

## Adaptasi Alat Ukur Team Learning Capability (TLC) pada Karyawan Generasi Z

Shanty Komalasari, Seger Handoyo, Nuri Herachwati  
Universitas Airlangga Surabaya

### Abstract

*This research discusses the "Adaptation of Team learning capability (TLC) Measurement Tool in Generation Z." Team Learning, or team-based learning, refers to the capacity of organizational members to avoid making personal assumptions and to think freely together as one organization. Group research entails dialogue among organizational members and the presence of customs that allow them to express their thoughts freely and openly for the benefit of the organization. The measurement tool used in this study is the result of the adaptation of the Team learning capability (TLC) measurement tool by Batt-Rawden et al. (2018). The method used is qualitative, with the technique of distributing questionnaires through Google Forms. There are several criteria for respondents in this study, namely those born between 1995 and 2010, currently or previously employed, and willing to participate as respondents. One hundred four (104) respondents filled out the questionnaire through Google Forms, and most respondents were born between 1999 and 2003. This research is expected to provide information on the adaptation of the measurement tool for Generation Z using the Team learning capability (TLC) measurement tool by Batt-Rawden et al. (2018).*

**Keywords:** *Adaptation Measurment Instrument; Generation Z Employees; Team Learning Capability*

### Abstrak

Penelitian ini membahas tentang "Adaptasi Alat Ukur *Team learning capability* (TLC) pada Generasi Z." *Team learning capability* atau kemampuan pembelajaran tim adalah kapasitas anggota organisasi untuk menghindari membuat asumsi pribadi dan berpikir bebas bersama sebagai satu organisasi. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil dari adaptasi alat ukur *team learning capability* (TLC) oleh Batt-Rawden et al. (2018). Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan teknik penyebaran kuesioner melalui Google Form. Terdapat beberapa kriteria responden dalam penelitian ini, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, yang sedang atau pernah bekerja, dan bersedia menjadi responden. Sebanyak 104 responden telah mengisi kuesioner melalui Google Form, dan mayoritas responden lahir antara tahun 1999 hingga 2003. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai adaptasi alat ukur pada Generasi Z melalui alat ukur *team learning capability* (TLC) oleh Batt-Rawden et al. (2018).

**Kata Kunci:** *Adaptasi Alat Ukur; Karyawan Generasi Z; Team Learning Capability*

Kemampuan pembelajaran tim atau *team learning capability* (TLC) adalah kapasitas anggota organisasi untuk menghindari membuat asumsi pribadi dan bebas berpikir bersama sebagai satu kesatuan organisasi. Pembelajaran tim melibatkan dialog antar anggota organisasi dan adanya kebebasan untuk secara bebas dan terbuka mengungkapkan pikiran mereka demi kepentingan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan konsep *Team learning capability* (TLC) (Batt-Rawden et al., 2019). Batt-Rawden et al., (2019) mengusulkan bahwa TLC adalah konstruksi orde kedua. Konstruksi orde kedua muncul ketika ada penjelasan yang mendasari, faktor lain yang menjelaskan kesamaan antara konstruksi orde pertama (Luthans, 2015). Seperti yang diilustrasikan pada Tabel 1, *Relationship Learning in Teams* (RLT) (Selnes & Sallis, 2003; Slåtten & Lien, 2016), *Trusting Team Climate* (TTC) (Idris et al., 2015) dan *Employee Commitment* (EC) (Meyer et al., 2004) dianggap sebagai konstruksi orde pertama. Saat digabungkan, setiap komponen berinteraksi secara sinergis untuk mencerminkan tingkat TLC. Pada bagian berikutnya, karakteristik unik dari tiga faktor orde pertama diuraikan dengan fokus pada kepentingannya bagi TLC.

Menurut Erhardt (2011) penggunaan tim memberikan peluang yang kaya untuk penciptaan pengetahuan yang eksploitatif dan eksploratif yang mendukung inovasi yang sukses, dan masuk akal untuk mengatakan bahwa pengaturan tim dapat memberikan ruang untuk komunitas interaksi (Uhl-Bien & Arena, 2018). Secara keseluruhan, penelitian ini memiliki dua kontribusi utama yakni yang pertama, menawarkan TLC sebagai kerangka kerja dan mengembangkan ukuran yang valid dan andal. Selain menambah nilai penelitian tim dengan kerja psikometrik dari proses tim (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

Tabel 1  
Dimensi *Team Learning Capability*

Dimensi	Interpretasi Dimensi	Simbol
Relationship Learning in Teams	TLC melibatkan proses berpikir bersama dalam tim. Kerja tim melibatkan koordinasi dan berbagi informasi yang mendukung proses berpikir bersama ini. Proses berpikir bersama ini didasarkan pada arsitektur pengetahuan tim, yang terdiri dari model mental bersama, sehingga memungkinkan pemahaman yang sama di antara anggota tim. Selain itu, ini mengacu pada pengembangan sistem memori transaktif, yang menangkap pengetahuan yang	RLT

---

	didistribusikan di antara anggota individu. Dikombinasikan, mereka mewakili proses kognitif penting dari kinerja tim	
<i>Trusting Team Climate</i>	Kepercayaan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan ide, serta komunikasi dan interaksi yang efektif antara anggota tim. Dalam intinya, TTC dianggap sebagai standar perilaku yang mengarahkan tindakan. Seperti yang dicatat, tim memiliki norma atau aturan perilaku yang mengatur cara mereka berkomunikasi dan bekerja sama.	TTC
<i>Employee Commitment</i>	Sikap optimis seseorang individu untuk berusaha mencapai target yang diinginkan. Hal ini berarti sejauh mana individu termotivasi dan bersedia melakukan upaya khusus yang diperlukan agar tim berhasil. Tidak dapat disangkal, kerja tim dan proses inovatif bisa sangat menuntut.	EC

---

Penelitian ini merupakan penelitian adaptasi alat ukur *team learning capability* dari Idris et al., (2015); Luthans, (2015); Selnes & Sallis, (2003); Slåtten & Lien, (2016). Studi oleh Batt-Rawden et al., (2019), melahirkan struktur tiga aspek dengan dimensi yang saling berpengaruh secara laten, yaitu *relationship learning in teams*, *trusting team climate*, dan *Employee Commitment*. Maka, dalam penelitian ini uji validitas akan dilakukan melalui tiga aspek dari *team learning capability* (Batt-Rawden et al., 2019).

### Metode

Pengambilan sampel dan data Untuk mendapatkan pemahaman tentang TLC, data survei digunakan. Sampel terdiri dari generasi Z dengan tahun kelahiran sejak 1995 dan seterusnya, serta sedang atau pernah bekerja. Item untuk RLT terinspirasi oleh (Selnes & Sallis, 2003), sedangkan item TTC terinspirasi dari (Yang & Lai, 2012) dan EC terinspirasi oleh (Jaworski & Kohli, 1993). Untuk item yang mengukur inovasi inkremental dan radikal: mengeksplorasi dan mengeksplorasi, diilhami oleh karya (Jansen et al., 2009). Instrumen dalam penelitian ini menggunakan Skala Psikologis dengan model likert. Populasi generasi Z yang sudah bekerja di Kalimantan Selatan masih belum di ketahui, sehingga metode sampel yang dipilih adalah *Snowball-Sampling*. Kuesioner dibuat dengan *Google Form* kemudian disebarluaskan melalui media sosial. Item disebarluaskan selama 1 minggu, dari

tanggal 24-31 Mei 2023. Jumlah responden yang didapatkan sebanyak 104 orang. Adapun prosedur dalam penelitian adaptasi alat ukur ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2  
Prosedur Penelitian

Tahap	Prosedur yang dilakukan
<i>Precondition</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peneliti pertama berkomunikasi melalui email dengan penulis</li> <li>• Peneliti mulai melakukan diskusi dengan rekan peneliti (<i>peer review</i>) untuk pengecekan agar tidak terjadi <i>overlapping</i> dalam penjelasan.</li> <li>• Peneliti kemudian membandingkan setiap item dengan kebutuhan populasi, relevansi karakteristik budaya dan bahasa, serta kesesuaian instruksi dan skala penilaian dalam administrasi alat ukur.</li> </ul>
<i>Test Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerjemahan <i>Team learning capability Scale</i> dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia melalui dua orang penerjemah secara terpisah.</li> <li>• Proses terjemahan dan adaptasi yang mempertimbangkan bahasa, psikologis, dan budaya.</li> </ul>
Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahapan ini menghasilkan draf alat ukur versi Bahasa Indonesia dan dilakukan diskusi kelompok untuk membahas kesesuaian isi butir dengan budaya.</li> </ul>
Draft alat ukur <i>Team Learning Capability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat ukur <i>team learning capability</i> dalam bahasa Indonesia yang kemudian diterjemahkan kembali ke dalam bahasa Inggris yang dilakukan oleh satu orang penerjemah adalah penerjemah profesional.</li> </ul>
Memverifikasi hasil terjemahan para ahli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan verifikasi dengan ahli dosen dan praktisi peneliti.</li> </ul>
<i>Legibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uji keterbacaan ini dilakukan untuk memastikan bahwa petunjuk dan semua poin mudah dipahami.</li> </ul>
Melakukan administrasi alat ukur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara penyebaran alat ukur tersebut secara online melalui <i>Google Form</i> dengan tetap menyertakan etik psikologi (<i>informed consent</i>).</li> </ul>
Mengkaji dan menganalisis data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengujian yang dilakukan adalah uji reliabilitas, analisis butir-butir, dan uji validitas menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) untuk mendapatkan model yang sesuai</li> </ul>

## Hasil

### *Loading Factor Item Pernyataan terhadap Variabel Team Learning Capability*

*Loading factor* adalah indikator komposit dan estimasi nilai faktor. Ketika faktor pembebanan menghasilkan nilai 1 atau sangat mendekati 1, nilai tertimbang dianggap jauh lebih kuat dari standar, yang berkisar antara 0 dan 1. Evaluasi ini juga dikenal sebagai uji validitas diskriminan yang berkaitan dengan beberapa prinsip pengukuran konstruk, dimana pada dasarnya yang tidak sama tidak akan memiliki korelasi.

Tabel 3

*Loading Factor Setelah Diuji*

<b>Item</b>	<b>Output</b>
TLC1	0.524
TLC10	0.673
TLC11	0.603
TLC2	0.615
TLC3	0.550
TLC4	0.769
TLC5	0.708
TLC6	0.666
TLC7	0.651
TLC8	0.709
TLC9	0.569

*Uji convergent validity* dihitung berdasarkan besarnya nilai *loading factor* atau *outer loading*. Di mana indikator yang valid yaitu jika besaran *outer loading* nilainya  $> 0,5$ . Dengan demikian, hasil pada tabel diatas semua item *Team learning capability* berada pada nilai  $< 0,5$ , sehingga semua item *Team learning capability* tidak ada yang dieliminasi atau di keluarkan dari model.

### Uji Determinasi (R square)

Perhitungan "R square" mengukur pengaruh variabel independen (*financial inclusion* dan *financial literacy*) terhadap *sustainable development* dan *mediasi social capital*. Nilai  $R^2$  mengindikasikan sejauh mana variabel bebas menjelaskan variasi variabel terikat. Nilai 0 menandakan ketidakberpengaruhannya, sedangkan  $R^2=1$  menunjukkan pengaruh penuh variabel independen.  $R^2<1$  menunjukkan pengaruh kurang dari 100%. Berikut tabel R square latent variable:

Tabel 4  
R Square Latent Variable

	R-square	R-square adjusted
Team Learning Capability	0.282	0.275

Output statistik di atas memperlihatkan besarnya R Square pada model *Team learning capability* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.282 artinya sebesar 28,2% variable *Team learning capability* mampu dijelaskan oleh indikator dari variabel lain.

### Composite Reliability, Cronbach Alpha, Average Variance Extracted

*Outer model* dapat diukur melalui reliabilitas konstruk dan nilai *composite reliability* yang dipilih untuk validitas konvergen pada model reflektif. Nilai *composite reliability* berkisar antara 0–1, dengan rentang 0,6–0,7 untuk penelitian eksplorasi dan  $> 0,9$  untuk penelitian konfirmasi, menunjukkan *error* rendah. Pengujian AVE dilakukan untuk memperhitungkan validitas konvergen. Nilai AVE  $> 0,5$  dan  $>$  nilai *cross loading correlation* menunjukkan faktor laten yang kuat. Nilai AVE  $< 0,5$  menandakan tingkat eror tinggi. Selanjutnya, uji *Cronbach Alpha* mengukur validitas konvergen jika  $> 0,8$  baik,  $> 0,7$  diterima, dan  $> 0,6$  estimasi rendah. Berikut uraian tabelnya:

Tabel 5  
Composite Reliability, Cronbach Alpha, Average Variance Extracted

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Team Learning	0.860	0.868	0.885	0.519

---

*Capability*


---

Validitas diskriminan membandingkan nilai AVE dengan korelasi konstruk lain dalam model.  $AVE >$  korelasi konstruk lain menunjukkan validitas diskriminan yang baik, dianjurkan nilai  $> 0,5$ . Variabel *team learning capability* dalam tabel validitas diskriminan memenuhi syarat dengan nilai  $> 0,5$ , menegaskan validitas diskriminan dan konvergen dalam model SEM. *Composite reliability* mengukur reliabilitas komposit variabel, baik jika  $\geq 0,7$ . Pengujian reliabilitas komposit menggunakan *cronbach's Alpha* dan *internal consistency*. Reliabilitas komposit *team learning capability* dalam tabel  $> 0,7$ , sangat baik. Variabel *team learning capability* dalam model konstruk sudah reliabel. Pengujian *Cronbach Alpha* pada *team learning capability* menghasilkan  $> 0,8$ , sehingga dapat disimpulkan memenuhi persyaratan reliabilitas *Cronbach Alpha*.

### ***Variance Inflation Factor (VIF)***

Ketika ada kolinearitas antara variabel model, perkiraan yang dihasilkan sangat fluktuatif dan tunduk pada kesalahan yang signifikan. Keterkaitan antara dua variabel inilah yang membuat hal ini terjadi. Kesalahan dalam mengestimasi bobot dan dampak signifikansi dapat disebabkan oleh nilai kolinearitas yang tinggi. Hasil nilai VIF untuk nilai kolinearitas yang diketahui. Jika VIF lebih dari 10, ada kolinearitas dan variabel yang hilang tidak dapat dimasukkan dalam model.

Tabel 6

*Variance Inflation Factor Item Latent Variable*

	<b>VIF</b>
<b>TLC1</b>	1.784
<b>TLC10</b>	1.935
<b>TLC11</b>	1.510
<b>TLC2</b>	2.565
<b>TLC3</b>	1.844

<b>TLC4</b>	2.121
<b>TLC5</b>	1.960
<b>TLC6</b>	1.941
<b>TLC7</b>	1.750
<b>TLC8</b>	1.853
<b>TLC9</b>	1.557

VIF adalah alat diagnostik yang dapat menentukan ada tidaknya gejala multikolinearitas. Berdasarkan hasil penyelidikan terhadap konstruksi *Team Learning Capability*, tidak terdapat indikasi multikolinearitas karena nilai VIF yang diperoleh konstruksi *Team Learning Capability* kurang dari 10.

### **Pembahasan**

Penelitian ini merupakan penelitian adaptasi alat ukur *team learning capability* dari Idris et al., (2015); Luthans, (2015); Selnes & Sallis, (2003); Slåtten & Lien, (2016). Studi oleh Batt-Rawden et al., (2019) melahirkan struktur tiga aspek dengan dimensi yang saling berpengaruh secara laten, yaitu *relationship learning in teams*, *trusting team climate*, dan *employee commitment*. Maka, dalam penelitian ini uji validitas akan dilakukan melalui tiga aspek dari *team learning capability* (Batt-Rawden et al., 2019). Pada bagian berikut, karakteristik masing-masing dari tiga faktor orde pertama yang unik diuraikan dengan fokus pada kepentingannya untuk TLC.

#### ***Pembelajaran hubungan dalam tim (Relationship Learning in Teams)***

*Relationship Learning in Teams* (Slåtten & Lien, 2016) merangkul proses kognitif kolektif TLC. Kerja tim dikenal memiliki landasan kognitif, mendukung perilaku koordinasi dan berbagi informasi (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Kolektif selanjutnya mengacu pada arsitektur pengetahuan tim, yang terdiri dari model mental bersama, memungkinkan pemahaman bersama dalam tim. Selain itu, ini mengacu pada pengembangan sistem memori transaktif, yang menangkap pengetahuan yang didistribusikan di antara anggota individu. Dikombinasikan, mereka mewakili proses kognitif penting dari kinerja tim (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

Hadirnya TLC menggambarkan sejauh mana RLT telah berkembang dengan sukses dalam tim dan mencerminkan persepsi kualitas pembelajaran anggota (Batt-Rawden et al.,



2019). RLT berasal dari konsep *relationship learning* dan *stress learning* dilakukan dalam interaksi, denganseseorang, bukan semata-matadari seseorang (Selnes & Sallis, 2003). Menariknya, pembelajaran hubungan, oleh pencetusnya, secara langsung dinyatakan sebagai kemampuan belajar; “Hubungan bervariasi dalam hal kemampuan belajar mereka, dan dengan demikian beberapa hubungan tampil lebih baik karena mereka telah mengembangkan mekanisme pembelajaran yang tepat” (Selnes & Sallis, 2003). Pernyataan ini menunjukkan pembeda, bahwa beberapa tim dapat mengembangkan hubungan pembelajaran yang lebih berkualitas daripada yang lain, dan bahwa cara pembelajaran ditangani mewakili kemampuan.

### ***Iklm Tim Saling Dipercaya (Trusting Team Climate)***

Selanjutnya, masuk akal untuk mengasumsikan bahwa tim layanan profesional dipengaruhi oleh persepsi iklim tim mereka. Secara khusus, TTC penting (Yang & Lai, 2012). Kepercayaan menyiratkan lingkungan yang aman secara psikologis (Nikolova et al., 2014), memunculkan pengetahuan dan berbagi ide, komunikasi dan interaksi yang efektif antara anggota tim (Edmondson, 2012; Idris et al., 2015). Intinya, TTC dialami sebagai norma perilaku tertentu, perilaku pemandu. Seperti dicatat oleh Hewitt et al. (2014) berbagi norma atau aturan perilaku yang mengatur bagaimana mereka diharapkan untuk berkomunikasi dan bekerja sama. Kegagalan untuk mengikuti norma perilaku dapat memiliki konsekuensi negatif, termasuk ketidakpopuleran atau pengucilan dari tim. Definisi TTC disesuaikan dengan level tim dari definisi saat ini oleh Schneider et al. (2017) untuk menangkap ringkasan persepsi tim faktor dalam lingkungan kerja mereka yang menimbulkan perasaan keamanan psikologis, dimana persepsi ini, terwujud dalam praktik yang menonjol dan menguntungkan untuk berbagi pengetahuan dan interaksi tim.

### ***Komitmen Karyawan (Employee Commitment)***

*Employee Commitment* didefinisikan sebagai kekuatan yang mengikat individu pada suatu tindakan yang relevan dengan target tertentu (Meyer & Herscovitch, 2001). Ini berarti sejauh mana individu termotivasi dan bersedia melakukan upaya khusus yang diperlukan agar tim berhasil. Tidak dapat disangkal, kerja tim dan proses inovatif bisa sangat menuntut, ditunjukkan juga dalam penelitian yang mencoba menemukan faktor-faktor yang kondusif untuk kolaborasi tim (Edmondson, 2012; Lencioni, 2007; Morgeson et al., 2005) atau secara eksplisit menyatakan bahwa inovasi adalah kerja keras (Drucker, 2002). Beberapa

penelitian bahkan mengaitkan EC dengan perputaran karyawan yang lebih rendah (Meyer et al., 2002; Mowday et al., 2013), pada dasarnya berpendapat bahwa berkomitmen pada tempat mereka bekerja, memotivasi mentalitas bertahan.

Yang lain menemukan komitmen karyawan untuk menjadi "mekanisme" yang memungkinkan untuk organisasi pembelajaran, di mana mekanisme pembelajaran dapat dipupuk jika karyawan berkomitmen secara efektif dan didorong secara positif untuk belajar (Delić et al., 2017).

### Kesimpulan

Hasil penelitian di atas menyatakan bahwa alat ukur *team learning capability* (TLC) memiliki 3 dimensi yaitu, *relationship learning in teams* (RLT), *trusting team climate* (TTC), dan *employee commitment* (EC). Dari 3 dimensi tersebut diperoleh 11 item yang dibagikan pada setiap dimensi, yaitu RLT terdiri dari 5 item, TTC terdiri dari 3 item dan EC terdiri dari 3 item.

Item-item tersebut dilakukan *tryout* dengan menyebarkan kuesioner menggunakan *Google Form*. Responden yang mengisi berjumlah 104 orang dengan 6 orang laki-laki dan 98 perempuan. Data yang diperoleh dari try out tersebut kemudian diuji dengan *Loading Factor*, *Uji Determinasi*, *Uji Composite Reliability*, *Cronbach Alpha*, *Average Variance Extracted* dan *Uji Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil dari keempat uji tersebut bahwa semua item alat ukur *Team learning capability* (TLC) valid dan reliable, sehingga tidak ada item yang digugurkan dan semua item dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, penelitian ini berhasil menganalisis validitas dan reliabilitas konstruk *Team Learning Capability* melalui berbagai pengukuran, seperti *loading factor*, *R-square*, *composite reliability*, dan lainnya. Hasil penelitian menggambarkan bahwa variabel *Team Learning Capability* memiliki pengaruh signifikan dalam model yang dikaji.

### Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat dilakukan adalah penelitian ini dapat fokus pada hubungan antara tingkat kemampuan pembelajaran tim (TLC) yang dimiliki oleh karyawan pada generasi lain selain generasi Z. Melalui penggunaan alat ukur TLC yang telah diadaptasi pada penelitian ini maka peneliti lain dapat menyelidiki bagaimana TLC memengaruhi efektivitas kerja tim dan pencapaian tujuan tim pada generasi lainnya.

### Referensi

- Association, A. E. R., Association, A. P., on Measurement in Education, N. C., & others. (2014). Standards for educational and psychological testing. (*No Title*).
- Batt-Rawden, V. H., Lien, G., & Slåtten, T. (2019). Team learning capability – an instrument for innovation ambidexterity? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 473–486. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2019-0026>
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32.
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., & Vulanović, S. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy--the role of authentic leadership and employee affective commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 441–455.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95–102.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Erhardt, N. (2011). Is it all about teamwork? Understanding processes in team-based knowledge work. *Management Learning*, 42(1), 87–112.
- Gregoire, J. (2018). ITC guidelines for translating and adapting tests. *International Journal of Testing*, 18(2), 101–134.
- Hewitt, G., Sims, S., & Harris, R. (2014). Using realist synthesis to understand the mechanisms of interprofessional teamwork in health and social care. *Journal of Interprofessional Care*, 28(6), 501–506.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2015). Psychosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: A multilevel analysis. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 183.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Lencioni, P. (2007). Conquer team dysfunction. Retrieved November, 12, 2007.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior - An Evidence-based Approach* (13th ed.). McGraw Hill Inc.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583–611.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258–265.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80–95.
- Slåtten, T., & Lien, G. (2016). Consequences of employees' collective engagement in knowledge-based service firms. *Journal of Service Science Research*, 8, 95–129.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Wardhani, N. S., Sulastiana, M., & Ashriyana, R. (2022). Adaptasi Alat Ukur Learning Agility pada Karyawan untuk Meningkatkan Organizational Agility: Versi Bahasa Indonesia. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 243–264.
- Yang, C.-F., & Lai, C.-S. (2012). Relationship learning from organizational knowledge stores. *Journal of Business Research*, 65(3), 421–428.

Submit	Review	Revisi	Diterima	Publish
15-07-2023	10-08-2023 dan 21-09-2023	14-09-2023 dan 05-11-2023	09-01-2024	12-02-2024

---

**Shanty Komalasari, Seger Handoyo, Nuri Herachwati**  
**Universitas Airlangga Surabaya**  
 Email: shanty.komalasari-2022@pasca.unair.ac.id