
Peran Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) Sebagai Moderator Hubungan Antara Modal Sosial di Tempat Kerja (*Workplace Social Capital*) dan Ketangkasan Belajar (*Learning Agility*)

Bagus Gede Karma Amandangi¹, Endang Parahyanti²

Universitas Indonesia, Indonesia^{1,2}

Email: bagusgedekarmaamandangi@gmail.com¹, endang.parahyanti@ui.ac.id²

Abstrak:

Perkembangan teknologi, digitalisasi, dan kecerdasan buatan telah menciptakan disrupsi besar dalam dunia bisnis. Fenomena ini menyebabkan terjadinya efisiensi proses kerja pada fungsi-fungsi yang memungkinkan penerapan otomatisasi sebagai pengganti peran manusia dan melahirkan urgensi agar para pekerja dapat beradaptasi dan tangkas dalam menghadapi perubahan dengan menguasai keterampilan baru yang relevan. Di dalam beroperasinya sebuah bisnis, kolaborasi di tempat kerja merupakan wadah penting di mana modal sosial terbentuk dan menjadi tempat di mana para pekerja saling belajar melalui pertukaran informasi atau pengalaman untuk mencapai tujuan bisnis. Proses ini akan berjalan lebih optimal apabila didukung dengan rasa aman secara psikologis dalam mengemukakan ide atau pendapat, serta menerima kesalahan sebagai ruang untuk bertumbuh. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis regresi, untuk membuktikan adanya keterhubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar, dan analisis moderasi, untuk melihat efektivitas keamanan psikologis sebagai moderator yang memperkuat hubungan keduanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sosial kerja memiliki hubungan yang kuat dengan ketangkasan belajar dan hubungan keduanya makin kuat dengan adanya keamanan psikologis. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pelaku bisnis dalam menerapkan kebijakan atau program perusahaan yang mengusung konsep belajar yang kolaboratif dan aman secara psikologis.

Kata kunci: modal sosial kerja; ketangkasan belajar; keamanan psikologis; moderasi; disrupsi

Abstract:

The development of technology, digitization, and artificial intelligence has created significant disruptions in the business world. This phenomenon has led to increased work process efficiency, with automation replacing human roles, making it urgent for workers to adapt and acquire relevant new skills. In business operations, workplace collaboration serves as a critical space where social capital is built and where workers learn through the exchange of information or experiences to achieve business goals. This process is more effective when supported by psychological safety, allowing individuals to freely express ideas and learn from mistakes. This study is a quantitative research that uses regression analysis to demonstrate the relationship between workplace social capital and learning agility, as well as moderation analysis to explore the effectiveness of psychological safety as a moderator strengthening this relationship. The results show that workplace social capital has a strong connection with learning agility, and this relationship is further reinforced with the presence of psychological safety. These findings provide a basis for business practitioners to implement policies or programs that promote collaborative and psychologically safe learning environments.

Keywords: *workplace social capital; learning agility; psychological safety; moderation; disruption*

Corresponding: Bagus Gede Karma Amandangi
E-mail: bagusgedekarmaamandangi@gmail.com



PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang diikuti dengan munculnya digitalisasi dan kecerdasan buatan, telah mengubah cara individu bekerja dalam dunia profesional. Menurut laporan yang dikeluarkan oleh McKinsey & Company, kemunculan kecerdasan buatan dan robotik akan menyebabkan 60% jenis pekerjaan yang ada mengalami otomatisasi. Sebagai akibat lanjutan dari fenomena ini, pada tahun 2030 diperkirakan sebanyak 75 sampai 375 juta pekerja akan mengalami perubahan jenis pekerjaan, dengan penguasaan atas keterampilan emosi dan sosial, kreativitas, dan kapabilitas kognitif tingkat tinggi yang mudah digantikan oleh kecerdasan buatan dan robotik (Bughin et al., 2017; James Manyika et al., 2017; Manyika et al., 2017). Faktor eksternal ini menjadi urgensi bagi pelaku bisnis agar senantiasa adaptif, inovatif, dan tetap relevan terlepas apapun tantangan yang muncul karena perubahan di lingkungan.

Terjadinya disrupsi dalam dunia bisnis yang disebabkan oleh perkembangan teknologi tersebut, mengharuskan pelaku industri menjadi adaptif dan relevan agar senantiasa mampu menjawab tantangan pasar. Salah satu keterampilan utama yang perlu dimiliki oleh individu dalam dunia kerja adalah ketangkasan (*agility*). Ketangkasan didefinisikan sebagai kemampuan untuk tidak hanya mengenali dan merespon perubahan lingkungan, tetapi juga menjadi unggul melalui cara-cara yang efektif (Tilman & Jacoby, 2019). Individu yang tangkas memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik (Rozman et al., 2023), menunjukkan perilaku kerja yang inovatif (Augner & Schermuly, 2024), dan lebih responsive dalam menghadapi perubahan (Wiechmann et al., 2022). Dalam kaitannya dengan perubahan yang terjadi di dunia bisnis, ketangkasan belajar (*learning agility*) adalah salah satu jenis ketangkasan yang diperlukan untuk seseorang tetap adaptif dalam menghadapi perubahan dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan.

Dinamika agar setiap individu dapat menjadi adaptif dan tangkas dalam menghadapi perubahan dalam bisnis tidak lepas dari keberadaan individu lain di tempat kerja sebagai kolega kerja, di mana peran dan keberadaan mereka tidak dapat dipisahkan dalam bentuk sinergi, di mana di dalamnya para individu bekerjasama satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam lanskap bisnis yang terus berubah dan mengharuskan adanya langkah cepat untuk beradaptasi, kolaborasi antar individu memainkan peran penting dalam meningkatkan kohesivitas tim, daya lenting, dan daya saing organisasi (Obodozie & Nwabufo, 2025). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yadav et al. (2025), dinyatakan bahwa keterampilan untuk berkolaborasi yang dapat dibangun melalui pembelajaran sosio-emosional seperti *active listening*, empati, dan resolusi konflik, menjadi prasyarat utama agar sebuah organisasi memiliki individu-individu bisa saling belajar, mampu menyelesaikan masalah dan menemukan jalan keluar atas tantangan yang dihadapi organisasi. Keterhubungan dan kolaborasi antara individu pada akhirnya membentuk sebuah modal sosial di tempat kerja (*workplace social capital*), dimana keberadaannya penting untuk senantiasa mempersatukan setiap individu yang ada dalam organisasi dalam menjawab tantangan atas disrupsi dalam bisnis.

Perlu disadari bahwa proses terbentuknya kolaborasi dan kohesivitas antar individu di dalam organisasi merupakan hal yang bukan tanpa tantangan. Setiap individu memiliki sudut pandang atau pendapat yang relatif berbeda mengenai suatu hal atau perkara. Hal ini melahirkan adanya keberagaman perspektif dan solusi ketika sekelompok individu bekerjasama dalam sebuah proses pemecahan masalah. Dalam kondisi ini, tidak jarang friksi atau konflik dapat terjadi. Maka dari itu perlu diciptakan sebuah lingkungan di mana setiap individu merasa aman secara psikologis (*psychological safety*) untuk berbagi ide, bertanya, dan menantang *status quo* demi terciptanya lingkungan kerja yang tidak hanya kolaboratif (Kumar, 2023), tetapi juga inovatif agar organisasi dapat terus adaptif menghadapi perubahan (Jin & Peng, 2024). Hal ini selaras dengan apa yang diteliti oleh Kyambade et al. (2024) yang menyatakan bahwa keamanan psikologis menjadi motor penting tumbuhnya kreativitas dan

inovasi, karena setiap individu diperkenankan untuk berekspresi dan mencoba hal baru tanpa diikuti konsekuensi dikucilkan karena berbuat salah atau berbeda.

Penelitian oleh Yadav et al. (2025) mengemukakan bahwa keterampilan kolaborasi yang dibangun melalui pembelajaran sosio-emosional, seperti mendengarkan aktif dan empati, menjadi kunci bagi individu dalam organisasi untuk belajar bersama dan menghadapi tantangan. Penelitian lain oleh Kumar (2023) juga mengindikasikan bahwa kolaborasi yang produktif dalam organisasi bergantung pada terciptanya rasa aman secara psikologis di tempat kerja, yang memungkinkan anggota tim untuk berbagi ide tanpa takut dihukum atau dihakimi. Penelitian ini mengembangkan temuan sebelumnya dengan menyoroti peran penting modal sosial di tempat kerja dalam memfasilitasi ketangkasan belajar. Lebih lanjut, penelitian ini menekankan bahwa dengan adanya keamanan psikologis, hubungan kolaboratif yang terjalin di antara individu di tempat kerja dapat mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan ketangkasan belajar. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada analisis hubungan antara modal sosial di tempat kerja, ketangkasan belajar, dan keamanan psikologis sebagai moderator yang memperkuat keduanya, serta bagaimana hal ini mempengaruhi organisasi untuk tetap kompetitif di tengah disrupsi teknologi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh modal sosial di tempat kerja terhadap ketangkasan belajar, serta menganalisis peran keamanan psikologis dalam memperkuat hubungan tersebut. Manfaat penelitian ini adalah memberikan wawasan bagi organisasi dalam mengembangkan kebijakan yang memfasilitasi kolaborasi yang efektif dan aman, guna meningkatkan ketangkasan belajar karyawan dalam menghadapi disrupsi teknologi. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan adaptasi yang lebih baik di tengah perubahan yang cepat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan alat ukur dan proses pengujian statistik (Creswell & Creswell, 2018). Tipe penelitian ini adalah korelasional dengan analisis regresi untuk melihat apakah terdapat keterhubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar, serta analisis moderasi untuk melihat apakah terdapat efek moderasi dari keamanan psikologis terhadap hubungan keduanya.

Alat Ukur Variabel

Penelitian ini menguji 3 variabel dan diukur menggunakan alat ukur dengan detail berikut:

- 1) Ketangkasan belajar sebagai variabel terikat, akan dilihat secara multidimensional, yang terdiri dari 4 dimensi yaitu *people agility*, *mental agility*, *result agility*, dan *change agility*. Variabel ini diukur menggunakan *Learning Agility Scale* yang dikembangkan oleh Wardhani et al. (2022), yang terdiri dari 18 butir pertanyaan dengan skala Likert 1 sampai 5. Alat ukur ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0.844 (Wardhani et al., 2022).
- 2) Modal sosial di tempat kerja sebagai variabel bebas, akan dilihat secara unidimensional. Variabel ini diukur menggunakan *Workplace Social Capital Scale* yang dikembangkan oleh Kouvonen et al. (2006), yang terdiri dari 8 butir pertanyaan dengan skala Likert 1 sampai 5. Alat ukur ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0.88 (Kouvonen et al., 2006).
- 3) Keamanan psikologis sebagai moderator, akan dilihat secara unidimensional. Variabel ini diukur menggunakan alat ukur *Psychological Safety Scale* karya Edmondson (1999), yang terdiri dari 7 butir pertanyaan dengan skala Likert 1 sampai 5. Alat ukur ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0.82 (Ramalho & Porto, 2021).

Demografi Penelitian & Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menyoar individu dengan karakteristik:

- 1) Seorang karyawan aktif yang saat ini bekerja di perusahaan.
- 2) Memegang jabatan pada tingkat staf/spesialis, supervisor/*team leader*, manajer, dan senior manajer/*general manager*.

Berdasarkan perhitungan *power analysis* menggunakan aplikasi G*Power 3.1.9.7 F-Test dengan *effect size* sebesar 0.15, *alpha* (α) 0.05, *power* 1-beta 0.95, dan 3 prediktor, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 107 orang.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* melalui survei yang menyoar masyarakat umum dengan 2 karakteristik yang sudah dijelaskan pada bagian awal. Jumlah partisipan yang mengisi kuesioner adalah sebanyak 230 orang. Jumlah ini 2 kali lipat lebih banyak dari jumlah minimum sampel berdasarkan perhitungan G*Power dan hal ini selaras dengan asumsi bahwa korelasi dalam sampel cenderung semakin mendekati nilai sebenarnya dalam populasi seiring dengan meningkatnya ukuran sampel (Schönbrodt & Perugini, 2013). Hal ini juga sejalan dengan prinsip hukum bilangan besar yang menyatakan bahwa seiring dengan bertambahnya ukuran sampel, rata-rata sampel tersebut akan semakin mendekati rata-rata populasi secara keseluruhan (The Investopedia Team, 2024).

Analisis Data

Analisis data menggunakan perangkat lunak JAMOVI 2.6.44 dan menggunakan *correlation matrix* pada modul *regression analysis* untuk menguji keterhubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar, dan *moderation analysis* pada modul *medmod* untuk menguji efek moderasi keamanan psikologis di antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar.

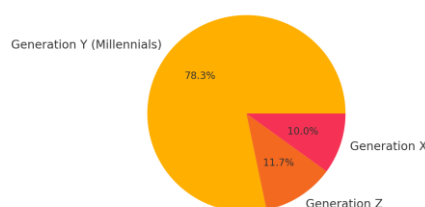
HASIL DAN PEMBAHASAN

Data partisipan

Berikut adalah gambaran demografi dari 230 partisipan yang menjadi populasi dari penelitian ini, yang dibagi berdasarkan asal generasi, jenis kelamin, lama bekerja, latar belakang pendidikan, jabatan, dan asal industri. Perlu diketahui bawa diferensiasi generasi mengadopsi definisi yang berasal dari laporan *Pew Research Center* yang menyatakan bahwa generasi Z adalah mereka yang lahir tahun 1997 ke belakang, generasi Y (Millennial) adalah antara 1981 sampai 1996, dan generasi X adalah antara 1965 sampai 1980 (Pew Research Center, 2018).

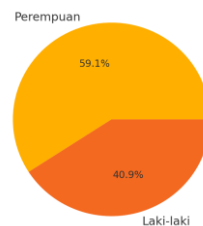
Tabel 1. Partisipan Berdasarkan Generasi

Generasi	Jumlah	%
X (1965-1980)	23	10%
Y (1981-1996)	180	78.3%
Z (1997 ke atas)	27	11.7%
Total	230	100%



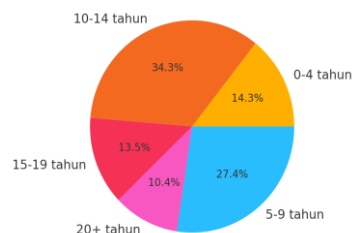
Tabel 2. Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Generasi	Jumlah	%
Perempuan	136	59.1%
Laki-laki	94	40.9%
Total	230	100%



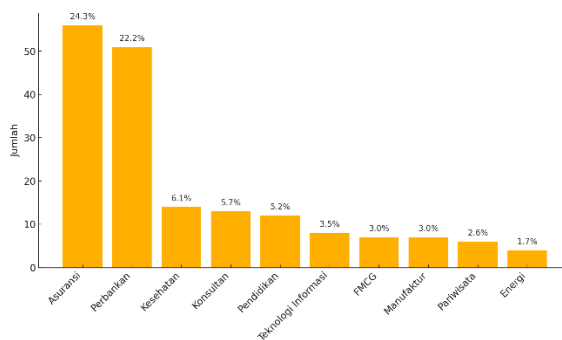
Tabel 3. Partisipan Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	%
0-4 tahun	33	14.3%
5-9 tahun	63	27.4%
10-14 tahun	79	34.3%
15-19 tahun	31	13.5%
20 tahun ke atas	24	10.4%
Total	230	100%



Tabel 4. Partisipan Berdasarkan Industri (10 industri tertinggi)

Industri	Jumlah	%
Asuransi	56	24.3%
Perbankan	51	22.2%
Kesehatan	14	6.1%
Konsultan	13	5.7%
Pendidikan	12	5.2%
Teknologi Informasi	8	3.5%
FMCG	7	3%
Manufaktur	7	3%
Pariwisata	6	2.6%
Energi	4	1.7%



Berdasarkan pemaparan demografi partisipan, dapat dinyatakan bahwa secara mayoritas partisipan merupakan generasi Y, bekerja dengan rentan waktu 5-15 tahun, dan berasal dari industri finansial. Deskripsi demografi ini dapat menjadi informasi penting tentang populasi mana yang pada akhirnya mewakili kesimpulan dari penelitian ini dan aspek apa yang bisa menjadi peluang untuk penelitian berikutnya.

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dari alat ukur dan validitas dari setiap *item* alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini kemudian menjadi hal yang perlu dipastikan telah memenuhi batas minimum, dengan melihat:

- 1) Uji reliabilitas dengan melihat *Cronbach's Alpha* (α) dengan ambang batas minimal di 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994) untuk setiap variabel dan dimensi dari variabel tersebut (bila dilihat secara multidimensional); dan
- 2) Uji validitas dengan melihat *Corrected Item-Total Correlation* (*cRit score*) dengan ambang batas minimal 0.3 untuk setiap *item* di dalam alat ukur (Cristobal et al., 2007).

Berikut adalah pemeriksaan reliabilitas dari ketiga alat ukur yang digunakan dalam penelitian berdasarkan data dari 230 partisipan yang terkumpul.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas pada 3 Alat Ukur Penelitian

Alat Ukur	Cronbach's Alpha (α)	<i>cRit Score</i>		
<i>Workplace Social Capital Scale</i>	0.883	WSC1	0.669	
		WSC2	0.689	
		WSC3	0.760	
		WSC4	0.595	
		WSC5	0.606	
		WSC6	0.624	
		WSC7	0.651	
		WSC8	0.630	
<i>Psychological Safety Scale</i>	0.684	PS1*	0.124	
		PS2	0.448	
		PS3*	0.154	
		PS4	0.456	
		PS5*	0.552	
		PS6	0.638	
		PS7	0.564	
<i>Learning Agility Scale</i>	<i>People Agility</i>	0.763	LA1	0.429
			LA13	0.525
			LA15	0.673
			LA16	0.626
			LA18	0.437
	<i>Result Agility</i>	0.778	LA6	0.508
			LA10	0.465
			LA11	0.697
			LA12	0.654
	<i>Mental Agility</i>	0.771	LA14	0.485
			LA3	0.469
			LA5	0.608
	<i>Change Agility</i>	0.783	LA8	0.665
			LA17	0.574
LA2			0.612	
LA4			0.598	
			LA7	0.626
			LA9	0.535

Catatan. **item unfavorable* dengan hasil *cRit score* yang sudah menggambarkan *reversed score*

Berdasarkan pemaparan data di atas, dapat dilihat bahwa *item* PS1 dan PS3 memiliki *cRit score* di bawah ambang batas yang direkomendasikan. *Item* PS1 dan PS3 masing-masing memiliki pernyataan:

- PS1: Jika saya membuat kesalahan dalam tim, kesalahan tersebut akan menjadi beban bagi saya

- PS3: Dalam beberapa situasi, anggota tim menolak orang yang berbeda pendapat atau cara berpikirnya

Dari hasil survei atas kedua *item* di atas, yang berkenaan dengan reluktansi terhadap kesalahan dan keutamaan atas konformitas, terdapat bias kultural dimana persepsi yang dimiliki oleh masyarakat Asia terhadap kedua aspek tersebut berbeda dibandingkan dengan dunia barat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yim (2022), masyarakat Asia cenderung memiliki nilai konformitas yang tinggi dikarenakan adanya intensi untuk menghindari adanya pertentangan kultural dengan masyarakat luas dan juga mempercepat proses adaptasi terhadap budaya yang berlaku. Dalam kaitannya dengan lingkungan kerja, Chang et al. (2023) menyatakan bahwa konformitas normatif, yaitu kondisi dimana seseorang diekspektasikan menunjukkan perilaku yang dianggap dapat diterima di lingkungan, merupakan strategi perilaku dengan motif untuk menghindari kesalahan sosial dan menyiratkan bahwa pekerja dengan konformitas normatif yang tinggi cenderung memiliki kepribadian yang kurang asertif.

Berdasarkan kondisi bias kultural di atas, *item* PS1 dan PS3 diputuskan untuk tidak dipergunakan dan konteksnya masing-masing dapat diwakilkan oleh PS2 dan PS4, di mana keduanya memiliki gagasan yang mewakili. Setelah kedua *item* dikeluarkan, tingkat reliabilitas alat ukur *psychological safety scale* dan *cRit score* dari setiap *item* yang ada mengalami peningkatan.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas pada *Psychological Safety Scale* yang Disesuaikan

Alat Ukur	Cronbach's Alpha (α)	<i>cRit Score</i>	
<i>Psychological Safety Scale</i>	0.811	PS2	0.596
		PS4	0.574
		PS5*	0.516
		PS6	0.676
		PS7	0.676

Catatan. **item unfavorable* dengan hasil *cRit score* yang sudah menggambarkan *reversed score*

Hasil Uji Korelasi

Uji korelasi akan melihat apakah terdapat hubungan antara modal sosial kerja sebagai variabel bebas dengan ketangkasan belajar sebagai variabel terikat. Berikut adalah analisis hasil korelasi keduanya.

Tabel 7. Hasil Uji Korelasi Modal Sosial di Tempat Kerja dan Ketangkasan Belajar

		LA_MEAN
WSC_MEAN	Pearson's r	0.501***
	Df	228
	p-value	< .001
	N	230
Catatan. *p < .05, ** p < .01, *** p < .001		

Analisis korelasi Pearson dilakukan untuk menguji hubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar. Hasil analisis menunjukkan adanya korelasi positif yang sedang antara kedua variabel, $r(228) = 0,501$, $p < 0,001$, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi modal sosial di tempat kerja, maka semakin tinggi pula tingkat ketangkasan belajar pada partisipan. Dikarenakan variabel ketangkasan belajar dilihat secara multidimensional, maka uji korelasi juga dilakukan dengan

melihat keterhubungan modal sosial di tempat kerja dengan masing-masing yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*.

Tabel 8. Hasil Uji Korelasi Modal Sosial di Tempat Kerja, *People Agility*, *Result Agility*, *Mental Agility*, dan *Change Agility*

		PEOPLE_MEAN	RESULT_MEAN	MENTAL_MEAN	CHANGE_MEAN
WSC_MEAN	Pearson's r	0.359***	0.437***	0.469***	0.506***
	Df	228	228	228	228
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001
	N	230	230	230	230

Catatan. *p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Berdasarkan hasil analisis Pearson yang dilakukan, dapat dilihat bahwa modal sosial di tempat kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan setiap dimensi dari ketangkasan belajar yaitu *people agility*, $r(228) = 0,359$, $p < 0,001$, *result agility*, $r(228) = 0,437$, $p < 0,001$, *mental agility*, $r(228) = 0,469$, $p < 0,001$, dan *change agility*, $r(228) = 0,506$, $p < 0,001$.

Hasil Uji Regresi Linear

Setelah membuktikan bahwa modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar beserta setiap dimensinya berkorelasi positif yang signifikan, dampak modal sosial di tempat kerja terhadap ketangkasan belajar akan dilihat berdasarkan hasil uji regresi linear berikut.

Tabel 9. Hasil Uji Regresi Linear Modal Sosial di Tempat Kerja dan Ketangkasan Belajar

<i>Model Fit Measures</i>						
<i>Overall Model Test</i>						
<i>Model</i>	R	R ²	F	df1	df2	p
1	0.501	0.251	76.3	1	228	< .001

Catatan. Model ini menggunakan jumlah sampel sebesar N = 230

<i>Model Coefficients - LA_MEAN</i>					
<i>Predictor</i>	<i>Estimate</i>	SE	t	p	<i>Stand. Estimate</i>
<i>Intercept</i>	2.471	0.1857	13.31	< .001	
WSC_MEAN	0.394	0.0451	8.73	< .001	0.501

Hasil analisis menunjukkan bahwa modal sosial di tempat kerja secara signifikan memprediksi ketangkasan belajar, $\beta = 0,501$, $t(228) = 8,73$, $p < 0,001$. Model regresi yang dihasilkan signifikan, $F(1, 228) = 76,3$, $p < 0,001$, dan mampu menjelaskan sebesar 25,1% variansi pada ketangkasan belajar ($R^2 = 0,251$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam modal sosial di tempat kerja berhubungan dengan peningkatan dalam ketangkasan belajar pada partisipan penelitian. Selanjutnya, uji regresi linear akan melihat bagaimana modal sosial di tempat kerja memprediksi setiap dimensi ketangkasan belajar.

Tabel 10. Hasil Uji Regresi Linear Modal Sosial di Tempat Kerja, *People Agility*, *Result Agility*, *Mental Agility*, dan *Change Agility*

Dimensi	R	R ²	F	β	t	p
<i>People Agility</i>	0.359	0.129	33.7	0.359	5.80	< .001
<i>Result Agility</i>	0.437	0.191	53.8	0.437	7.34	< .001
<i>Mental Agility</i>	0.469	0.220	64.4	0.469	8.02	< .001
<i>Change Agility</i>	0.506	0.256	78.3	0.506	8.85	< .001

Analisis regresi linier sederhana dilakukan untuk menguji pengaruh modal sosial di tempat kerja terhadap masing-masing dimensi ketangkasan belajar, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Hasil analisis menunjukkan bahwa modal sosial di tempat kerja secara signifikan memprediksi semua dimensi ketangkasan belajar.

Secara rinci, modal sosial di tempat kerja secara signifikan memprediksi *people agility*, $\beta = 0,359$, $t(228) = 5,80$, $p < .001$, dengan kontribusi variansi sebesar 12,9% ($R^2 = 0,129$). modal sosial di tempat kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *result agility*, $\beta = 0,437$, $t(228) = 7,34$, $p < .001$, dengan kontribusi variansi sebesar 19,1% ($R^2 = 0,191$).

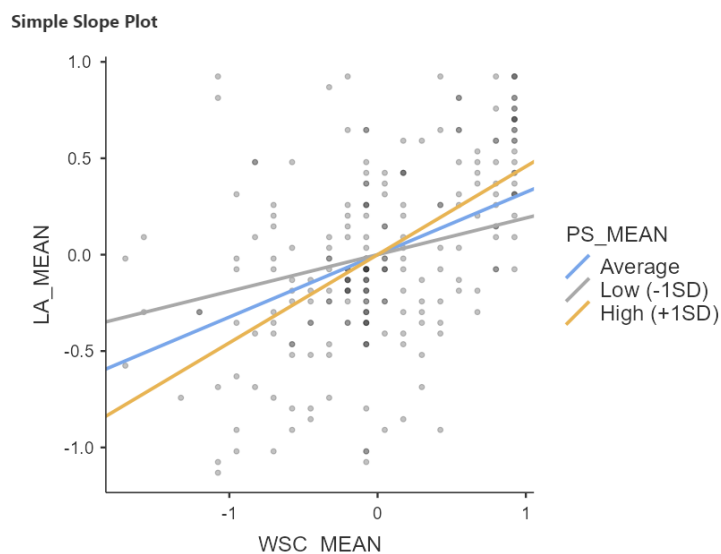
Selanjutnya, modal sosial di tempat kerja secara signifikan memprediksi *mental agility*, $\beta = 0,469$, $t(228) = 8,02$, $p < .001$, dengan kontribusi sebesar 22,0% variansi ($R^2 = 0,220$). Terakhir, modal sosial di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap *change agility*, $\beta = 0,506$, $t(228) = 8,85$, $p < .001$, dengan kontribusi sebesar 25,6% variansi ($R^2 = 0,256$).

Hasil Uji Moderasi

Setelah mengetahui bahwa modal sosial di tempat kerja terbukti memiliki hubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap ketangkasan belajar, uji moderasi selanjutnya dilakukan untuk melihat apakah keamanan psikologis mampu memperkuat hubungan antara kedua variabel.

Tabel 11. Hasil Uji Moderasi Keamanan Psikologis terhadap Hubungan Modal Sosial di Tempat Kerja dan Ketangkasan Belajar

<i>Moderation Estimates</i>				
	Estimate (β)	SE	Z	p
WSC_MEAN	0.324	0.0437	7.41	< .001
PS_MEAN	0.133	0.0413	3.22	0.001
WSC_MEAN * PS_MEAN	0.213	0.0597	3.56	< .001
<i>Simple Slot Estimates</i>				
	Estimate (β)	SE	Z	p
Rendah (-1SD)	0.190	0.0546	3.48	< .001
Rata-rata	0.324	0.0446	7.26	< .001
Tinggi (+1SD)	0.457	0.0623	7.34	< .001



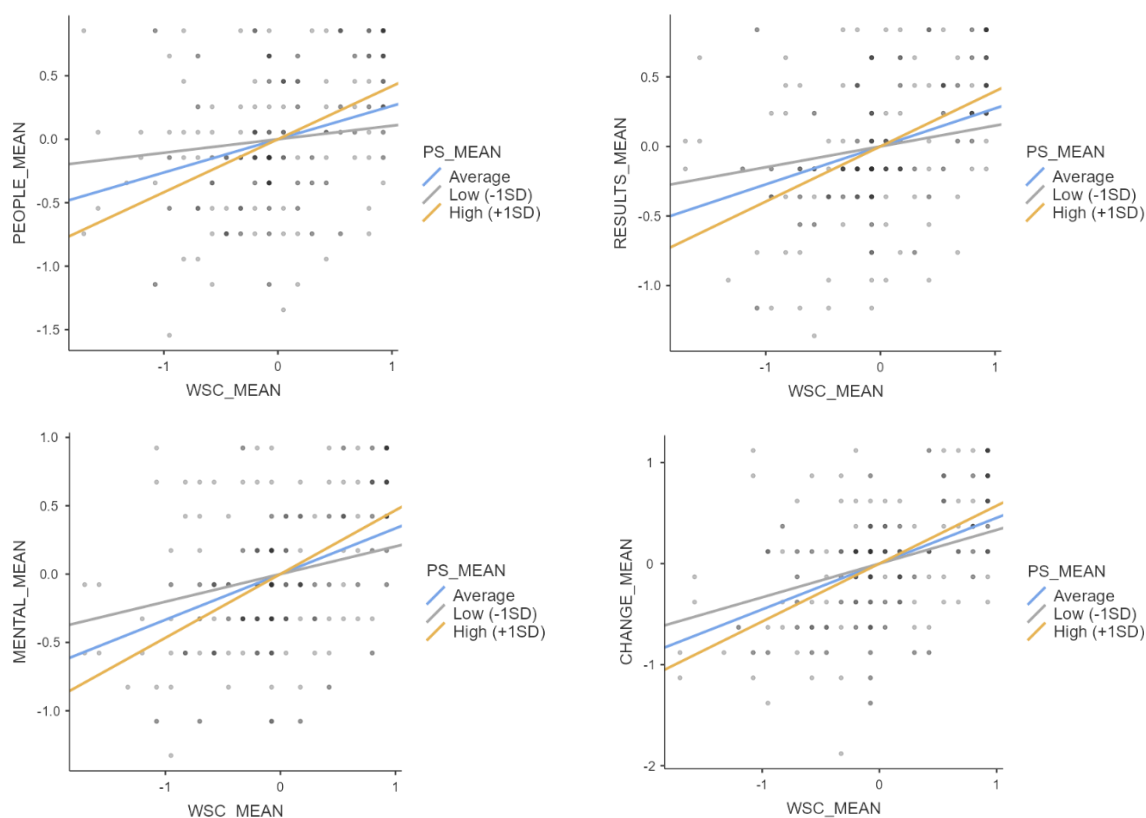
Gambar 1. Plot Efek Kondisional (*Conditional Effect Plot*) Keamanan Psikologis terhadap Hubungan antara Modal Sosial di Tempat Kerja dan Ketangkasan Belajar

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memoderasi hubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar ($\beta = 0,213, p < .001$). Ketika tingkat keamanan psikologis tinggi, hubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar menjadi lebih kuat ($\beta = 0,457, p < .001$) dibandingkan ketika tingkat keamanan psikologis rendah ($\beta = 0,190, p < .001$), meskipun keduanya menunjukkan hubungan yang signifikan.

Apabila ditinjau dari setiap dimensi dari ketangkasan belajar, berikut adalah hasil analisa moderasi keamanan psikologis antara modal sosial di tempat kerja dengan masing-masing dimensi.

Tabel 12. Hasil Uji Moderasi Keamanan Psikologis terhadap Hubungan Modal Sosial di Tempat Kerja dan *People Agility, Result Agility, Mental Agility, dan Change Agility*

Dimensi	β WSC	β PS	β WSC*PS	p WSC*PS	Slope Rendah (-1SD)	Slope Rata-rata	Slope Tinggi (+1SD)
<i>People Agility</i>	0.262	0.124	0.248	< .001	0.107 (p = 0.115)	0.262 (p < .001)	0.418 (p < .001)
<i>Result Agility</i>	0.273	0.159	0.196	0.003	0.150 (p = 0.012)	0.273 (p < .001)	0.396 (p < .001)
<i>Mental Agility</i>	0.334	0.141	0.210	0.002	0.202 (p = 0.001)	0.334 (p < .001)	0.467 (p < .001)
<i>Change Agility</i>	0.453	0.104	0.191	0.014	0.333 (p < .001)	0.453 (p < .001)	0.573 (p < .001)



Gambar 2. Plot Efek Kondisional (*Conditional Effect Plot*) Keamanan Psikologis terhadap Hubungan antara Modal Sosial di Tempat Kerja dan *People Agility* (kiri atas), *Result Agility* (kanan atas), *Mental Agility* (kiri bawah), dan *Change Agility* (kanan bawah)

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memoderasi hubungan antara modal sosial di tempat kerja dan seluruh dimensi ketangkasan belajar, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Interaksi antara modal sosial di tempat kerja dan keamanan psikologis signifikan untuk semua dimensi ($p < .05$), dengan nilai koefisien interaksi (β) berkisar antara 0,191 hingga 0,248. Ini mengindikasikan bahwa tingkat keamanan psikologis memperkuat hubungan positif antara modal sosial di tempat kerja dan masing-masing dimensi ketangkasan belajar. Temuan ini memperkuat pentingnya peran lingkungan kerja yang aman secara psikologis dalam memaksimalkan pengaruh positif modal sosial di tempat kerja terhadap ketangkasan belajar karyawan.

Menariknya, pada dimensi *people agility*, hubungan antara modal sosial dan ketangkasan belajar hanya signifikan ketika tingkat keamanan psikologis berada pada tingkat sedang atau tinggi ($p < .001$), tetapi tidak signifikan ketika keamanan psikologis rendah ($p = 0.115$). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peran lingkungan kerja yang aman secara psikologis, khususnya untuk memfasilitasi keberanian individu dalam berinteraksi, menyampaikan pendapat, dan beradaptasi secara sosial sebagai bagian dari *people agility*.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama (H1) bertujuan untuk menguji pengaruh positif modal sosial di tempat kerja terhadap ketangkasan belajar. Hasil analisis menunjukkan bahwa modal sosial di tempat kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap ketangkasan belajar, dengan koefisien regresi

standar (β) sebesar 0,501, $SE = 0,0451$, $t(228) = 8,73$, $p < .001$. Oleh karena itu, H1 dinyatakan **didukung oleh data**.

Selanjutnya, pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa keamanan psikologis memoderasi hubungan antara modal sosial di tempat kerja dan ketangkasan belajar. Hasil analisis menunjukkan bahwa efek interaksi antara modal sosial di tempat kerja dan keamanan psikologis berpengaruh positif secara signifikan terhadap ketangkasan belajar, dengan koefisien β sebesar 0,213, $SE = 0,0597$, $t(228) = 3,56$, $p < .001$. Dengan demikian, H2 juga dinyatakan **didukung oleh data**.

Tabel 13. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	β	SE	t-value	Sig.	Hasil
H1	0.501	0.0451	8.73	< .001	Didukung oleh data
H2	0.213	0.0597	3.56	< .001	Didukung oleh data

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai ketangkasan belajar dengan menunjukkan bahwa modal sosial di tempat kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap ketangkasan belajar secara keseluruhan serta pada masing-masing dimensinya, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Temuan ini memperkuat konsep bahwa interaksi sosial yang berkualitas, berbasis pada kepercayaan, dan kerja sama, merupakan faktor penting dalam membentuk kemampuan individu untuk belajar dan beradaptasi di lingkungan kerja (De Meuse et al., 2010; Lombardo & Eichinger, 2000).

Selanjutnya, hasil moderasi menunjukkan bahwa keamanan psikologis memperkuat pengaruh modal sosial di tempat kerja terhadap ketangkasan belajar, di mana pengaruh modal sosial di tempat kerja menjadi lebih kuat pada tingkat keamanan psikologis yang tinggi. Temuan ini mendukung literatur sebelumnya (Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan individu untuk lebih bebas dalam berinisiatif, berinovasi, serta membangun hubungan kerja yang adaptif. Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya pemahaman teoritis mengenai peran krusial faktor kontekstual dalam mengoptimalkan modal sosial di tempat kerja untuk mendorong perilaku ketangkasan belajar.

Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang relevan untuk diterapkan oleh praktisi manajemen sumber daya manusia (SDM) dan pimpinan organisasi. Pertama, organisasi perlu secara aktif membangun dan memperkuat modal sosial di tempat kerja melalui strategi pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan kolaborasi lintas tim, program mentoring, dan pembentukan jejaring kerja internal yang efektif. Meningkatnya modal sosial organisasi akan meningkatkan potensi ketangkasan belajar karyawan.

Kedua, upaya meningkatkan keamanan psikologis harus menjadi prioritas utama dalam manajemen organisasi. Pimpinan organisasi disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi, penerimaan terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses belajar, serta pemberdayaan karyawan untuk menyampaikan ide dan inisiatif tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif.

Ketiga, organisasi perlu melakukan pengukuran dan evaluasi berkala terhadap persepsi karyawan mengenai modal sosial di tempat kerja dan keamanan psikologis. Data tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang program intervensi organisasi untuk memastikan bahwa

lingkungan kerja mendukung pengembangan ketangkasan belajar secara optimal. Dengan implementasi strategi tersebut, diharapkan organisasi mampu menciptakan sumber daya manusia yang tangkas, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan organisasi yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Ketangkasan belajar merupakan kapasitas penting bagi individu untuk merespons perubahan dan kompleksitas dunia kerja yang semakin cepat akibat disrupsi teknologi dan dinamika bisnis. Proses belajar ini mencakup kemampuan untuk memperoleh pengetahuan atau pengalaman, mengolahnya secara kognitif, dan menerapkannya secara efektif dan inovatif dalam menghadapi situasi baru, untuk mendukung kinerja organisasi yang berkelanjutan. Dalam hal ini, keberadaan rekan kerja memainkan peran penting dalam mendukung proses belajar tersebut. Interaksi sosial di tempat kerja menjadi saluran bagi individu untuk bertukar pengetahuan, memperoleh perspektif baru, dan membentuk pemahaman kolektif, yang memperkaya proses pembelajaran kerja melalui terbentuknya modal sosial di tempat kerja.

Agar proses belajar ini dapat berjalan optimal, diperlukan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Lingkungan seperti ini memungkinkan individu merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, berani mencoba hal baru tanpa takut disalahkan saat terjadi kesalahan, serta terbuka terhadap umpan balik yang konstruktif demi perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi rekomendasi untuk penelitian lanjutan. Pertama, penelitian ini adalah penelitian cross-sectional yang hanya mengambil kesimpulan pada satu waktu tertentu. Penelitian lanjutan bisa mengkaji hasil secara longitudinal dengan melihat perkembangan dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian ini dilakukan terhadap partisipan dengan latar belakang masyarakat Asia yang cenderung kolektif, yang mungkin berbeda dengan budaya kerja di industri lain seperti industri kreatif atau teknologi. Penelitian lanjutan juga bisa mengkaji perbedaan generasi dalam mempengaruhi hasil penelitian terkait ketangkasan belajar dan dinamika tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & Dick, R. v. (2025). Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making. *Journal of Business Research*.
- Augner, T., & Schermuly, C. C. (2024). Beyond a buzzword: The agile mindset as a new research construct in organizational psychology. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bahadurzada, H., Edmondson, A., & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health*.
- Bughin, J., Batra, P., Chui, M., Manyika, J., Ko, R., Sanghvi, S., Woetzel, J., & Lund, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. *McKinsey Global Institute*, December.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 81-98.
- Chang, Y.-Y., Wannamakok, W., & Lin, Y.-H. (2023). Work conformity as a double-edged sword: Disentangling intra-firm social dynamics and employees' innovative performance in technology-intensive firms. *Asia Pacific Management Review*, 439-448.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Cristobal, E., Flavián, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ) measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, 317-340.

- De Felice, S., Vigliocco, G., & de C. Hamilton, A. F. (2021). Social interaction is a catalyst for adult human learning in online contexts. *Elsevier Inc.*, 4853-4859.
- De Meuse, K. P., & Harvey, V. S. (2021). Learning agility: The DNA for leaders and organizations in the twenty-first century. *Oxford University Press*, 3-30.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 119-130.
- 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. *Society for Industrial and Organizational Psychology Conference*. Chicago.
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eubanks, B. (2024). How learning and skill development affect business agility, employee belonging, and productivity. *Lighthouse Research & Advisory*.
- Fujikawa, H., Aoki, T., & Eto, M. (2024). Associations between workplace social capital, well-being, and work engagement in medical residents: A multicenter cross-sectional study. *BMC Medical Education*, 1-7.
- Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance: A study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS ONE*.
- Joseph, A., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: The moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*.
- Kim, D. K., & Kim, B. Y. (2021). The effect of emotional intelligence on job satisfaction: A case study of SME management consultants in Korea. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 1129-1138.
- Korn Ferry. (2014). Korn Ferry study finds companies with highly agile executives have 25 percent higher profit margins. *Korn Ferry*.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., ... & Wilkinson, R. G. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health*.
- Kumar, S. (2023). Psychological safety: What it is, why teams need it, and how to make it flourish. *CHEST*, 942-949.
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). Psychological safety and innovative work behavior: Does socially responsible leadership matter? *SEISENSE Business Review*, 1-13.
- Lisser, R. d., Dietrich, M. S., Spetz, J., Ramanujam, R., Lauderdale, J., & Stollendorf, D. P. (2024). Psychological safety is associated with better work environment and lower levels of clinician burnout. *Health Affairs Scholar*.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 321-330.
- McKenna, R., & Minaker, E. (2021). Learning agility and whole leader development. *Oxford University Press*, 424-441.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. *McKinsey Global Institute*, December.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 248-292.
- Obodozie, N. M., & Nwabufo, I. J. (2025). Promoting collaboration in the modern workplace: A path to productivity and resilience. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 524-533.
- Oh, J. (2021, August). The impact of social capital in the workplace: A systematic review and quantitative study.

- Park, Y., Lim, D. H., & Lee, J. Y. (2022). Internal marketability, external marketability, and career resilience: The mediating role of learning agility. *Sustainability*, 1-14.
- Pew Research Center. (2018). The generation gap in American politics: Wide and growing divides in views of racial discrimination. *Pew Research Center*.
- Ramalho, M. C., & Porto, J. B. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Bragança Paulista*, 165-176.
- Rasheed, M. I., & Pitafi, A. H. (2024). Task structure and knowledge transfer: Leveraging employee agility performance in an ESM environment. *Behaviour & Information Technology*, 1-17.
- Rozman, M., Tominc, P., & Strukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 373-393.
- Schönbrodt, F. D., & Perugini, M. (2013). At what sample size do correlations stabilize? *Journal of Research in Personality*, 609-612.
- Sujiono, H. N., & Astuti, A. W. (2023). Peran corporate entrepreneurship dalam meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, 1218-1225.
- The Investopedia Team. (2024, June 18). Law of large numbers: What it is, how it's used, examples. Retrieved from Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/l/lawoflargenumbers.asp?utm_source=chatgpt.com
- Thingvad, S. P., Winter, V., Hansen, M. S., & Willems, J. (2022). Relationships matter: How workplace social capital affects absenteeism of public sector employees. *Public Management Review*, 1033-1060.
- Tilman, L. M., & Jacoby, C. (2019). Why agility is key to success in the Fourth Industrial Revolution: A book extract. *Missionday*.
- Tripathi, A., & Dhir, S. (2022). HRD interventions, learning agility, and organizational innovation: A PLS-SEM modelling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 2322-2336.
- Verwijns, C., & Russo, D. (2023). The double-edged sword of diversity: How diversity, conflict, and psychological safety impact software teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*.
- Wardhani, N. S., Sulastiana, M., & Ashriyana, R. (2022). Adaptasi alat ukur learning agility pada karyawan untuk meningkatkan organizational agility: Versi bahasa Indonesia. *Psikologika*, 243-264.
- Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Haerting, R.-C., Buech, J., & Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. In *26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2022)* (pp. 2353-2363). Elsevier.
- Yadav, M., Mittal, S., Kumar, M., Sahoo, A., & Jayarathne, P. A. (2025). From textbooks to teamwork: The importance of collaboration skills in workforce preparation. In I. Global (Ed.), *Revitalizing student skills for workforce preparation* (pp. 333-352). IGI Global.
- Yim, E. P.-Y. (2022). Effects of Asian cultural values on parenting style and young children's perceived competence: A cross-sectional study. *Frontiers in Psychology*.