

## PAPER NAME

**E-Prosiding Seminar Nasional Biopsikos  
oial 2023-191-203.pdf**

---

## WORD COUNT

**4617 Words**

## CHARACTER COUNT

**30440 Characters**

## PAGE COUNT

**13 Pages**

## FILE SIZE

**452.4KB**

## SUBMISSION DATE

**Mar 14, 2024 1:28 PM GMT+7**

## REPORT DATE

**Mar 14, 2024 1:29 PM GMT+7**

---

● **15% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 14% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 7% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded sources
- Manually excluded text blocks

## TINJAUAN LITERATUR : DETERMINAN *LEARNING AGILITY* PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL

Maria Alin Deivyline<sup>1)</sup>, Kristiana Haryanti<sup>2)</sup>, dan Lucia Trisni Widhianingtanti<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>[alindeivyline10@gmail.com](mailto:alindeivyline10@gmail.com), <sup>2)</sup>[kristiana@unika.ac.id](mailto:kristiana@unika.ac.id), <sup>3)</sup>[trisni@unika.ac.id](mailto:trisni@unika.ac.id)

Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Soegijapranata

### ABSTRAK

Perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis saat ini, membuat organisasi harus beradaptasi dengan cepat dan efektif. Baik organisasi maupun karyawan, membutuhkan kelincahan agar dapat menghadapi situasi apapun yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, *Learning agility* memiliki peran penting bagi karyawan untuk mendukung mereka agar mampu beradaptasi dan mengantisipasi perubahan. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menyelidiki prediktor yang memengaruhi *Learning agility* pada karyawan generasi milenial (usia 25 – 41 tahun). Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah sistematika literatur dengan menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analysis* (PRISMA). Peninjauan dilakukan dengan penelusuran literatur yang dilakukan dengan cara online menggunakan *Google Scholar* dan *Publish or Perish 8*. Pencarian dimulai dengan menggunakan kata kunci “*Learning agility, learning culture, agility, generasi milenial*”. Hasil *review* terhadap 13 artikel penelitian ditemukan bahwa posisi *managerial* merupakan populasi yang paling dominan dalam penelitian *Learning agility*. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa *work engagement, e-learning, learning culture* merupakan prediktor penting dalam meningkatkan *agility* seseorang. Dengan adanya penemuan ini, dapat menjelaskan prediktor *Learning agility* yang dapat dijadikan sebagai fokus pengembangan organisasi dalam membantu meningkatkan *Learning agility* karyawannya.

**Kata Kunci:** *Learning agility, learning culture, generasi milenial, work engagement, learning organization*

### ABSTRACT

*The current changes in the business environment require organizations to adapt quickly and effectively. Organizations and employees need agility to face any situation the organization is currently facing. Therefore, Learning Agility plays an important role for employees to support them in adapting and anticipating changes. The purpose of this article is to investigate what the predictors that influence Learning Agility in millennial employees (aged 25-41 years). The method used in this article is a systematic literature review using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta- Analyses (PRISMA) method. The review was conducted by searching literature online using Google Scholar and Publish or Perish 8, starting with several keywords: Learning agility, learning culture, agility, millennial generation." The review of 13 research articles found that managerial positions are the most dominant population in Learning Agility research. Other research results show that work engagement, e-learning, and learning culture are important predictors in improving one's agility. With these findings, it can explain the predictors of Learning Agility that can be used as the focus of organizational development to help improve the Learning Agility of their employees.*

**Keywords:** *Learning agility, Learning Culture, Millennial Generation, Work Engagement, Learning Organization*

## PENDAHULUAN

Salah satu tantangan yang sedang dihadapi dunia bisnis saat ini adalah VUCA World. Kondisi VUCA digambarkan dengan adanya kehidupan yang dipenuhi dengan ketidakstabilan (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), ketidaksederhanaan (*complexity*) dan ketidakjelasan (*ambiguity*) (Mack et al., 2015). Berbagai perubahan yang terjadi akibat adanya kondisi VUCA tentu membuat perusahaan harus dapat beradaptasi dengan cepat dan bergerak dengan efektif. Demikian pula dengan adanya perubahan yang cepat ini menjadi hal yang menantang bagi karyawan dan membuat mereka ikut terlibat dalam menyesuaikan diri.

Faktor penting untuk sukses di era VUCA bergantung pada fundamental bisnis yang sehat, manajemen perubahan, inovasi, respons yang cepat, kreatif dan fleksibilitas (Bennett & Lemoine, 2014; Bennett et al., 2016; Sarkar, 2016). Memiliki respon yang cepat dan fleksibel dalam menghadapi perubahan merupakan bagian dari kemampuan *agile*. *Learning agility* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja dengan memanfaatkan berbagai pengetahuan, informasi, dan teknologi yang diperoleh melalui berbagai pengalaman kerja oleh karyawannya sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis (Kim & Kim, 2020).

Selain memberikan keuntungan bagi organisasi, *Learning agility* juga memberikan keuntungan bagi karyawan. Beberapa penelitian (Dai et al., 2013; Dries et al., 2012; Ghosh et al., 2021) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *Learning agility* akan lebih mudah mendapatkan promosi dan kenaikan gaji. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki *Learning agility* yang tinggi, akan cenderung mencari tantangan baru, fleksibel, aktif mencari umpan balik dari orang lain sebagai bahan refleksi diri dan belajar dari pengalaman untuk diterapkan dalam situasi yang baru (de Meuse et al., 2010; Gravett & Caldwell, 2016). Dengan demikian, harapannya adalah karyawan yang memiliki keterampilan *agile* mampu beradaptasi, bekerja cepat, efisien dan tangkas dalam menghadapi situasi saat ini.

Hasil penelitian Lombardo dan Eichinger (De Meuse et al., 2010) menemukan bahwa *Learning agility* individu yang lebih muda cenderung memiliki skor yang lebih tinggi dalam aspek *change agility* ketimbang individu dengan usia yang lebih tua. Hal ini sejalan dengan penelitian Jatmika dan Puspitasari (2019) yang menemukan bahwa *Learning agility* pada karyawan generasi milenial di Jakarta tergolong tinggi, khususnya pada rentang usia 18 hingga 37 tahun. Karakteristik generasi milenial merupakan generasi modern yang aktif bekerja, kompetitif, terbuka (Ambarwati & Raharjo, 2018), kreatif, optimis terhadap keinginan, fleksibel dan menyukai hal baru (Jatmika & Puspitasari, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa

karakter generasi milenial memiliki kesamaan dengan kemampuan *Learning agility* sehingga kemampuan *Learning agility* pada karyawan generasi milenial lebih tinggi dibandingkan dengan generasi lainnya.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh BPS pada Februari 2020, milenial telah mendominasi angkatan kerja saat ini dengan persentase sebesar 40,5%, disusul dengan Generasi X dengan presentasi sebesar 27,6%, kemudian Baby Boomers, dan Generasi Z, dengan masing-masing sebesar 16,3%, dan 15,6% (BPS, 2020). Menurut Jatmika dan Puspitasari (2019) generasi milenial merupakan generasi yang fokus pada prestasi (*achievement oriented*). Generasi ini bersedia memberikan usaha ekstra dalam bekerja, seperti bekerja di luar jam kerja dan mengurangi waktu bermain mereka untuk membantu organisasi. Namun faktanya bahwa generasi milenial adalah generasi yang mudah berpindah kerja. Generasi milenial seringkali tidak bisa bertahan dalam sebuah perusahaan selama lebih dari dua tahun (Paramitha & Ihalauw, 2018). Dengan demikian, pentingnya bagi organisasi untuk memahami generasi milenial agar dapat terus meningkatkan *Learning agility*.

Penelitian tinjauan pustaka sistematis ini bertujuan untuk mengidentifikasi prediktor apa saja yang dapat membantu meningkatkan kemampuan *Learning agility* pada generasi milenial, untuk melihat sejauh mana karyawan generasi milenial memiliki *Learning agility* dalam menghadapi era VUCA dan tantangannya bagi generasi milenial saat ini.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian tinjauan Pustaka sistematis dengan menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Riviws and Meta Analysis* (PRISMA). Tinjauan Pustaka sistematis adalah (*Systematic Literature Review*) merupakan metode sistematis untuk mengidentifikasi dan menilai secara kritis hasil penelitian yang relevan, serta untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari penelitian tersebut yang dapat berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan pengetahuan, membuat pedoman untuk kebijakan dan praktek, memberikan bukti efek, dan, jika dilakukan dengan baik, dapat menghasilkan ide-ide baru dan arah untuk bidang tertentu (Snyder, 2019).

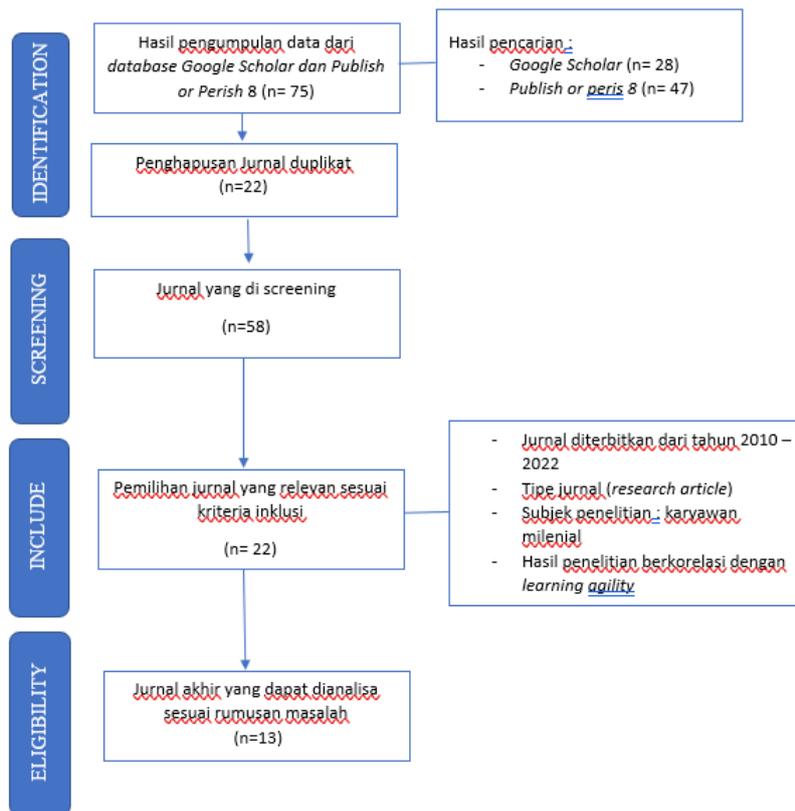
Peninjauan dilakukan dengan Penelusuran literatur dilakukan dengan cara online pencarian dengan menggunakan *Google Scholar dan Publish or Perish 8*, dengan menggunakan kata kunci "*Learning agility, learning culture, agility*". Melihat beberapa partisipan dalam penelitian mengenai *Learning agility* melibatkan banyak karyawan muda dan karyawan yang menempati posisi managerial, maka peneliti memperluas pencarian dengan menggunakan keyword "*Learning agility pada karyawan muda dan Learning agility manager*".

Peneliti membatasi pencarian jurnal dan artikel ilmiah dari tahun 2010 – 2022. Teknik pengumpulan data di mulai penyaringan jurnal dengan memperhatikan judul yang dipertimbangkan berpotensi relevan. Setelah itu disaring melalui pembacaan abstrak dengan memperhatikan tujuan penelitian, hipotesis, hasil dan kriteria responden. Penggunaan metode ini dipilih untuk mengumpulkan beberapa penelitian dari luar negeri maupun dalam negeri untuk melihat predictor apa saja yang mempengaruhi *Learning agility*.

Tujuan dari *literatur rievew* ini adalah untuk mengidentifikasi studi empiris mengenai factor yang mempengaruhi *Learning agility* dan memberikan referensi yang dapat membantu untuk meningkatkan *Learning agility* pada karyawan milenial dalam bekerja sehingga dapat menghadapi perubahan- perubahan globalisasi saat ini. Metodologi yang digunakan pada jurnal ilmiah tidak dibatasi, baik studi kuantitatif maupun kualitatif dianggap memenuhi syarat dan relevan.

## **HASIL**

Pencarian awal dari database *Google Scholar dan Publish or Perish 8* diperoleh 75 literatur. Kemudian dilakukan penghapusan 22 artikel yang duplikat, sehingga ditemukan 53 artikel untuk dilakukan penyaringan lebih lanjut. Setelah itu, fase berikutnya dilakukan penyaringan dan meninjau dengan memperhatikan abstrak, tujuan penelitian, subjek dan hasil penelitian sehingga diperoleh hasil sebanyak 13 literatur. Proses identifikasi dapat di lihat pada gambar 1.



Gambar 1 Diagram PRISMA: Tahapan *systematic review*

Rangkuman artikel yang telah disaring dan diulas dalam penelitian ini disajikan pada pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Ringkasan Artikel

Penulis	Negara	Responden	Temuan
Dries et al., 2012	Belgia	63 manager Usia : 30 – 40 tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Career Variety ditemukan berhubungan positif dengan <i>Learning agility</i></li> <li>- <i>Learning agility</i> prediktor kuat untuk diidentifikasi sebagai potensi tinggi atau tidak</li> </ul>
Dai et al., 2013	AS	101 Manager & 83 Sales Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Learning agility</i> secara signifikan dan positif berhubungan dengan <i>leadership competence</i>.</li> <li>- <i>Learning agility</i> lebih mempermudah mendapatkan promosi</li> </ul>
Saputra et al., 2018	Indonesia	67 manajer senior & direktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Learning culture</i> berpengaruh tidak langsung terhadap <i>Work engagement</i> tetapi berpengaruh langsung terhadap <i>Learning agility</i></li> <li>- <i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i></li> </ul>

Tripathi et al., 2020	India	258 eksekutif pemula & menengah Rata- Usia: 20-30 tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan yang signifikan dan positif antara <i>Learning Culture</i> dan <i>Learning agility</i></li> <li>- Memiliki hubungan yang signifikan dan positif antara <i>Turnover Intention</i> dan <i>Learning agility</i></li> </ul>
Kim & Kim, 2020	Korea	352 karyawan (118 deputi, 95 manajer, 74 karyawan, 58 wakil manajer & 7 orang eksekutif Usia : >30 tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Learning support leadership</i> menunjukkan pengaruh positif terhadap <i>Learning agility</i>.</li> <li>- <i>Learning agility</i> secara statistik signifikan dalam kepuasan kerja.</li> </ul>
Saputra et al., 2021	Indonesia	107 direktur & manajemen senior.	<i>Learning Culture</i> berpengaruh tidak langsung terhadap <i>Learning agility</i> . <i>Work engagement</i> memainkan peranan sebagai mediator dalam pengaruh terhadap <i>Learning agility</i>
Putri & Suharti, 2021	Indonesia	145 pegawai perbankan generasi Y (lahir pada tahun 1980 – 2000)	<i>Learning goal orientation</i> dan <i>learning organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Learning agility</i>
Mulyadi et al., 2021	Indonesia	248 operator. Usia : 30-39 tahun	<i>Psychological Safety</i> efektif meningkatkan 4 dimensi <i>Learning agility</i>
Taufik et al., 2021	Indonesia	124 Karyawan PT POMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja dan <i>Learning agility</i> secara langsung berpengaruh positif &amp; signifikan terhadap kinerja</li> <li>- <i>Employee engagement</i> secara langsung berpengaruh positif terhadap <i>Learning agility</i></li> </ul>
Ghosh et al., 2021	India	776 manajemen eksekutif Usia: 25 – 35tahun.	<i>Learning agility</i> berhubungan sig dengan hasil. Budaya dan teknologi e learning. memediasi antara <i>Learning agility</i> dengan hasil .
Febriansyah et al., 2022	Indonesia	412 Karyawan perusahaan Manufaktur dan Infrastruktur	<i>Self management</i> dan <i>Digital workplace</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Learning agility</i>
Khildani et al., 2022	Indonesia	32 karyawan, masa kerja min 3 bulan. Usia: <30 tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efikasi diri secara langsung maupun melalui <i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- <i>locus control</i> secara langsung dan melalui <i>Learning agility</i> berpengaruh positif</li> </ul>
Ardiyanto et al., 2022	Indonesia	387 karyawan milenial Usia: 21-41 tahun	- Pengaruh signifikan dari <i>Online Learning</i> dan <i>collaborative skill</i> terhadap <i>Learning agility</i>

### Analisis Publikasi

Melihat distribusi publikasi yang ditinjau, semua artikel diterbitkan setelah tahun 2012 dan sebagian besar (10 dari 13 artikel) diterbitkan pada tahun 2020 – 2022. Sebagian besar penelitian berasal dari Asia (8 dari Indonesia dan 1 dari Korea), 2 berasal dari India, 1 penelitian dari Eropa (Belgia) dan 1 berasal dari Amerika Serikat. Dari 13 literatur menunjukkan bahwa

posisi Managerial menjadi kelompok penelitian yang paling sering muncul dalam artikel yaitu sebanyak 7 artikel dengan usia rata-rata mulai dari 20- 41 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini, sebagian besar karyawan milenial menempati posisi managerial.

## DISKUSI

*Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan belajar yang berkaitan dengan kemampuan beradaptasi dan kemauan untuk menghadapi hal yang tidak diketahui yang digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas baru (Gravett & Caldwell, 2016). Senada dengan itu, Lombardo dan Eichinger (2000), Derue et al., (2012), dan Dries et al. (2012) mengemukakan bahwa *Learning agility* adalah kemampuan seseorang untuk cepat belajar dari pengalaman dan beradaptasi dengan situasi atau hal-hal baru, kemudian diterapkan pada ide dan keterampilan yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk memperoleh kesuksesan di situasi yang baru. Orang-orang yang sangat gesit belajar terus mencari tantangan baru, aktif mencari umpan balik dari orang lain untuk tumbuh dan berkembang, cenderung merefleksikan diri, dan mengevaluasi pengalaman mereka dan menarik kesimpulan praktis (De Meuse et al., 2010). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Learning agility* adalah kemampuan individu dalam belajar dan beradaptasi dengan cepat, dari pengalaman mereka dan kemudian menerapkan kembali pelajaran tersebut dalam menghadapi suatu situasi yang baru.

Dalam bekerja karyawan dituntut tidak hanya bisa melakukan tugasnya dengan baik, tetapi juga harus dapat melakukan pekerjaan secara cepat dan mampu menciptakan ide-ide baru. Oleh karena itu, individu yang memiliki *Learning agility* yang tinggi akan lebih banyak berkontribusi dalam suatu kelompok kerja, karena individu yang *agile* termotivasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal bagaimanapun kondisi yang sedang dihadapi (De Meuse et al., 2010). Lombardo dan Eichinger (2000) mengungkapkan 4 dimensi *Learning agility* yaitu:

- a. *People agility* adalah sejauh mana seseorang mengetahui dirinya dengan baik, belajar dari pengalaman, memperlakukan orang lain secara konstruktif dan resilien dalam tekanan perubahan.
- b. *Results agility* adalah sejauh mana seseorang yang mendapatkan hasil di bawah kondisi yang sulit, menginspirasi orang lain, dan membangun kepercayaan diri orang lain dengan kehadirannya.

- c. *Mental agility* adalah sejauh mana individu berpikir tentang suatu masalah dari sudut pandang yang baru dan merasa nyaman dengan ambiguitas, kompleksitas dan menjelaskan pemikiran mereka kepada orang lain.
- d. *Change agility* adalah tingkat yang mana individu ingin tahu, memiliki gairah atas ide-ide dan terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan

Mengacu pada konseptual *Learning agility*, definisi yang paling sering di kutip dalam beberapa literatur (11 artikel) adalah definisi oleh Lombardo & Eichinger (2000) dan (De Meuse, 2017) yang menyatakan bahwa *Learning agility* adalah keinginan dan kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalaman baru dan kemudian menerapkan hasil belajar sehingga dapat berkinerja di bawah situasi yang sulit pada kesempatan pertama. Seseorang yang memiliki kemampuan *Learning agility*, cepat dan mampu belajar karena mereka belajar dari pengalamannya yang kemudian dapat menerapkannya kembali dalam menghadapi suatu situasi yang baru.

Dari 13 literatur yang terpilih menunjukkan bahwa adanya predictor yang mempengaruhi *Learning agility*. Ke-13 literatur tersebut menunjukkan hubungan atau factor yang memiliki pengaruh dan juga yang tidak berpengaruh terhadap *Learning agility*. Berdasarkan analisis mengenai tujuan dan pertanyaan peneliti dari masing-masing 13 artikel teridentifikasi 3 faktor yang berhubungan positif dan signifikan pada *Learning agility* yaitu : *learning culture*, *e-learning* dan *work engagement*.

### Learning Culture

Beberapa penelitian mengidentifikasi *learning culture* sebagai salah satu indikator yang memiliki hubungan positif dengan *Learning agility* (Tripathi et al., 2020; Saputra et al., 2018; Derue et al., 2012; Ghosh et al., 2021) Menurut Robelo & Gomes (2010) *Learning culture* merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang berorientasi untuk mendukung dan mempromosikan pembelajaran kepada seluruh orang di dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasional. Organisasi yang memiliki budaya belajar mendukung anggota organisasi dalam memfasilitasi karyawan untuk belajar, menyebarkan, dan membagikan pengetahuan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Pertumbuhan teknologi yang semakin meningkat saat ini, dapat menggeser peranan karyawan dalam Organisasi. Oleh karena itu, untuk menjaga keunggulan kompetitif, perusahaan harus fokus untuk mempertahankan karyawan yang gesit belajar dengan menyediakan *Learning culture* organisasi (Tripathi et al., 2020). Temuan Lancaster & Di Milia (2014) dengan menggunakan desain *cross-sectional* juga menunjukkan bahwa budaya

organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam memotivasi dan mendukung karyawan untuk belajar. Dengan *learning culture* yang baik, karyawan akan menjadi lebih gesit untuk belajar tentang diri sendiri dan orang lain dan juga mereka akan menghasilkan ide-ide inovatif, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi organisasi. Selain itu, pengaruh *learning culture* terhadap *Learning agility* juga dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Tripathi et al., 2020).

Dengan diskusi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *learning culture* adalah prediktor *Learning agility* yang baik. Dengan memelihara *Learning culture* dalam organisasi, karyawan pasti akan mengetahui tentang keragaman, banyak jaringan dan memiliki berbagai pandangan (MA); mereka akan gigih dalam menghadapi setiap perubahan (CA); akan memiliki keinginan untuk meningkatkan hasil (RA); dan akan lebih mau membantu orang dalam *mengeksplorasi* hal-hal baru (PA).

### ***E-learning.***

Saat ini, penelitian tentang budaya dan *e-learning* telah menarik perhatian para peneliti karena kemampuannya untuk mempengaruhi efektivitas organisasi (Muduli et al., 2020). Baru-baru ini, teknologi *e-learning* sangat diminati baik di negara maju maupun negara berkembang. Penelitian (Ghosh et al., 2021) yang dilakukan kepada 776 orang eksekutif di India menunjukkan bahwa penggunaan *e-learning* dapat memfasilitasi efektivitas *Learning agility* yang lebih baik dengan memungkinkan para peserta untuk mendapatkan pengetahuan dan keahlian baru sesuai dengan kebutuhan belajar mereka. Penelitian (Ardiyanto et al., 2022) juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *e-learning* dengan *Learning agility* pada karyawan milenial.

Karakteristik karyawan generasi milenial adalah karakter yang melek akan teknologi, sehingga ketika di dukung dengan adanya *e-learning* justru sangat membantu mereka untuk lebih cepat belajar. *E-learning* adalah perangkat digital yang mentransfer pengetahuan menggunakan media seperti: video, audio, gambar, komunikasi teks, perangkat lunak, dan dengan dukungan jaringan internet yang ditujukan untuk menunjang pembelajaran (Basilaia & Kvavadze, 2020; Clark & Mayer, 2012). Lebih lanjut, Aparicio et al., (2019) menyatakan bahwa dengan adanya *e-learning* dapat meningkatkan kemampuan belajar, berpikir kritis dan keterampilan pemecahan masalah yang meningkatkan hasil belajar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *e-learning* memfasilitasi keefektifan *Learning agility* yang lebih baik dengan memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru sesuai kebutuhan belajar mereka.

Menerapkan *e-learning* juga dapat mempermudah karyawan untuk mengakses kapan saja dan dimana saja sehingga seseorang tidak perlu mengeluarkan banyak waktu untuk datang ke suatu tempat untuk melakukan pembelajaran. Beberapa penemuan tersebut membuktikan bahwa individu dengan ketangkasan belajar yang tinggi akan berkinerja lebih baik ketika karyawan mendapatkan dukungan yang memadai untuk meningkatkan pengetahuan mereka dengan mengadopsi teknologi *e-learning*. Dengan demikian organisasi perlu mengadopsi teknologi *e-learning* untuk meningkatkan bakat karyawan dan memperbarui informasi agar mereka lebih gesit dan kinerja yang lebih baik.

### Work engagement

Beberapa riset empiris yang telah ditemukan menjelaskan peranan *work engagement* terhadap *Learning agility*. Penelitian Saputra (2018) pada 67 manajer senior dan direktur menemukan bahwa *Learning agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Setelah itu, Saputra et al., (2021) juga melakukan penelitian lebih lanjut terhadap 107 direktur dan manajemen senior dari perusahaan terkemuka di Indonesia dan menemukan bahwa *Work engagement* memainkan peranan sebagai mediator dalam pengaruh terhadap *Learning agility*. Ketika *Work engagement* meningkat maka *Learning agility* juga akan meningkat.

*Work engagement* merupakan sikap positif karyawan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* adalah sebuah keadaan yang terkait dengan pekerjaan yang aktif, positif, pemenuhan pandangan terhadap kondisi kerja yang dicirikan oleh *vigor, dedication, dan absorption*. Karyawan yang memiliki *work engagement* mempunyai inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan tugas dan lebih termotivasi untuk belajar lebih dari apa yang dikerjakan sehari-hari (Schaufeli, 2012). Dengan demikian, individu yang memiliki *work engagement* akan memandang bahwa pekerjaannya merupakan bagian yang penting dalam kehidupannya sehingga mereka akan cenderung memiliki keterlibatan dalam belajar dari pengalaman dan memudahkan dalam menghadapi tantangan suatu pekerjaan.

*Work engagement* adalah cara berpikir afirmatif terkait pekerjaan, dan memenuhi yang ditandai dengan internalisasi, penyerapan, komitmen, dan semangat (Bakker & Leiter, 2010). Ketika kelincahan belajar karyawan berkembang, keterlibatan kerja akan meningkat dan ketika karyawan memiliki kelincahan belajar yang lebih tinggi, mereka cenderung memiliki keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan mereka. Semakin semakin tinggi tingkat ketahanan dan energi, kemauan untuk menginvestasikan waktu dan tenaga dalam pekerjaannya

makin tinggi kelincahan belajar karyawan, tidak mudah lelah, dan tekun dalam menghadapi kesulitan. Dengan demikian, *work engagement* merupakan salah 1 faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dapat meningkatkan *Learning agility*.

## KESIMPULAN

Di masa ketidakpastian dan kompleksitas saat ini, kebutuhan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang agile dan mudah beradaptasi menjadi hal yang penting bagi organisasi. Oleh karena itu, Learning agility telah diakui sebagai salah satu perana penting bagaimana potensi dilihat dan dinilai dalam organisasi. Learning agility berkaitan kecepatan belajar, flexibility dan kemampuan adaptasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam membentuk Learning agility khususnya pada karyawan milenial, maka perlu ada factor – factor pendukung yang dapat meningkatkan Learning agility. Oleh karena itu learning culture, work engagement dan dukungan e-learning menjadi factor penting dalam memainkan peran dalam meningkatkan Learning agility karyawan, khususnya bagi generasi milenial. Learning agility juga sangat diperlukan pada populasi managerial karena peranannya yang juga mendukung organisasi menjadi lebih baik dan mayoritas karyawan yang berada pada posisi managerial saat ini adalah karyawan generasi milenial.

## SARAN

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah penting juga untuk dilakukan penelitian ulang dalam mencari prediktor lain yang dapat meningkatkan *Learning agility* karyawan generasi milenial karena masih minimnya penelitian mengenai kemampuan learning agility generasi milenial di Indonesia.

Saran bagi Organisasi, dengan penelitian ini diharapkan organisasi dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh generasi milenial untuk meningkatkan learning agilitynya. Dengan membarikan *mentoring* dan *coaching* dari pihak organisasi tempat karyawan bekerja, learning agility generasi milenial dapat membantu organisasi menyiapkan organisasi talent-talent untuk memimpin organisasi di kemudian hari.

## REFERENSI

- Aparicio, M., Oliveira, T., Bacao, F., & Painho, M. (2019). Gamification: A key determinant of massive open online course (MOOC) success. *Information and Management*, 56(1), 39–54. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.06.003>
- Ardiyanto, L., Saputra, N., Efendi, R., & Yoe, W. (2022). *Learning agility. MEMETAKAN LEARNING AGILITY PADA PERUSAHAAN SWASTA DI DKI JAYA: APAKAH*

- ONLINE LEARNING, GRIT, DAN COLLABORATIVE SKILL CUKUP BERDAMPAK?*, III, 113–126. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190085353.003.0001>
- Bennett, K., Verwey, A., & van der Merwe, L. (2016). Exploring the notion of a ‘capability for uncertainty’ and the implications for leader development. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1328>
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2012). e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning: Third Edition. *E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning: Third Edition*, 42(5), 41–43. <https://doi.org/10.1002/9781118255971>
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y. (2013). The role of *Learning agility* in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues*, 25(2), 108–131.
- De Meuse, K. P. (2017). *Learning agility*: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal*, 69(4), 267–295. <https://doi.org/10.1037/cpb0000100>
- Derue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). *Learning agility*: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>
- 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. <https://doi.org/10.1108/00483481211212977>
- Febriansyah, R. D., Saputra, N., Nusantara, U. B., Nusantara, U. B., Nusantara, U. B., & Nusantara, U. B. (2022). *Mengelaborasi Learning agility Pada Perusahaan Manufaktur Dan Infrastruktur : Peran Self Management , Authoritative Leadership Style , Dan Digital Workplace*. 1(1).
- Ghosh, S., Muduli, A., & Pingle, S. (2021). Role of e-learning technology and culture on *Learning agility*: An empirical evidence. *Human Systems Management*, 40(2), 235–248. <https://doi.org/10.3233/HSM-201028>
- Khildani, A. C., Suhermin, & Lestariningsih, M. (2022). Pengaruh Efikasi Diri dan Locus Kendali terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Learning agility*. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2), 208–228. <https://doi.org/10.33059/jmk.v10i2.4186>
- Kim, M.-J., & Kim, S.-H. (2020). The Effect of Leader Learning Support Leadership on Learning Orientation and Organizational Effectiveness. *Korean Review of Corporation Management*, 11(4), 209–232. <https://doi.org/10.20434/kricm.2020.11.11.4.209>
- Lancaster, S., & Di Milia, L. (2014). Organisational support for employee learning: An employee perspective. *European Journal of Training and Development*, 38(7), 642–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2013-0084>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *Lombardo et al-2000-Humana Resource Management*. 39(4), 321–329.
- Muduli, A., Trivedi, J., & Pingle, S. (2020). Social Media Recruitment and Culture: An Empirical Study. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijicbm.2020.10030520>

- Mulyadi, D. M., Suhariadi, F., & Sulistyawati, M. E. (2021). Pelatihan Psychological Safety Dalam Peningkatan *Learning agility* Pegawai. *Psikovidya*, 25(1), 1–11. <https://doi.org/10.37303/psikovidya.v25i1.179>
- Putri, Y., & Suharti, L. (2021). *Learning agility* and Innovative Behavior : The Roles of Learnig Goal Orientation and Learning Organization. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(3), 711–722.
- Robelo, T. M., & Gomes, A. D. (2010). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *Conditioning Factors of an Organizational Learning Culture*, 23(3), 173–194.
- Saputra, N. (2018). *Peran Mediasi Kelincahan Belajar terhadap Hubungan Kerja Keterlibatan dan Budaya Belajar Peran Mediasi Kelincahan Belajar pada Hubungan antara*.
- Saputra, N., Abdinagoro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2018). The mediating role of *Learning agility* on the relationship between work engagement and learning culture. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 117–130.
- Saputra, N., Kuncoro, E., & Sasmoko. (2021). 1 Mebis.Upnjatim.Ac.Id. *Jurnal Mebis: Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 53–61.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3.10. <https://doi.org/10.1177/0011000002301006>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands , job resources , and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study*. 315(August 2003), 293–315.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Taufik, A., Setyanti, S. wahyu lelly hana, Apriyono, M., & Hidayat, R. (2021). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 89–94. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.99>
- Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of *Learning agility* and learning culture on turnover intention: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105–120. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2019-0099>

## ● 15% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 14% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 7% Submitted Works database

### TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>e-jurnal.nobel.ac.id</b> Internet	1%
2	<b>senima.conference.unesa.ac.id</b> Internet	1%
3	<b>e-journal.unair.ac.id</b> Internet	1%
4	<b>repository.unsri.ac.id</b> Internet	1%
5	<b>manajemenppm.wordpress.com</b> Internet	1%
6	<b>repository.upi.edu</b> Internet	1%
7	<b>buletin.k-pin.org</b> Internet	<1%
8	<b>publikasi.mercubuana.ac.id</b> Internet	<1%

9	<b>journal.yrpiyku.com</b> Internet	<1%
10	<b>ejurnalunsam.id</b> Internet	<1%
11	<b>journals.stie-yai.ac.id</b> Internet	<1%
12	<b>UIN Walisongo on 2023-06-06</b> Submitted works	<1%
13	<b>slideshare.net</b> Internet	<1%
14	<b>Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada on 2023-01-02</b> Submitted works	<1%
15	<b>eprints.mercubuana-yogya.ac.id</b> Internet	<1%
16	<b>repository.uin-suska.ac.id</b> Internet	<1%
17	<b>repository.umsu.ac.id</b> Internet	<1%
18	<b>Deri Firmansyah, Rahma Wahdiniwaty, Isniar Budiarti. "Entrepreneurial ...</b> Crossref	<1%
19	<b>iGroup on 2017-02-14</b> Submitted works	<1%
20	<b>unibuc on 2024-01-08</b> Submitted works	<1%

- 21 David Luntungan. "Perpajakan UMKM di Era Undang-Undang Harmonis... <1%  
Crossref
- 
- 22 Roberta Milani, Ilaria Setti, Piergiorgio Argentero. "Learning agility and ... <1%  
Crossref
- 
- 23 repository.unj.ac.id <1%  
Internet

## ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded sources
- Quoted material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded text blocks

---

### EXCLUDED SOURCES

<b>repository.unika.ac.id</b>	<b>94%</b>
Internet	
<b>unika.ac.id</b>	<b>91%</b>
Internet	
<b>researchgate.net</b>	<b>11%</b>
Internet	
<b>journal.untar.ac.id</b>	<b>7%</b>
Internet	
<b>Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang on 2022-07-17</b>	<b>4%</b>
Submitted works	
<b>perpustakaan.unprimdn.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>jurnal.unprimdn.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>repository.uinsa.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>Politeknik STIA LAN on 2021-12-03</b>	<b>3%</b>
Submitted works	

**mfr.osf.io** 3%  
Internet

---

**anyflip.com** 3%  
Internet

---

**mebis.upnjatim.ac.id** 2%  
Internet

EXCLUDED TEXT BLOCKS

**Metode yang digunakan dalam**

www.powtoon.com

---

**changes in the business environment**

www.wilmarschaufeli.nl

---

**The purpose of this**

www.frontiersin.org

---

**a systematic**

www.dse.nthu.edu.tw