



## **Peran *Self-Efficacy* dan *Work Motivation* terhadap *Learning Agility* CPNS**

### **Provinsi NTB**

Hultia Manani Syarqi\* dan Herlina Siwi Widiana

Magister Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan

Jl. Pramuka No. 42, Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia, 55161

\*E-mail: hultiams@gmail.com

### **Abstrak**

Perubahan yang terus menerus dalam dunia kerja menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan cepat. Oleh karena itu, *learning agility* penting dimiliki oleh setiap karyawan, termasuk CPNS. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *self-efficacy* dan *work motivation*, dengan aspek *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*, terhadap *learning agility* pada CPNS di Provinsi NTB. Sampel penelitian terdiri atas 109 CPNS yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari skala *learning agility*, skala *self-efficacy*, dan skala *work motivation*. Analisis regresi linier berganda digunakan dalam menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peran yang signifikan dari *self-efficacy* dan *work motivation* dengan aspek *need for affiliation*, *achievement*, dan *power*, terhadap *learning agility* pada CPNS. Ditemukan pula bahwa *self-efficacy* berperan positif dan signifikan terhadap *learning agility*, *work motivation* dengan aspek *need for affiliation* dan *achievement* tidak berperan terhadap *learning agility*, dan *work motivation* dengan aspek *need for power* berperan positif dan signifikan terhadap *learning agility*. *Self-efficacy* memiliki sumbangan efektif sebesar 13.1% terhadap *learning agility*, sedangkan *work motivation* aspek *need for power* sebesar 23.6%.

**Kata kunci:** *learning agility*, *self-efficacy*, *work motivation*

## ***The Role of Self-Efficacy and Work Motivation on Learning Agility among CPNS at NTB Province***

### **Abstract**

Continuous change in the workplace demands that employees need to adapt quickly. Therefore, *learning agility* is needed to be possessed by every employee, including civil servants (CPNS). This study aims to explore the role of *self-efficacy* and *work motivation* with three aspects: the *need for affiliation*, *achievement*, and *power*, to *learning agility* among CPNS at NTB Province. There were 109 CPNS included as a sample of this study, which were chosen using *purposive sampling*. The data were collected using the *learning agility* scale, *self-efficacy* scale, and *work motivation* scale. Multiple linear regression analysis was conducted to analyze the data. The results showed that there is a significant role of *self-efficacy* and *work motivation* with the aspects of *need for affiliation*, *achievement*, and *power* on *learning agility* among CPNS. It was also found that *self-efficacy* has a positive and significant role in *learning agility*, *work motivation* with the aspects of *need for affiliation* and *achievement* does not have a significant role on *learning agility*; and *work motivation* with the aspect of *need for power* has a positive and significant role in *learning agility*. *Self-efficacy* contributes 13.1% to *learning agility*, while *work motivation* with the aspect of *need for power* contributes 23.6%.

**Keywords:** *learning agility*, *self-efficacy*, *work motivation*

## Pendahuluan

*Learning agility* merupakan kemauan dan kemampuan untuk mempelajari kompetensi baru agar dapat memberikan performa yang baik meskipun dalam kondisi yang baru, sulit, ataupun berbeda (Lombardo & Eichinger, 2001). De Meuse (2017) juga mengatakan bahwa *learning agility* merupakan kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalaman serta memiliki kemauan untuk mengaplikasikan pembelajaran tersebut agar dapat menunjukkan peran pemimpin yang baru dan menantang. Menurut kerangka kerja konseptual *learning agility* yang dikembangkan oleh DeRue et al. (2012), *learning agility* menyebabkan adanya perbedaan pada individu dalam tiga faktor berikut: orientasi tujuan, kemampuan metakognitif, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Faktor-faktor ini merupakan dasar untuk memahami kemampuan individu dalam belajar dari pengalaman dan memengaruhi ketangkasan belajar melalui faktor kontekstual dan lingkungan.

*Learning agility* mendorong pembelajaran pada diri individu, baik secara internal maupun eksternal, dengan melalui pengalaman, yang mengarah pada perubahan kinerja yang positif dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu, *learning agility* merupakan faktor penting yang dapat memprediksi kinerja individu (Jeon et al., 2022). Individu yang mempelajari pengalaman masa lalu memiliki *learning agility* yang tinggi. Artinya, individu mampu mengidentifikasi informasi yang terpenting dalam satu situasi dan menghubungkannya dengan konteks yang tepat dalam situasi baru.

Beberapa studi mendefinisikan *learning agility* dalam istilah yang luas dan menarik kesimpulan yang berbeda tentang peran kemampuan kognitif dan kepribadian dalam menentukan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam situasi yang baru (Miller, 2018). Namun, secara singkat disimpulkan bahwa *learning agility* adalah kemampuan untuk mencari tahu apa yang harus dilakukan saat tengah berada dalam situasi baru. Beberapa ahli menyarankan sejumlah konseptualisasi istilah yang luas dan menyimpulkan bahwa *learning agility* paling baik dilihat sebagai konstruk multidimensi, terdiri dari sejumlah elemen perilaku spesifik yang diambil dari berbagai kompetensi, termasuk keterbukaan terhadap pengalaman dan bereksperimen, serta kemampuan untuk menghadapi ambiguitas, kesadaran diri, dan ketahanan (Miller, 2018).

Konstruk *learning agility* telah mendapat banyak perhatian selama dekade terakhir sebagai atribut penting dari kesuksesan kepemimpinan (De Meuse et al., 2010; Dries et al., 2012; Harvey & De Meuse, 2021). Beberapa peneliti telah mengamati bahwa *learning agility* adalah kriteria nomor satu yang digunakan organisasi global untuk mengidentifikasi talenta berpotensi tinggi dan memilih eksekutif senior (Church et al., 2015; De Meuse, 2022). Namun, jumlah studi empiris yang dilakukan pada *learning agility* masih relatif kecil. Banyak rekomendasi untuk melakukan penelitian terkait integritas psikometri dari konstruk ini serta mengeksplorasi hubungannya dengan variabel lainnya (De Meuse, 2022).

Beberapa penelitian terkait *learning agility* memberikan hasil yang menunjukkan bahwa makin tinggi kemampuan *learning agility* pada pekerja di Jakarta, akan makin baik pula kemampuan perilaku *collaboration* di tempat kerjanya (Aliyyah & Idham, 2020). Penelitian lain juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *learning agility* dengan eksplorasi karier pada karyawan milenial yang artinya makin tinggi *learning agility* maka makin tinggi pula eksplorasi karier pada karyawan milenial (Firdaus & Kuncoro, 2021). *Learning agility* memungkinkan seseorang untuk cepat beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan dan lingkungan bisnis. Hal ini membantu organisasi untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berubah (De Meuse et al., 2010). Sama halnya dengan capaian CPNS yang diinginkan agar ASN yang dihasilkan memiliki kompetensi sesuai dengan kurikulum yang telah dikeluarkan Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam putusan nomor 14/K.1/PDP.07/2022 tentang kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Lembaga Administrasi Negara RI, 2022). Adapun kompetensi yang dikembangkan CPNS merupakan kompetensi pembentukan karakter PNS yang profesional sesuai dengan bidang tugas, dapat menunjukkan

sikap perilaku bela negara, mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya, mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS untuk mendukung terwujudnya *smart governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas (Lembaga Administrasi Negara RI, 2021).

Perubahan yang terus menerus dalam dunia kerja menuntut setiap pekerja untuk dapat beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi perubahan. CPNS yang akan menjadi PNS pun dituntut untuk bisa membawa sebuah inovasi kreatif dalam lingkup pekerjaan yang akan dijalani sehingga bisa memberikan dampak yang bermanfaat bagi pekerjaannya. Oleh karena itu, *learning agility* merupakan isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (Saputra et al., 2021) karena dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru.

Lombardo dan Eichinger (2001) menjelaskan bahwa *learning agility* terdiri atas empat dimensi, yakni: *mental agility*, *people agility*, *change agility*, dan *result agility*. *Mental agility* ditunjukkan dengan individu yang memikirkan masalah dari sudut pandang baru dan merasa nyaman dengan kompleksitas, ambiguitas, dan menjelaskan pemikiran mereka kepada orang lain. *People agility* menunjukkan bahwa seseorang mengenal dirinya dengan baik, mampu belajar dari pengalaman, memperlakukan orang lain dengan konstruktif, dan bersikap tenang serta tangguh di bawah tekanan perubahan. *Change agility* dilihat dari individu yang memiliki rasa ingin tahu dan hasrat terhadap ide-ide, tertarik pada perbaikan terus-menerus, serta terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan. *Result agility* menunjukkan bahwa seseorang dapat memberikan hasil dalam kondisi sulit, menginspirasi orang lain untuk bekerja lebih dari biasanya, dan menunjukkan kehadiran yang membangun kepercayaan diri orang lain.

Menurut Miller (2018), *learning agility* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu kemampuan kognitif dan kepribadian. De Meuse et al. (2010) menyebutkan dua faktor yang memengaruhi *learning agility* pada individu yang terdiri dari faktor perbedaan individu dan faktor lingkungan. Perbedaan individu mengacu pada tiga faktor utama, yaitu pengalaman masa lalu, *self-awareness*, dan kemampuan individu dalam menangani hal yang sifatnya rumit. Faktor lingkungan mengacu pada budaya organisasi dan pemenuhan diri. Sementara itu, faktor lingkungan lain adalah karakteristik pengalaman terdahulu dan budaya belajar (DeRue et al., 2012).

Salah satu faktor lainnya yang diduga memengaruhi *learning agility* adalah *self-efficacy*. *Self-efficacy* dalam penelitian ini merupakan kemampuan untuk mengatasi tekanan dengan melakukan tindakan agar mencapai hasil yang diharapkan. *Self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tindakan yang dibutuhkan agar dapat memperoleh hasil yang diharapkan (Bandura, 1997). *Self-efficacy* berkaitan dengan pengendalian lingkungan yang menggambarkan individu yang dapat mengatasi berbagai tantangan dengan tindakan adaptif dan memperkuat individu untuk mengembangkan tujuan hidup yang lebih aktif (Rimm & Jerusalem, 1999). Bandura (1997) juga mengemukakan bahwa *self-efficacy* memengaruhi bagaimana individu berpikir, merasakan sesuatu, memotivasi dirinya, dan berperilaku. *Self-efficacy* telah banyak diteliti dalam berbagai bidang, mulai dari bidang pendidikan (Chemers et al., 2001; Morton et al., 2014; Schunk, 1991), industri dan organisasi (Akhtar et al., 2012), hingga kesehatan (Buckley, 2014).

Beberapa ahli lainnya juga mengembangkan konsep *self-efficacy* yang menyeluruh, yang merujuk pada keyakinan individu pada kemampuannya dalam mengatasi berbagai tuntutan atau situasi yang disebut dengan *general self-efficacy* (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Sherer et al., 1982). Hal ini diperkuat oleh pendapat Sherer et al. (1982) yang menjelaskan bahwa pengalaman keberhasilan dan kegagalan individu akan berpengaruh pada *self-efficacy* yang menyeluruh. *General self-efficacy* berfokus pada keyakinan yang luas dan stabil pada kemampuan individu untuk dapat menghadapi berbagai situasi yang menekan secara efektif (Luszczynska et al., 2009). *General self-efficacy* dapat

menjelaskan cakupan yang lebih luas mengenai perilaku individu ketika konteksnya tidak terlalu spesifik (Novrianto et al., 2019).

Bandura (1997) mengemukakan bahwa *self-efficacy* tersusun dari tiga dimensi, yaitu *magnitude*, *strength*, dan *generality*. *Magnitude* berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang dilakukan individu, baik tugas-tugas yang mudah, sedang, maupun sulit, yang sesuai dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan masing-masing tingkat. *Strength* berkaitan dengan keyakinan individu akan kompetensinya dalam melakukan suatu tugas tertentu. Keyakinan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, keyakinan yang mantap mendorong individu untuk bertahan dalam usahanya. *Generality* berkaitan dengan luas bidang keyakinan individu dalam melakukan tugas tertentu. Individu dapat merasa yakin terhadap kemampuan dirinya, baik terbatas pada suatu aktivitas dan situasi tertentu maupun pada serangkaian kegiatan dan keadaan yang beragam.

Adapun pembahasan lain mengenai *learning agility* yang dikemukakan Miller (2018) bahwa variabel psikologis utama yang mendukung *learning agility* adalah *openness to experience*, *learning goal orientation*, dan *abstract reasoning*. DeRue et al. (2012) menyatakan bahwa *learning goal orientation* dikaitkan dengan motivasi yang lebih besar untuk belajar (Colquitt & Simmering, 1998; DeRue et al., 2012), peningkatan kinerja setelah menerima *feedback* (VandeWalle et al., 2001), dan kapasitas yang lebih besar untuk belajar dari pengalaman pengembangan diri individu yang menantang (DeRue & Wellman, 2009; Dragoni et al., 2009). Sebagaimana pernyataan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *learning agility* dapat dikaitkan dengan motivasi yang lebih besar untuk belajar, yang mana salah satu variabel psikologis utama *learning agility* adalah *learning goal orientation*. DeRue et al. (2012) menyatakan bahwa *learning goal orientation* dikaitkan dengan motivasi yang lebih besar untuk belajar. Hal tersebut sesuai dengan penelitian ini yang meneliti tentang motivasi, khususnya mengenai pengaruh *work motivation* dengan aspek *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power* berdasarkan teori McClelland (Alderfer, 1969).

Teori McClelland merujuk pada teori kebutuhan yang menjadi salah satu konsep utama dalam teori ini, yakni "Three Needs Theory" (Alderfer, 1969). Tiga kebutuhan yang diidentifikasi dalam teori ini adalah *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*. *Need for affiliation* merujuk pada kebutuhan individu untuk memiliki dorongan untuk terlibat dalam hubungan sosial yang positif, seperti mencari hubungan antarpribadi yang erat dan mencari dukungan sosial. *Need for achievement* merujuk pada kebutuhan untuk memiliki dorongan agar dapat berhasil dalam tugas-tugas yang menantang, misalnya untuk mencari pencapaian pribadi yang tinggi dan umumnya juga suka mengambil tanggung jawab. *Need for power* merujuk pada kebutuhan individu untuk memiliki dorongan dalam mengendalikan atau memengaruhi orang lain, serta mendominasi situasi.

Sebagaimana yang diketahui, reformasi birokrasi di Indonesia mendorong perubahan dalam seleksi dan manajemen CPNS. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, CPNS yang memiliki *learning agility* dapat membantu mencapai tujuan ini. Oleh karena itu, faktor-faktor yang berperan terhadap *learning agility* pada CPNS perlu digali lebih lanjut. Namun, penelitian mengenai *learning agility* pada CPNS di Indonesia belum ditemukan. Penelitian sebelumnya tentang *learning agility* dilakukan pada karyawan BUMN (Salsabila & Megawaty, 2023), karyawan milenial (Surya & Yuniasanti, 2023), karyawan di bidang industri (Aliyyah & Idham, 2020), serta guru SMA (Santoso & Yuzarion, 2021). Oleh karena itu, peneliti merasa perlu diadakan penelitian untuk menguji peran *self-efficacy* dan *work motivation* terhadap *learning agility* pada CPNS. Hipotesis mayor dalam penelitian ini adalah *self-efficacy* dan *work motivation* dengan aspek *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power* memiliki peran terhadap *learning agility*. Sementara itu, hipotesis minor dalam penelitian ini adalah *self-efficacy* memiliki peran positif terhadap *learning agility*; *work motivation* dengan aspek *need for affiliation* memiliki peran positif terhadap *learning agility*; *work motivation*

dengan aspek *need for achievement* memiliki peran positif terhadap *learning agility*; dan *work motivation* dengan aspek *need for power* memiliki peran positif terhadap *learning agility*.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif noneksperimental dengan menggunakan metode penelitian berbasis survei yang meneliti pada populasi. Partisipan terlebih dahulu diminta untuk mengisi *informed consent* yang menyatakan persetujuan untuk menjadi bagian dari partisipan penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah CPNS di Nusa Tenggara Barat dengan teknik pengambilan sampel penelitian *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan kriteria tertentu. Kriteria dalam penelitian ini adalah telah lulus dalam pemilihan CPNS 2021 di Nusa Tenggara Barat. Jumlah populasi adalah sebanyak 377 CPNS dengan sampel yang diambil sebanyak 109 orang. Pengumpulan data dilakukan secara *online* dengan menyebarkan tiga alat ukur melalui Google Form, yaitu skala *self-efficacy*, skala *work motivation*, dan skala *learning agility*. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *content validity* dengan *expert judgment* yang mencermati *item-item* pada masing-masing skala.

Alat ukur *self-efficacy* diadopsi dari skala *self-efficacy* (Aulia et al., 2019) berdasarkan teori dengan dimensi yang terdiri dari *level*, *generality*, dan *strength*. Setelah pencermatan oleh *expert judgment*, 12 *item* dalam skala *self-efficacy* digunakan seluruhnya. Koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* pada skala *self-efficacy* dalam penelitian ini adalah sebesar .931 dengan indeks daya beda antara .629 sampai dengan .796, dengan rerata indeks beda .705.

Skala *work motivation* dengan tiga aspek yaitu *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power* disusun oleh Stott dan Walker (Arnolds & Boshoff, 2002) berdasarkan teori McClelland dan telah diadopsi oleh Wijono (2010). Setelah pencermatan oleh *expert judgment*, 21 *item* dalam skala *work motivation* digunakan seluruhnya. Dalam penelitian ini, koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* pada masing-masing aspek skala *work motivation* adalah sebesar .768 pada aspek *need for affiliation*, sebesar .779 pada *need for achievement*, dan sebesar .844 pada *need for power* dengan nilai reliabilitas skor komposit yang didapat sebesar .918.

Skala *learning agility* yang digunakan pada penelitian ini diadopsi dari Wardhani et al. (2022) berdasarkan dimensi *learning agility* menurut Lombardo dan Eichinger (2001), yaitu *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Setelah pencermatan oleh *expert judgment*, 18 *item* pada skala *learning agility* digunakan seluruhnya. Dalam penelitian ini, koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* pada skala *learning ability* adalah sebesar .928 dengan indeks daya beda antara .455 sampai dengan .751, dengan rerata indeks daya beda .624.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS untuk melihat peran *self-efficacy*, *work motivation* aspek *need for affiliation*, *achievement*, dan *power*, terhadap variabel *learning agility*. Langkah-langkah analisis yang dilakukan adalah uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, linieritas, dan uji *multikolinieritas*, serta dilanjutkan dengan uji hipotesis.

## Hasil

Penelitian ini dilakukan di Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan total partisipan 109 orang. Berdasarkan hasil yang didapat, diketahui bahwa partisipan lebih banyak berjenis kelamin perempuan, yakni sebanyak 60 partisipan (55.5%). Mayoritas partisipan berasal dari Nusa Tenggara Barat dengan persentase sebesar 97.2% dengan jumlah 106 dari 109 partisipan, sedangkan untuk usia partisipan terbanyak berada di rentang usia 26–35 tahun dengan jumlah 95 orang (87.2%). Berdasarkan latar belakang pendidikan, partisipan terbanyak adalah sarjana dengan jumlah 79 orang (72.5%). Adapun berdasarkan pengalaman kerja sebelum mendaftar CPNS, sebanyak 88 orang (80.7%) memiliki pekerjaan lain

**Tabel 1.** Karakteristik Demografi

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	49	45%
Perempuan	60	55%
Asal Daerah		
NTB	106	97.2%
Non NTB	3	2.8%
Usia		
18-25	14	12.8%
26-35	95	87.2%
Tingkat Pendidikan		
Diploma	30	27.5%
Sarjana	79	72.5%
Pengalaman Kerja		
Ada	88	80.7%
Tidak Ada	21	19.3%

sebelumnya. Rincian karakteristik demografi selengkapnya dari partisipan dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil uji normalitas menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai  $KS = .079$  dengan  $p = .089$ , maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Hasil uji linieritas antara variabel *self-efficacy* dengan *learning agility* menunjukkan nilai *F Linearity* sebesar 46.021, dengan taraf signifikansi  $p$  sebesar .000 ( $p < .05$ ) yang berarti kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang linier. *Work motivation* aspek *need for affiliation* dengan *learning agility* menunjukkan *F Linearity* sebesar 34.225, dengan taraf signifikansi  $p$  sebesar .000 ( $p < .05$ ) yang berarti kedua variabel memiliki hubungan yang linier. Selanjutnya *work motivation* aspek *need for achievement* dengan *learning agility* menunjukkan *F Linearity* sebesar 54.849, dengan taraf signifikansi  $p$  sebesar .000 ( $p < .05$ ) yang berarti kedua variabel memiliki hubungan yang linier. Adapun yang terakhir yakni *work motivation* aspek *need for power* dengan *learning agility* menunjukkan *F Linearity* sebesar 53.827 dengan taraf signifikansi  $p$  sebesar .000 ( $p < .05$ ) yang berarti kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang linier. Berdasarkan data tersebut, disimpulkan bahwa *self-efficacy* serta *work motivation* dengan *need for affiliation*, *achievement*, dan *power*, memiliki hubungan yang linier dengan *learning agility*.

Selanjutnya, hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk variabel *self-efficacy* memiliki nilai *tolerance* sebesar .502 ( $> .10$ ) dan nilai VIF sebesar  $VIF = 1.993 (< 10)$ , *work motivation* aspek *need for affiliation* nilai *tolerance* sebesar .352 ( $> .10$ ) dan nilai VIF sebesar  $VIF = 2.844 (< 10)$ , *work motivation* aspek *need for achievement* nilai *tolerance* sebesar .376 ( $> .10$ ) dan nilai VIF sebesar  $VIF = 2.658 (< 10)$ , dan *work motivation* aspek *need for power* memiliki nilai *tolerance* sebesar .388 ( $> .10$ ) dan nilai VIF sebesar  $VIF = 2.577 (< 10)$ . Artinya, hasil uji *multikolinieritas* menunjukkan bahwa pada variabel bebas tidak terjadi tumpang tindih atau tidak terdapat *multikolinieritas* sehingga memenuhi syarat untuk dilakukan uji analisis regresi.

Analisis regresi linier berganda pada uji statistik  $F$  pada dasarnya menunjukkan signifikansi peran variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian analisis regresi berganda pada uji  $F$  simultan

**Tabel 2.** Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda (Uji  $F$  Simultan)

$F$	$R$	$R^2$	$p$	Keterangan
19.636	.656	.430	.000	Signifikan

**Tabel 3.** Hasil Analisis Regresi Berganda (Uji *t*)

Variabel	$\beta$	<i>t</i>	Sig ( <i>p</i> )	Keterangan
<i>Self-Efficacy</i> dengan <i>Learning Agility</i>	.242	2.320	.022	Signifikan
<i>Need for Affiliation</i> dengan <i>Learning Agility</i>	-.139	-1.117	.267	Tidak signifikan
<i>Need for Achievement</i> dengan <i>Learning Agility</i>	.228	1.887	.621	Tidak signifikan
<i>Need for Power</i> dengan <i>Learning Agility</i>	.400	3.369	.001	Sangat Signifikan

dapat dilihat pada Tabel 2. Hasil menunjukkan bahwa *self-efficacy*, *work motivation* dengan tiga aspek yaitu *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*, secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *learning agility* pada CPNS yang ada di Nusa Tenggara Barat. Dengan nilai *R square* sebesar .430 (43.0%), artinya besar sumbangan *self-efficacy*, *work motivation* dengan tiga aspek yaitu *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*, terhadap *learning agility* adalah sebesar 43.0%.

Uji statistik *t* pada dasarnya bertujuan untuk melihat peran masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji *t* ini ditandai dengan apabila nilai signifikansi  $p < .05$ , maka dapat dikatakan bahwa terdapat peran antara variabel independen dengan variabel dependen, dan sebaliknya. Hasil pengujian statistik *t* dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *self-efficacy* terhadap *learning agility* dengan nilai  $t = 2.242$  dan  $p = .022$  ( $p < .05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis minor pertama diterima. Hipotesis minor kedua ditolak berdasar pada hasil nilai  $t = -1.117$  dan  $p = .267$  ( $p > .05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan dari *work motivation* aspek *need for affiliation* terhadap *learning agility*. Begitu pun hasil uji hipotesis minor ketiga yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dari *work motivation* aspek *need for achievement* terhadap *learning agility* dengan nilai  $t = 1.887$  dan  $p = .062$  ( $p > .05$ ). Terakhir, uji hipotesis minor keempat menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari *work motivation* aspek *need for power* terhadap *learning agility* dengan nilai  $t = 3.369$  dan  $p = .001$  ( $p < .01$ ) sehingga hipotesis dapat diterima. Data di atas menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *learning agility* dan aspek *need for power* dari *work motivation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *learning agility*. Sementara itu, *work motivation* dengan aspek *need for affiliation* dan *achievement* menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap *learning agility*.

Berdasarkan hasil analisis sumbangan efektif pada Tabel 4, variabel *self-efficacy* memiliki sumbangan efektif terhadap *learning agility* sebesar 13.1%. Sementara itu, sumbangan variabel *work motivation* pada aspek *need for power* terhadap *learning agility* adalah sebesar 23.6%. Artinya, variabel *work motivation* pada aspek *need for power* memiliki sumbangan efektif yang lebih besar dibandingkan variabel *self-efficacy*. Adapun sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *self-efficacy* serta *work motivation* yang terdiri atas tiga aspek, yaitu *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*, secara bersama-sama berperan secara signifikan terhadap *learning agility* pada CPNS di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Artinya, hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini

**Tabel 4.** Nilai Sumbangan Variabel Bebas terhadap Variabel Tergantung

Variabel	$\beta$	Sig ( <i>p</i> )	Zero Order	SE	Keterangan
<i>Self-Efficacy</i> dengan <i>Learning Agility</i>	.242	.022	.540	13.1%	Signifikan
<i>Need for Power</i> dengan <i>Learning Agility</i>	.400	.010	.590	23.6%	Sangat Signifikan

diterima. Variabel *self-efficacy* dan *work motivation* dengan tiga aspek, yaitu *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*, secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif terhadap variabel *learning agility*, sedangkan sisanya merupakan variabel lain yang dapat berperan, namun tidak dikaji dalam penelitian ini.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh CPNS dapat bervariasi tergantung pada jabatan dan tugasnya. Pada umumnya, kompetensi CPNS mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka miliki. Adanya kemampuan *learning agility*, yaitu kemampuan untuk mempelajari kompetensi baru maupun pengalaman yang sebelumnya dimiliki sehingga dapat diterapkan dalam pekerjaan, menjadi aspek dasar yang harus dimiliki CPNS.

Khildani et al. (2021) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki *learning agility* yang tinggi akan memudahkan dalam menghadapi tantangan pada suatu pekerjaan. Persoalan-persoalan dalam pekerjaan dapat diatasi dengan kemampuan CPNS dalam mengatasi tekanan serta kemampuan mengerjakan sesuatu dengan gigih dan dengan resiko pekerjaan yang moderat sehingga CPNS akan bekerja lebih bertanggung jawab untuk memperoleh hasil bekerja yang baik dalam pekerjaan. Hal ini sesuai dengan aplikasi dari motif berprestasi yang lebih mengarah pada kepentingan masa depan dibandingkan dengan masa lalu atau masa kini. Individu juga akan menjadi lebih kuat dalam menghadapi kegagalan karena dirinya dapat memperkirakan situasi yang akan datang untuk memperoleh prestasi yang lebih baik dalam bekerja (Wijono, 2010).

Hasil uji hipotesis minor pertama menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* memiliki peran positif yang signifikan terhadap *learning agility*. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Khildani et al., 2021; Lesmana & Ahmad, 2022; Kusumah & Gunawan, 2023) bahwa *self-efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *learning agility*. Apabila pemerintah dapat meningkatkan *self-efficacy* CPNS dan ditunjang dengan kecerdasan yang mumpuni, maka akan mempermudah CPNS dalam menyelesaikan pekerjaannya, terutama pekerjaan baru yang dinilai cukup sulit.

Bandura (1997) mengatakan bahwa pengalaman seorang karyawan dengan usaha yang sungguh-sungguh dan didorong oleh kemampuan belajar dapat membentuk *self-efficacy* yang tinggi. Melalui daya tahan dan kemampuan belajar, CPNS mencari cara agar dapat mengendalikannya meskipun berada pada lingkungan dengan hambatan tinggi. CPNS tidak ragu dalam menghadapi kesulitannya karena dengan mudah meyakinkan diri sendiri bahwa mereka bisa dan beranggapan yang telah dilakukannya tidak sia-sia. Faktor utama yang membuat *learning agility* berkontribusi terhadap kualitas CPNS adalah kemampuan CPNS untuk bisa belajar dari pengalaman, mampu melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang dan memiliki rasa keingintahuan yang tinggi. Selain itu, CPNS yang memiliki kemampuan *learning agility* yang baik akan mudah dalam mempelajari hal baru di dalam sebuah pekerjaan. Dengan peningkatan *self-efficacy* atau peningkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan dan bertahan di berbagai situasi, serta dapat melewati hambatan yang ada, maka *learning agility* yang dimiliki CPNS akan meningkat secara signifikan.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis minor kedua dan hipotesis minor ketiga menunjukkan bahwa variabel *work motivation* pada aspek *need for affiliation* dan *need for achievement* tidak memiliki peran terhadap *learning agility*. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jian (2022) yang menyatakan bahwa *work motivation* pada aspek *need for achievement* tidak memiliki peran yang signifikan terhadap *learning agility*. Kemudian, hasil uji hipotesis minor keempat menunjukkan bahwa variabel *work motivation* pada aspek *need for power* berperan secara positif dan signifikan terhadap *learning agility*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Allen (2016) dan Trafican (2022) yang juga menunjukkan adanya hubungan linier positif yang signifikan antara motivasi dengan *learning agility*.

*Work motivation* pada aspek *need for power* memiliki peran yang lebih besar dibandingkan *self-efficacy* dalam memengaruhi *learning agility*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dinyatakan oleh Trafican (2022) bahwa motivasi merupakan prediktor terkuat dalam memprediksi *learning agility*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai kontribusi *work motivation* aspek *need for power* lebih besar dari nilai kontribusi *self-efficacy*.

Salas et al. (2017) yang mengkaji penemuan di bidang psikologi industri, menyimpulkan bahwa *work motivation* dipelajari secara mendalam untuk memajukan pemahaman akan pemecahan masalah di tempat kerja. Kebutuhan akan prestasi yang tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan, dan mempunyai kemungkinan untuk melakukan sesuatu dengan baik (Noviantoro et al., 2022). Adapun *learning agility* mengacu pada keterlibatan dalam perilaku belajar untuk dengan cepat memenuhi tuntutan perubahan dalam lingkungan tugas (Burke & Smith, 2019). Schmidt (2019) mengemukakan bahwa motivasi memiliki komponen kognitif yang ditunjukkan dengan berpikiran terbuka, fleksibel, dan merefleksikan pembelajaran dari pengalaman untuk menciptakan perilaku penetapan tujuan, yang dapat meningkatkan *learning agility*.

*Learning agility* dan motivasi merupakan hal penting untuk mewujudkan landasan menuju potensi kemajuan dalam organisasi (Silzer et al., 2016). Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa ketangkasan sangat penting baik bagi organisasi maupun karyawan (Arbussa et al., 2017; Evans, 2002; Heisterberg & Verma, 2014; Hugos, 2009), yang dalam penelitian ini baik bagi pemerintah maupun CPNS. Memahami prinsip-prinsip yang mendasari *learning agility* adalah suatu keharusan strategis sehingga para pemangku kepentingan dapat menerapkan konsep-konsep tersebut ke dalam pemerintahan untuk menggerakkan kapasitas demi perubahan yang berkelanjutan dalam menghadapi perubahan zaman yang dinamis.

Penelitian ini berhasil menunjukkan peran *self-efficacy* dan *work motivation* dengan aspek *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power* *learning agility* pada CPNS. Peneliti belum menemukan penelitian lain yang menggali mengenai *learning agility* pada CPNS. Hasil penelitian ini dapat memberikan arah bagi pengembangan *learning agility* pada CPNS. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih jauh lagi meneliti mengenai *learning agility*. Misalnya, dengan menggali lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi *learning agility* atau dampak *learning agility* baik pada populasi PNS maupun karyawan lainnya. Akan tetapi, hasil penelitian ini hanya terkait pada sampel CPNS angkatan 2021/2022 yang telah lulus pendaftaran CPNS dan akan diangkat menjadi PNS di Provinsi NTB. Oleh karena itu, ke depannya dapat dilakukan penelitian lebih lanjut dengan jumlah sampel yang lebih besar dan juga di daerah yang berbeda.

## Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan tentang *self-efficacy*, *work motivation* dengan aspek *need for affiliation*, *need for achievement*, dan *need for power*, dan *learning agility*, dapat disimpulkan bahwa terdapat peran yang signifikan pada *self-efficacy* dan *work motivation* dengan aspek *need for affiliation*, *achievement*, dan *power*, terhadap *learning agility* pada CPNS. Selain itu, *self-efficacy* berperan positif dan signifikan terhadap *learning agility*, *work motivation* pada aspek *need for affiliation* dan *need for achievement* didapati tidak berperan terhadap *learning agility*, *work motivation* pada aspek *need for power* berperan positif dan signifikan terhadap *learning agility*, dan *work motivation* pada aspek *need for power* memberikan sumbangan peran yang lebih besar terhadap *learning agility* dibandingkan dengan *self-efficacy*. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian tentang *learning agility* pada CPNS dengan melibatkan variabel bebas yang berbeda. Selain menggunakan variabel *self-efficacy* dan *work motivation*, peneliti selanjutnya dapat memilih variabel lain yang dapat digunakan untuk mengetahui peran terhadap *learning agility* seperti *resilience*, *cognitive*

*ability, personality traits, dan emotional intelligence*. Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian terkait *learning agility* pada populasi yang berbeda dengan jumlah sampel yang lebih besar, misalnya perawat, guru, ataupun karyawan lainnya. Hal ini dapat dipertimbangkan untuk mengetahui perbedaan *learning agility* pada beberapa individu dengan situasi kerja yang berbeda.

## Daftar Pustaka

- Akhtar, S., Ghayas, S., & Adil, A. (2012). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), 33–42. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2012.131>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Aliyyah, I. H., & Idham, R. A. (2020). Hubungan learning agility dan perilaku kolaborasi pada pekerja di jakarta. *Biopsikosial*, 4(1), 179–198. <https://doi.org/10.22441/biopsikosial.v4i1.8293>
- Allen, J. (2016). *Conceptualizing learning agility and investigating its nomological network*. [Doctoral dissertation, Florida International University]. <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3780&context=etd>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697–719. <https://doi.org/10.1080/09585190210125868>
- Aulia, Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Determinants of work engagement for TNI-AD (Indonesian Armed Forces - Army) personnel. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(1), 35–55. <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i1.2881>
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: the exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Buckley, J. (2014). Exercise self-efficacy intervention in overweight and obese women. *Journal of Health Psychology*, 21(6), 1074–1084.
- Burke, W., & Smith, D. (2019). *Burke learning agility inventory (technical report v3.5): A guide for learning about learning agility*. Retrieved from <https://easi.egnyte.com/dl/qzSLVOM9Ap/>
- Chemers, M. M., Hu, L. T., & Garcia, B. F. (2001). Academic self-efficacy and first-year college student performance and adjustment. *Journal of Educational Psychology*, 93(1), 55–64.
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17–47.
- Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 654–665.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267–295.
- De Meuse, K. P. (2022). Learning agility: could it become the g-factor of leadership? *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 215–236.

- De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P., & Zewdie, S. (2011). The development and validation of a self assessment of learning agility. In *Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Chicago, Illinois*. <http://larryclarkgroup.com/page20.html>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: a construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: in search of conceptual clarity and the theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731–743.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340–358.
- Evans, N. D. (2002). *Business agility: strategies for gaining competitive advantage through mobile business solutions*. FT Press.
- Firdaus, A., & Kuncoro, J. (2021). Hubungan antara ketangkasan belajar (learning agility) dengan eksplorasi karir pada karyawan millennial. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 3, 268–276.
- Harvey, V. S., & De Meuse, K. P. (2021). *The age of agility: Building learning agile leaders and organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190085353.001.0001>
- Heisterberg, R., & Verma, A. (2014). *Creating business agility: how convergence of cloud, social, mobile, video, and big data enables competitive advantage*. Wiley.
- Hugos, M. H. (2009). *Business agility: sustainable prosperity in a relentlessly competitive world*. Wiley.
- Jeon, M. K., Lee, I., & Lee, M. Y. (2022). The multiple mediating effects of grit and learning agility on academic burnout and learning engagement among Korean university students: a cross-sectional study. *Annals of Medicine*, 54(1), 2698–2712.
- Jian, Z. (2022). Sustainable engagement and academic achievement under impact of academic self-efficacy through mediation of learning agility—evidence from music education students. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–14.
- Khildani, A. C., Suhermin, & Lestariningsih, M. (2021). Pengaruh efikasi diri dan lokus kendali terhadap kinerja karyawan melalui learning agility. *Jurnal Manajemen dan Keuangan (JMK)*, 10(2), 208–228.
- Kusumah, D. H., Karyono, & Gunawan, A. (2023). Menggali peran efikasi diri dan lokus kendali dalam mendorong learning agility dan kinerja karyawan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(6), 9965–9973.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2021). *Perubahan atas peraturan lembaga adminitrasi negara nomor 1 tahun 2021 tentang pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil*. LAN. <https://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2021/02/20.-Keputusan-Kepala-LAN-Kurikulum-Latsar-CPNS-FINAL-SIAP-lengkap.pdf>
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2022). *Kurikulum pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil*. LAN. [https://lan.go.id/wp-content/uploads/2023/01/Keputusan-Kepala-LAN-Nomor-13\\_K.1\\_PDP.07\\_2022-tentang-Pedoman-Penyelenggaraan-Pelatihan-Dasar-Calon-Pegawai-Negeri-Sipil.pdf](https://lan.go.id/wp-content/uploads/2023/01/Keputusan-Kepala-LAN-Nomor-13_K.1_PDP.07_2022-tentang-Pedoman-Penyelenggaraan-Pelatihan-Dasar-Calon-Pegawai-Negeri-Sipil.pdf)
- Lesmana, T., & Ahmad, G. (2022). The correlation of emotion regulation and learning agility on the academic self-efficacy level of junior high school students during the Covid-19 pandemic. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Psychological Studies – ICPsyche*, 1, 85–93. <https://doi.org/10.5220/0010809100003347>

- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2001). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321–329. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1)
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2009). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology, 40*(2), 80–89. <https://doi.org/10.1080/00207590444000041>
- Miller, S. (2018). *Exploring the concept of learning agility* [Master's thesis, Massey University]. <http://hdl.handle.net/10179/15173>
- Morton, S., Mergler, A., & Boman, P. (2014). Managing the transition: the role of optimism and self-efficacy for first-year Australian university students. *Australian Journal of Guidance and Counselling, 24*(1), 90–108. <http://doi.org/10.1017/jgc.2013.29>
- Noviantoro, D., Marisa, S., & Sakarina, S. (2022). The influence of communication, work motivation and work environment on employee performance with work discipline as a mediating variable. *Oblik à Finansi, 4*(98), 80–88. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4\(98\)-80-88](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4(98)-80-88)
- Novrianto, R., Marettih, A. K. E., & Wahyudi, H. (2019). Validitas konstruk instrumen general self efficacy scale versi Indonesia. *Jurnal Psikologi, 15*(1), 1–9. <https://ejurnal.uin-suaka.ac.id>
- Rimm, H., & Jerusalem, M. (1999). Adaptation and validation of an Estonian version of the general self-efficacy scale (ESES). *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal, 12*(3), 329–345. <https://doi.org/10.1080/10615809908250481>
- Salas, E., Kozlowski, S. W. J., & Chen, G. (2017). A century of progress in industrial and organizational psychology: discoveries and the next century. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 589–598. <https://doi.org/10.1037/apl0000206>
- Salsabila, A. T., & Megawaty. (2023). Pengaruh learning agility terhadap kinerja karyawan pada otoritas jasa keuangan regional 6 Sulawesi Maluku dan Papua. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, 12*(2), 189–201.
- Santoso, A. M., & Yuzarion. (2021). Analysis of learning agility in the performance of achievement teachers in Yogyakarta. *Jurnal Pedagogik, 8*(1), 77–122. <https://doi.org/10.33650/pjp.v8i1.2126>
- Saputra, N., Kuncoro, E. A., & Sasmoko. (2021). Pengaruh learning culture terhadap learning agility: apakah berdampak langsung ataukah tidak?. *Jurnal Mebis, 6*(1), 53–61. <http://doi.org/10.33005/mebis.v6i1.112>
- Schmidt, G. B. (2019). The need for goal-setting theory and motivation constructs in lean management. *Industrial and Organizational Psychology, 12*(3), 251–254. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.48>
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist, 26*(3–4), 207–231. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653133>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio, 35–37*. [https://www.researchgate.net/publication/304930542\\_Generalized\\_Self-Efficacy\\_Scale](https://www.researchgate.net/publication/304930542_Generalized_Self-Efficacy_Scale)
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: construction and validation. *Psychological Reports, 51*(2), 663–671. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>
- Silzer, R., Church, A. H., Rotolo, C. T., & Scott, J. C. (2016). I-O practice in action: solving the leadership potential identification challenge in organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(4), 814–830. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.75>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Surya, C. A. A., & Yuniasanti, R. (2023). Analisis learning agility karyawan milenial di masa pandemi covid-19. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 5(1), 22–33.
- Trafican, M. P. (2022). The ability of authentic leadership, intrinsic motivation, technology acceptance, and conscientiousness to predict learning agility in managers leading in agile environments. [Doctoral dissertation, Capella University].
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.629>
- Wardhani, N. S., Sulastiana, M., & Ashriyana, R. (2022). Adaptasi alat ukur learning agility pada karyawan untuk meningkatkan organizational agility: versi bahasa Indonesia. *Psikologika*, 27(2), 243–264. <http://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art4>
- Wijono, S. (2010). *Psikologi industri & organisasi: dalam suatu bidang gerak psikologi sumber daya manusia*. Kencana.