
Rentang Usia (tahun)	22-23	201	67
	24-25	83	27,7
	26-28	16	5,3
Pendidikan	D4	11	3,67
	S1	278	92,67
	S2	11	3,67
Bidang Perusahaan	Kontraktor Pertambangan	61	20,3
	Retail	24	8
	Manufaktur	120	40
	Perbankan	53	17,7
	Asuransi	21	7
	Logistik	21	7
Masa Training	6-8 bulan	206	68,7
	9-11 bulan	30	10
	12-15 bulan	64	21,3

Dalam pengambilan data, penelitian ini menggunakan tiga skala, yaitu skala *learning agility* yang dimodifikasi (Aliyyah, 2020); De Meuse, 2015). Skala ini terdiri dari 34 aitem yang mencakup tujuh aspek yaitu *cognitive perspective*, *interpersonal acumen*, *change alacrity*, *drive to excel*, *self-insight*, *feedback responsiveness*, and *environmental mindfulness*. Hasil uji coba alat ukur yang dilakukan peneliti terhadap 37 partisipan MT ditemukan 5 aitem yang perlu digugurkan. Setelah dilakukan pengguguran, skor koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* menjadi 0,94 dengan daya beda aitem bergerak dari 0,386-0,748.

Pengukuran skala orientasi tujuan belajar dikembangkan oleh Putri dkk. (2021) berdasarkan teori Button dkk. (1996). Skala terdiri dari 16 aitem yang mengacu pada tiga indikator yaitu kognitif, perilaku dan afektif. Hasil uji coba menunjukkan tidak ada aitem yang digugurkan dengan skor koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0.900 dan daya beda aitem bergerak antara 0,448-0,755.

Pengukuran keamanan psikologis menggunakan skala yang dibuat Edmondson (1999) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Skala ini terdiri dari 7 aitem. Proses adaptasi dimulai dari *forward-* dan *back-translate* dengan melibatkan

sintesis aitem, *expert judgement*, dan uji coba alat ukur. *Reverse-score* terhadap tiga aitem yang bersifat negatif dilakukan sebelum proses analisis data. Hasil uji coba alat ukur menunjukkan ada satu aitem yang digugurkan dan didapatkan skor reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0,809 dengan daya beda aitem bergerak dari 0,383-0,728.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan teknik moderasi (*Moderated Regression Analysis*) untuk menguji hipotesis peran moderasi keamanan psikologis terhadap hubungan antara kelincahan belajar dan orientasi tujuan belajar. Analisis tambahan dilakukan dengan melakukan uji regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar peran dari setiap dimensi variabel independen dalam memprediksi variabel moderator dan variabel dependen (Dancey & Reidy, 2020). Seluruh analisis dilakukan dengan program *SPSS Statistics version 26 for Windows*.

HASIL

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki skor empirik yang lebih tinggi dibandingkan skor hipotetik. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipan, yaitu 300 MT, secara umum memiliki tingkat kelincahan belajar,

orientasi tujuan belajar, dan keamanan psikologis yang tinggi. Sebagian besar responden berada pada kategori tinggi untuk masing-masing variabel: kelincuhan belajar (88,7%), orientasi tujuan belajar (92,7%), dan keamanan psikologis (75%). Uji asumsi statistik menunjukkan bahwa data terdistribusi normal ($K-S= 0,200$; $p > 0,05$), hubungan antar variabel bersifat linear ($p < 0,05$), dan tidak terdapat gejala multikolinieritas ($Tolerance= 0,900$; $VIF= 1,112$).

Pada tahap pertama analisis regresi berjenjang, dilakukan *simple linear regression* antara orientasi tujuan belajar dan kelincuhan belajar. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi tujuan belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincuhan belajar ($R^2= 0,599$; $p < 0,05$), yang berarti semakin tinggi orientasi tujuan belajar individu, semakin tinggi pula tingkat kelincuhan belajarnya. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa orientasi tujuan belajar berpengaruh positif terhadap kelincuhan belajar diterima.

Pada tahap kedua, ketika variabel keamanan psikologis dimasukkan ke dalam model melalui *multiple regression*, hasil analisis menunjukkan bahwa keamanan psikologis juga berpengaruh signifikan terhadap kelincuhan belajar ($R^2= 0,610$; $p= 0,004$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa keamanan psikologis berpengaruh positif terhadap kelincuhan belajar diterima.

Pada tahap ketiga, variabel interaksi antara orientasi tujuan belajar dan keamanan psikologis ditambah ke dalam model regresi. Hasil menunjukkan bahwa efek interaksi tidak signifikan ($B= 0,032$; $p= 0,100$), sehingga tidak terdapat pengaruh moderasi.

Dengan demikian, keamanan psikologis tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara orientasi tujuan belajar dan kelincuhan belajar. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H_3) ditolak.

Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa orientasi tujuan belajar merupakan prediktor utama dari kelincuhan belajar. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun keamanan psikologis tidak berperan sebagai moderator, variabel ini tetap menunjukkan hubungan positif dengan kelincuhan belajar.

Sebagai analisis lanjutan, dilakukan uji regresi berganda untuk mengetahui peran orientasi tujuan belajar dan keamanan psikologis secara simultan terhadap kelincuhan belajar. Analisis menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kelincuhan belajar ($F(2,297)= 232,198$; $p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 61% ($R^2= 0,610$). Secara parsial, orientasi tujuan belajar ($\beta= 0,739$; $t= 19,349$; $p < 0,05$) dan keamanan psikologis ($\beta= 0,110$; $t= 2,869$; $p < 0,05$) keduanya berperan signifikan dalam meningkatkan kelincuhan belajar.

Analisis sumbangan efektif menunjukkan orientasi tujuan belajar memberikan kontribusi dominan sebesar 57,1%, sedangkan keamanan psikologis memberikan kontribusi sebesar 3,7%. Hasil ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa orientasi tujuan belajar merupakan prediktor utama kelincuhan belajar, sementara keamanan psikologis juga berperan sebagai faktor pendukung yang relevan dalam konteks pembelajaran adaptif. Dengan demikian, meskipun keamanan psikologis tidak berfungsi sebagai moderator, variabel ini tetap memiliki nilai prediktif terhadap peningkatan kelincuhan belajar karyawan muda.

Tabel 2. Sumbangan Efektif Variabel Independen

Prediktor	R	R ²	p
Orientasi Tujuan Belajar	0.774	0.571	0.000
Keamanan Psikologis	0.344	0.037	0.000

Analisis perbandingan rerata berdasarkan karakteristik demografis (jenis kelamin, pendidikan,

bidang perusahaan, dan masa *training*) menunjukkan tidak terdapat perbedaan skor yang signifikan pada

ketiga variabel penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan kelincahan belajar, orientasi tujuan belajar, dan keamanan psikologis relatif konsisten di seluruh kelompok partisipan, sehingga hubungan antarvariabel bersifat stabil lintas latar belakang demografis.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran keamanan psikologis sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi tujuan belajar dan kelincahan belajar pada MT. Hasil analisis menunjukkan bahwa keamanan psikologis tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi tujuan belajar dan kelincahan belajar. Artinya, tinggi atau rendahnya tingkat keamanan psikologis yang dirasakan *trainee* tidak mengubah kekuatan hubungan antara kedua variabel tersebut. Menurut Baron dan Kenny (1986), efek moderasi hanya muncul apabila variabel moderator memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap variabel dependen, sehingga ketika pengaruh tersebut lemah, efek interaksi juga cenderung tidak tampak.

Temuan mengenai orientasi tujuan belajar menunjukkan bahwa individu yang memandang tugas sebagai peluang berkembang akan lebih mudah menyesuaikan diri dan mengambil pelajaran dari pengalaman baru. Dalam program MT yang menuntut rotasi lintas fungsi dan adaptasi cepat, pola pikir ini berperan penting dalam memunculkan perilaku yang lincah dalam belajar. Hasil ini sejalan dengan temuan DeRue dkk. (2012) dan Beck (2015) yang menempatkan orientasi tujuan belajar sebagai anteseden utama dalam pembentukan kelincahan belajar.

Pengaruh keamanan psikologis juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kelincahan belajar. Lingkungan yang aman membuat *trainee* nyaman untuk bertanya, mencoba pendekatan baru, dan menerima umpan balik tanpa rasa takut dinilai negatif. Kondisi ini memperkuat keterlibatan mereka dalam proses belajar sehari-hari dan mendorong perilaku adaptif yang menjadi ciri kelincahan belajar. Hasil ini sejalan dengan

pandangan Edmondson (1999) dan Schein (1993) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan individu untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan konsekuensi negatif, sehingga memperkuat pembelajaran dan kinerja. Hal ini diperkuat oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan pada variabel keamanan psikologis berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, bidang perusahaan, maupun masa training. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja yang mereka alami relatif seragam.

Tidak ditemukannya efek moderasi keamanan psikologis dapat dipahami dari karakteristik program MT yang umumnya sudah menyediakan struktur pelatihan, bimbingan dan ekspektasi belajar yang sama mendukung proses belajar bagi seluruh peserta. Dengan dorongan internal untuk belajar yang dimiliki *trainee* tampaknya sudah cukup kuat sehingga perbedaan kecil pada rasa aman psikologis tidak memengaruhi hubungan antara orientasi tujuan belajar dan kelincahan belajar. Individu dengan orientasi tujuan belajar yang tinggi cenderung memiliki fleksibilitas kognitif, kemauan untuk keluar dari zona nyaman, serta kemampuan memanfaatkan pengalaman untuk meningkatkan kinerja (Drinka, 2018; Gravett & Caldwell, 2016). Temuan ini menegaskan bahwa kelincahan belajar berkembang ketika individu memiliki motivasi internal untuk belajar, bereksperimen, dan mencari umpan balik dari pengalaman kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa orientasi tujuan belajar dan keamanan psikologis sama-sama berperan dalam meningkatkan kelincahan belajar, meskipun keduanya bekerja secara independen. Dalam konteks organisasi di Indonesia, upaya menciptakan budaya kerja yang mendukung keamanan psikologis sekaligus mendorong orientasi tujuan belajar merupakan langkah strategis untuk mengembangkan sumber daya manusia yang adaptif, gesit, dan siap menghadapi tantangan era BANI. Organisasi yang menyelenggarakan program MT dapat melengkapi

berbagai kegiatan diantaranya pelatihan, rotasi kerja, proyek terapan, dan mentoring sehingga hal ini dapat memperkuat iklim belajar, terutama ketika organisasi terbuka terhadap umpan balik dan melihat kesalahan sebagai bagian dari proses pengembangan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya partisipan hanya berasal dari enam perusahaan penyelenggara program MT sehingga generalisasi temuan ke program MT lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, tingkat keamanan psikologis yang relatif homogen di antara partisipan dapat membatasi variasi yang diperlukan untuk mendeteksi efek moderasi. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain, memperluas konteks organisasi, membandingkan pengaruh orientasi tujuan belajar dan orientasi tujuan kinerja menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk memperkaya pemahaman dinamika pembelajaran adaptif di tempat kerja atau menggabungkan data dari berbagai sumber agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keamanan psikologis tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi tujuan belajar dan kelincahan belajar pada MT. Meskipun demikian, keduanya berperan signifikan sebagai prediktor kelincahan belajar, dengan orientasi tujuan belajar memiliki pengaruh yang lebih dominan. Hasil ini menegaskan bahwa motivasi belajar internal menjadi faktor utama dalam mengembangkan kelincahan belajar, sementara keamanan psikologis berfungsi sebagai kondisi pendukung yang memperkuat proses pembelajaran adaptif di lingkungan kerja. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa peningkatan kelincahan belajar tidak hanya bergantung pada lingkungan kerja yang aman, tetapi terutama pada dorongan individu untuk terus berkembang. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat kedua aspek tersebut melalui desain program pengembangan yang terstruktur dan budaya kerja yang mendukung proses belajar berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyyah, I. H., Idham, R. A., & Sodikin, R. M. (2020). Learning agility and leadership skills among motorcycle tire company X employees in Indonesia. *Southeast Asia Psychology Journal*, 8, 33–45.
- Arun, N., Coyle, P. L., & Haunstein, N. (2018). Learning agility: Still searching for clarity on a confounded construct. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 290–293.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, J. E. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26–48.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos: BANI, Not VUCA*. Medium.
- Cascio, W. F. (2022). *Managing Human Resources in the BANI World*. Harvard Business Review.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684–705.
- Deloitte. (2022). *2022 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- De Meuse, P. K., Dai, G., & Hallenbeck, S. G. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 119–130.
- De Meuse, K. P. (2015). Using science to identify future leaders: Part II – The Measurement of Learning Agility.

- <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1760.0481>
- De Meuse, K. P. (2017). *Learning agility – Beyond the hype: What science has to say*. Retrieve from www.TheTALENTx7.com.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279.
- Drinka, G. A. (2018). *Coaching for learning agility: The importance of leader behavior, learning goal orientation, and psychological safety* [Doctoral dissertation, Columbia University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2010). Trainee programme reactions and work performance: The moderating role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International*, 13(4), 409–423.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy*, 27(4), 12–15.
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *Learning agility: The impact on recruitment and retention*. Palgrave Macmillan.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press.
- Jatmika, D., & Puspitasari, K. (2019). Learning agility pada karyawan generasi milenial di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 3(1), 187–199.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
- Mulyadi, D. M., Suhariadi, F., & Sulistyawati, M. E. (2021). Pelatihan psychological safety dalam peningkatan learning agility pegawai. *Psikovidya*, 25(1), 1–11.
- Putri, R. M., Priyatama, A. N., & Satwika, P. A. (2021). Mengeksplorasi hubungan orientasi pembelajaran, persepsi dukungan organisasi, dan perilaku kerja inovatif pada karyawan management trainees. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 12(1), 37–51.
- Swisher, V. (2013). Learning agility: The “X” factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 139–142.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.
- Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A conceptual model of learning agility and authentic leadership development: Moderating effects of learning goal orientation and organizational culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40–51.

Naskah masuk : 16 Oktober 2025
Naskah diterima : 8 Desember 2025