

## BAB V PEMBAHASAN

### 5.1. Pembahasan

Penelitian dengan judul “Gambaran *Learning Agility* pada Mahasiswa *Fresh Graduate*” memiliki tujuan untuk menggambarkan *learning agility* pada mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan proses penyebaran kuesioner menggunakan *google formulir* yang disebarakan kepada seluruh mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori menurut Burke (2016) yang memiliki 9 dimensi yaitu *flexibility*, *speed*, *experimenting*, *performance risk-taking*, *interpersonal risk-taking*, *collaborating*, *information gathering*, *feedback seeking*, *reflecting*.

Peneliti melakukan penelitian dengan jumlah 71 subjek dari 11 Fakultas di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh menggunakan skala *learning agility* diketahui bahwa mayoritas mahasiswa *fresh graduate* Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi sebesar 56,3%. Dalam hal ini, artinya mahasiswa *fresh graduate* UKWMS akan cenderung mencari lebih banyak pengalaman untuk dipelajari (Lombardo & Eichinger, 2000). Mahasiswa *fresh graduate* UKWMS juga akan menikmati tantangan yang ada dan tidak menganggapnya sebagai halangan. Melalui pengalaman dan tantangan tersebut, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS akan memiliki performa atau kinerja yang jauh lebih baik karena selalu belajar dari pengalamannya (Lombardo & Eichinger, 2000). Burke (2016) juga menjelaskan bahwa dengan memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi mahasiswa *fresh graduate* UKWMS mampu untuk melakukan konfigurasi ulang terhadap dirinya sendiri. Artinya, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS tidak mudah menyerah dan akan selalu mencari cara atau ide yang paling efektif untuk memenuhi tuntutan yang terus menerus berubah (Burke, 2016; De Rue, Ashford & Myers, 2012).

Kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* UKWMS tentu tidak diperoleh begitu saja. Furnham dan Ribchester

(1995) menyatakan bahwa kemampuan *learning agility* dapat dipelajari semasa hidupnya. Dalam proses berkembangnya, kemampuan *learning agility* cenderung dipengaruhi oleh situasi, pengalaman atau kejadian yang kompleks jika dibandingkan dengan pengalaman sehari-hari (Burke, 2016 ; Allen, 2016). Tinggi rendahnya kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* UKWMS tentu diperoleh melalui situasi-situasi kompleks yang pernah dijumpai. Semakin tinggi kemampuan *learning agility* yang dimiliki mahasiswa *fresh graduate* UKWMS maka semakin banyak juga situasi-situasi kompleks yang pernah dialami (Furnham & Ribchester, 1995). Namun, kemampuan *learning agility* yang tinggi tersebut hanya dapat diperoleh ketika mahasiswa *fresh graduate* UKWMS mampu mengambil pembelajaran yang tepat saja (De Rue, Ashford & Myers, 2012; Furnham & Ribchester, 1995; Lombardo & Eichinger, 2000).

Melalui hasil yang diperoleh, diketahui bahwa mayoritas mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi. Kemampuan *learning agility* tidak dapat hanya dilihat secara keseluruhan, namun juga perlu dilihat melalui setiap dimensi yang ada. Hal ini diperlukan agar individu dapat mengembangkan kemampuan *learning agility* nya menjadi lebih baik (Allen, 2016; Burke, 2016).

Hasil deskriptif setiap dimensi variabel *learning agility* juga diketahui bahwa mayoritasnya berada pada kategori tinggi. Pada dimensi *flexibility*, diperoleh bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki kemampuan *flexibility* yang tinggi. Mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang memiliki kemampuan *flexibility* tinggi akan terbuka terhadap hal-hal baru dan mampu memberikan solusi untuk memecahkan masalah (Burke, 2016). Kemampuan *flexibility* yang tinggi juga akan membantu mahasiswa *fresh graduate* UKWMS untuk beradaptasi terhadap lingkungan atau situasi-situasi yang berbeda atau baru (Martin & Rubin, 1995). Hal-hal ini tentu mencakup kemampuan mahasiswa *fresh graduate* UKWMS untuk melihat situasi sulit sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan, kemampuan untuk memahami berbagai macam alternatif penjelasan untuk kejadian-kejadian yang ada dan kemampuan untuk menghasilkan alternatif solusi (Dennis & Vander Wals, 2010). Dalam penelitian ini

juga ditemukan adanya mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang memiliki kemampuan fleksibilitas yang sedang. Kemampuan fleksibilitas juga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal melainkan oleh faktor internal. De Rue, Ashford, & Myers (2012) menjelaskan bahwa kemampuan kognitif juga akan mempengaruhi tingkat fleksibilitas individu.

Pada dimensi *speed*, diperoleh bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki *speed* yang tinggi. Artinya, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS mampu untuk memecahkan masalah dan membuka alternatif baru dengan cepat (Burke, 2016). Dalam hal ini, dimensi *speed* tidak hanya berbicara mengenai “kecepatan” melainkan juga mencakup ke-efektifan cara atau ide yang digunakan. Dengan memiliki *speed* yang tinggi, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS mampu dengan cepat mempelajari hal-hal baru yang efektif kemudian menerapkannya dengan cepat dan tepat (Burke, 2016). *Speed* yang dimiliki mahasiswa *fresh graduate* UKWMS secara garis besar lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal atau pengalaman-pengalaman yang pernah dialami (Allen, 2016). *Speed* atau kecepatan juga dipengaruhi oleh faktor internal kepribadian individu tersebut namun lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal (Allen, 2016). Semakin banyak pengalaman yang diperoleh oleh mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang berkaitan dengan “kecepatan” seperti *deadline*, dan situasi-situasi di luar kendali akan membantu meningkatkan kemampuan *speed* (Allen, 2016). Sedangkan untuk mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang masih memiliki *speed* yang rendah, bukan berarti tidak belajar dari pengalaman yang sebelumnya namun juga bisa disebabkan oleh pengalaman yang tidak terlalu membutuhkan “kecepatan” (Allen, 2016).

Pada dimensi *experimenting*, diperoleh bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki *experimenting* yang sangat tinggi. Dengan memiliki *experimenting* yang tinggi, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki ketertarikan yang sangat tinggi untuk bereksperimen (Burke, 2016). Eksperimen yang dimaksud adalah dengan selalu mengambil peluang-peluang baru yang ada dan tidak mengabaikannya begitu saja. Namun, dari hasil penelitian juga diperoleh bahwa terdapat mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang memiliki *experimenting* pada kategori sedang. Dalam hal ini, tidak

dapat dikatakan bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS tidak memiliki ketertarikan terhadap eksperimen melainkan juga dipengaruhi oleh kondisi internal. Allen (2016) menjelaskan bahwa setiap dimensi kemampuan *learning agility* akan dipengaruhi oleh faktor internal. Salah satunya, jika individu tersebut merupakan individu yang *goal oriented*, maka tidak semua peluang akan dilakukan. Jika peluang yang ada tidak mendukung *goal* atau tujuannya, maka tidak akan dilakukan. Oleh karena itu, beberapa individu akan memiliki dimensi *experimenting* yang tidak terlalu tinggi (Allen, 2016).

Pada dimensi *performance risk taking*, diperoleh bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS berada pada kategori yang tinggi. Dengan memiliki *performance risk taking* yang tinggi, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS cenderung memiliki keberanian yang lebih besar daripada biasanya untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang baru atau peluang yang baru (Burke, 2016). Dalam penelitian ini juga terdapat beberapa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang memiliki *performance risk taking* yang rendah. Seperti yang telah dijelaskan, mengambil aktivitas atau peluang baru juga tidak mengabaikan resiko atau dampak yang dapat terjadi. Jika mahasiswa *fresh graduate* UKWMS juga tidak dapat mempertimbangkan resiko atau dampak negatif yang dapat terjadi maka juga tidak dapat dikatakan memiliki kemampuan *performance risk taking* yang tinggi (Allen, 2016 ; Goldsmith, 2008). Namun, jika pada saat melakukan pertimbangan mahasiswa *fresh graduate* UKWMS selalu memilih cara yang lebih aman dan tidak akan menghasilkan dampak negatif apapun maka baru dapat dikatakan memiliki kemampuan *performance risk taking* yang rendah (Goldsmith, 2008). Oleh karena itu secara singkatnya, memiliki sifat defensif dan menghindari resiko-resiko besar atau yang jelas akan terjadi juga bagian dari *performance risk taking* yang baik (Goldsmith, 2008).

Pada dimensi *interpersonal risk taking*, diperoleh hasil bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS berada pada kategori yang sangat tinggi. Artinya, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS dapat menerima perbedaan yang ada kemudian mendiskusikannya dan menggabungkannya untuk membuat suatu hal yang baru (Burke, 2016). Dalam hal ini, ketika mahasiswa *fresh graduate* UKWMS

memiliki *interpersonal risk taking* yang tinggi maka akan mampu menunjukkan respon-respon adaptif ketika menghadapi perbedaan (Mueller, Dorsey & Pulakos, 2005). Singkatnya, melalui *interpersonal risk taking* maka mahasiswa *fresh graduate* UKWMS akan dapat bekerjasama dengan siapapun dan menganggap perbedaan bukan hambatan atau halangan (Burke, 2016 ; Mueller, Dorsey & Pulakos, 2005).

Pada dimensi *collaborating*, diperoleh bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS berada pada kategori sangat tinggi. Dimensi *collaborating* bisa dikatakan hampir sama dengan dimensi *interpersonal risk taking*. Perbedaannya terletak pada luasnya cakupan kedua dimensi tersebut. Pada dimensi *collaborating* mencakup lebih luas karena membicarakan mengenai kerjasama (Burke, 2016). Jika memiliki *collaborating* yang tinggi maka mahasiswa *fresh graduate* memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan siapa saja (Burke, 2016). Ketika menjumpai aktivitas baru atau cara baru, mahasiswa *fresh graduate* dapat mengikuti dan bekerjasama dengan baik atau singkatnya dapat memposisikan diri dengan baik (Burke, 2016). Pada dimensi *collaborating* juga ditemui terdapat mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang berada pada kategori sedang dan rendah. Hal ini menyatakan bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS sulit diajak untuk bekerjasama. Allen (2016) menyatakan bahwa *collaborating* atau *cooperative*, cenderung lebih dipengaruhi oleh kepribadian dari mahasiswa *fresh graduate* UKWMS.

Pada dimensi *information gathering*, diperoleh hasil bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS berada pada kategori sangat tinggi. Dengan memiliki kemampuan *information gathering* yang tinggi, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan observasi (Allen, 2016). Demikian juga menurut Burke (2016) bahwa *information gathering* merupakan salah satu faktor penting karena menjadi individu yang *up to date* bukan merupakan hal yang mudah. Allen (2016) menjelaskan bahwa dengan memiliki kemampuan observasi yang baik maka mahasiswa *fresh graduate* akan mampu untuk menjadi *up to date*. Selain itu, menjadi *up to date* tidak hanya sekedar melakukan observasi melainkan juga untuk menghubungkan dan menilai informasi-informasi yang benar. Dalam hasil penelitian juga diperoleh adanya mahasiswa *fresh*

*graduate* UKWMS yang memiliki kemampuan *information gathering* dalam kategori sedang. Artinya, mahasiswa *fresh graduate* masih kurang baik dalam menilai informasi-informasi mana yang paling baru dan sedang menjadi tren (Allen, 2016).

Pada dimensi *feedback seeking*, diperoleh hasil bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS berada pada kategori yang sangat tinggi. Artinya, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki keterbukaan terhadap kritik dan saran terkait performa dan kinerjanya (Burke, 2016). Keterbukaan terhadap saran dan kritik dapat terlihat melalui bagaimana mahasiswa *fresh graduate* UKWMS menanggapi kritik dan saran yang diberikan. Kemudian, Allen (2016) juga menambahkan bahwa dengan terbuka terhadap kritik dan saran maka mahasiswa *fresh graduate* UKWMS dapat terus menerus memperbaiki kinerja dan performanya. Melalui hasil penelitian juga diperoleh terdapat beberapa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang berada pada kategori sedang. Hal tersebut dapat disebabkan oleh faktor eksternal dan juga cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepribadian (Allen, 2016).

Pada dimensi *reflecting*, diperoleh hasil bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS berada pada kategori yang tinggi. Dalam hal ini artinya mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki kemampuan untuk menilai diri sendiri, melakukan refleksi dan juga evaluasi (Burke, 2016). Kemampuan *reflecting* juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam *learning agility* karena melalui *reflecting* kemampuan atau potensi diri akan dapat berkembang (Allen, 2016; Burke, 2016). Dalam hasil penelitian juga diperoleh adanya mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang memiliki kemampuan *reflecting* yang rendah. Menurut Allen (2016), kemampuan *reflecting* yang rendah cenderung dipengaruhi dan berkaitan erat dengan resistensi terhadap perubahan.

Peneliti juga melakukan pengambilan data demografi sehingga dapat melihat kemampuan *learning agility* pada mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang ditinjau melalui jenis kelamin dan fakultas. Berdasarkan dengan jenis kelamin, dapat dilihat bahwa subjek penelitian dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 52 atau sebesar 73,2% dan jenis kelamin laki-laki berjumlah 19 atau sebesar 26,8%. Untuk jenis kelamin laki-laki diketahui bahwa mayoritas berada pada

kategori tinggi sebesar 15,5% atau sebanyak 11 subjek. Untuk jenis kelamin perempuan diketahui bahwa mayoritas berada pada kategori tinggi sebesar 40,8% atau sebanyak 29 subjek. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat De Meuse, Ashford dan Myers (2012) dan Lombardo dan Eichinger (2000) yang menjelaskan bahwa kemampuan *learning agility* tidak berkaitan dengan jenis kelamin. Cascio dan Aguinis (2005) juga menambahkan bahwa kemampuan *learning agility* lebih berkaitan dengan perbedaan kelompok. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Jatmika dan Puspitasari yang berjudul “*Learning Agility* pada Karyawan Generasi Milenial di Jakarta” yang tidak menemukan pengaruh jenis kelamin terhadap kemampuan *learning agility*.

Data demografi terkait fakultas yang diperoleh dalam penelitian menyatakan bahwa kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* Fakultas Bisnis, Fakultas Farmasi, Fakultas Filsafat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Kedokteran, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pengetahuan, Fakultas Keperawatan, Fakultas Psikologi, Fakultas Teknologi Pertanian dan Fakultas Vokasi berada pada kategori yang tinggi. Hal ini berbeda dengan pendapat Cascio dan Aguinis (2005) yang menyatakan bahwa kemampuan *learning agility* dipengaruhi oleh perbedaan kelompok. Hal tersebut disebabkan oleh tidak adanya perbedaan khusus dalam setiap Fakultas di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya terdapat organisasi tingkat Universitas dan tingkat Fakultas yang masing-masing terbagi ke dalam beberapa macam organisasi. Organisasi tersebut terbagi secara merata dalam setiap Fakultas sehingga setiap mahasiswa di UKWMS akan mendapatkan pengalaman yang kurang lebih sama.

Di sisi lain, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa dari Fakultas Bisnis, Fakultas Farmasi, Fakultas Filsafat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Kedokteran, Fakultas Keperawatan, Fakultas Psikologi, Fakultas Teknologi Pertanian dan Fakultas Vokasi terdapat beberapa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang berada pada kategori sangat tinggi. Dalam hal ini, dapat diketahui bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS telah melakukan pembelajaran

yang tepat melalui pengalaman-pengalaman yang dialami (Lombardo dan Eichinger, 2000). Kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang sangat tinggi juga masih dapat dikembangkan lagi. Perkembangan terhadap kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* UKWMS juga tetap diperlukan karena menurut Burke (2016) kemampuan *learning agility* tidak akan pernah berhenti berkembang.

Dalam penelitian ini juga terdapat banyak keterbatasan dan kekurangan. Keterbatasan dan kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain

1. Keterbatasan untuk Menjangkau Mahasiswa *Fresh Graduate* UKWMS

Peneliti memiliki keterbatasan dalam proses pencarian data dikarenakan terdapat beberapa halangan dimana peneliti tidak dapat menjangkau mahasiswa *fresh graduate* UKWMS. Beberapa di antaranya mengganti kontak dan tidak dapat di hubungi. Kemudian juga terdapat satu Fakultas yang belum terpenuhi karena tidak ada lulusan *fresh graduate*.

2. Jumlah Responden setiap Fakultas di UKWMS yang tidak merata

Dalam hal ini hasil penelitian kurang dapat membandingkan kemampuan *learning agility* jika ditinjau secara Fakultas. Hal ini disebabkan karena jumlah lulusan mahasiswa *fresh graduate* UKWMS yang jumlahnya tidak sama dan merata.

## 5.2. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penelitian “Gambaran *Learning Agility* pada Mahasiswa *Fresh Graduate*”, diketahui bahwa kemampuan *learning agility* mahasiswa *fresh graduate* UKWMS adalah tinggi. Artinya, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS mampu untuk melakukan konfigurasi ulang untuk memenuhi tuntutan yang berubah-ubah dalam lingkungan tugas. Ditinjau dari setiap dimensi *learning agility*, mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki kemampuan *flexibility*, *speed*, *experimenting*, *performance risk taking*, *interpersonal risk-taking*, *collaborating*, *information gathering*, *feedback seeking*, *reflecting*



yang tinggi namun masih perlu dikembangkan agar dapat terus menerus menghadapi situasi yang baru dan memperoleh solusi yang efektif.

### 5.3. Saran

- a. Bagi Mahasiswa *Fresh Graduate* UKWMS
  1. Melalui hasil penelitian ini diperoleh bahwa mahasiswa *fresh graduate* UKWMS memiliki kemampuan *learning agility* yang tinggi. Namun, jika dilihat melalui dimensi-dimensi tertentu, masih terdapat yang berada dalam kategori sedang. Oleh karena itu diharapkan agar mahasiswa *fresh graduate* UKWMS dapat lebih mengembangkan kemampuan *learning agility*-nya. Pengembangan kemampuan *learning agility* dapat dilakukan dengan mengikuti berbagai macam kegiatan yang baru, melatih *hard-skill* dan *soft skill* dan memaknai setiap pengalaman yang diperoleh.
  2. Melalui hasil penelitian ini diharapkan mahasiswa *fresh graduate* UKWMS tidak mudah puas dan berhenti dengan standar kemampuan yang dimiliki saat ini. Diharapkan mahasiswa *fresh graduate* UKWMS terus tertarik untuk mengembangkan potensi diri menjadi lebih baik lagi.
- b. Bagi Dosen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi dosen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya agar dapat memberikan tugas-tugas yang membantu mahasiswa dapat mengembangkan potensi dirinya. Diharapkan tugas yang diberikan mencakup praktek, kemampuan kerja sama dan tantangan yang baru.
- c. Bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi Universitas Katolik Widya Mandala agar dapat membantu mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan *hard skill* dan *soft skill* untuk menghadapi dunia kerja. Melalui penelitian ini, Universitas Katolik Widya Mandala dapat mengembangkan program-program atau pelatihan yang dapat

mempersiapkan mahasiswa untuk mengembangkan potensi dirinya.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Bila melakukan penelitian serupa, diharapkan peneliti selanjutnya agar dapat lebih memperdalam data-data *preliminary* agar dapat dianalisa secara mendalam.
2. Bila melakukan penelitian serupa, diharapkan peneliti selanjutnya agar membandingkan dengan Fakultas atau Universitas atau Organisasi lain yang memiliki perbedaan agar dapat menghasilkan gambaran yang lebih luas.
3. Bila melakukan penelitian serupa, diharapkan peneliti selanjutnya agar melihat faktor-faktor lain yang berkaitan atau mempengaruhi kemampuan *learning agility*.

## DAFTAR PUSTAKA

- ACNielsen Research Services. (2000). *Employer satisfaction with graduate skills, research report by evaluations and investigations programme, higher education division*. Canberra, ACT : Department of Education, Training and Youth Affairs.
- Aliyyah, I.H., & Idham, R. A. (2020). Hubungan learning agility dan perilaku kolaborasi pada pekerja di jakarta. *Biopsikososial*, 4 (1), 179 - 198.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2013). *Dasar-dasar psikometri*. Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Azwar, S. (2015). *Dasar-dasar psikometrika*. 2nd ed. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Barman, A., & Potsangbam, C. (2017). Shifts of strategic paradigms in the VUCA world-does “outside the box thinking” a meaningful cliché for the business world?. Conference Paper : Managing Change and Creativity and Innovation in a Dynamic Environment at Sonarpur, Kolkata.
- Beritagar.id (2017, 22 September). *Siapa saja yang dimaksud dengan fresh graduate*. Diakses pada 20 Juni 2021 dari, <https://lokadata.id/artikel/siapa-saja-yang-dimaksud-dengan-fresh-graduate>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., Bridger, D. (2002), Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge

economy, *Journal of Information Technology*, 17 (1).  
doi:10.1080/02683960110132070

- Burke, W. W., Roloff, K. S., & Mitchinson, A. (2016). Learning agility: A new model and measure. *White Paper*. New York : Columbia University.
- Caballero, C. L., Walker, A., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2010). The work readiness scale (WRS) : developing a measure to assess work readiness in college graduates. Human resources division, culture and organizational development. *Journal Papers*. 2(1).  
doi:10.21153/jtlge2011vol2no1art552
- Campbel, T. (1994). *Tujuh Teori Sosial*. Yogyakarta: Kanisius.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). Test development and use : New twists on old questions. *Human Resources Management*, 44(3), 219- 235. doi:10.1002/hrm.20068
- De Meuse, K.P., Hallenbeck, G., & Dai, G. (2010). Learning agility : a construct whose time has come. *Consulting psychology journal : practice and research*, 62, 119-130. doi:10.1037/a0019988
- De Meuse, K.P., Eichinger, R., & Dai, G. (2012). Leadership development : exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and organizational psychology*, 5, 280-315. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility : it's evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting psychology journal practice and research*, 69, 267-295. doi:10.1037/cpb0000100
- De Meuse, K.P. (2019). A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success. *Journal of Organizational Psychology*, 19 (1). doi:10.33423/jop.v19i1.1088

- Dennis, J.P., & Vander Wal, J. S.(2010). The cognitive flexibility inventory : Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Theraphy and Research*, 34(3), 241-253.  
doi:10.1007/s10608-009-9276-4
- De Rue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility : in search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and organizational psychology*, 5, 258-279.  
doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x
- Docherty, D., & Fernandez, R. (2014). *Career portofolios and the labour market for graduates and postgraduates in the UK*. London : National Centre for Universities and Business.
- Fitriyani., & Yanuarti, E. (2019). Seleksi calon karyawan pada perusahaan menggunakan metode AHP di SMTIK atma luhur pangkalpinang. *Jurnal SISFOKOM*, 8, 79-84.  
doi:10.32736/sisfokom.v8i1.612
- Francis, D. L. (2017). The auditing of agile capability revisiting CENTRIM's agile wheel model. *Conference paper*. Courtyard Marriott Brussels.
- Furnham, A., & Ribchester, T.(1995). Tolerance of ambiguity : A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology*, 14(3), 179-199. doi:10.1007/BF02686907
- Goldsmith, M.(2008). *What got you here won't get you there : How successful people become even more successful*. Profile Books.
- Hans, E., Ilmawan, M. D., & Wardhana, A. N. (2019). Motivation of fresh graduate students who leave a family business. *Jurnal Manajerial*, 5(2). doi:10.30587/manajerial.v5i2.836
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysis data*. Open University Press.

- Jatmika, D., & Puspitasari, K. (2019). Learning agility pada karyawan generasi milenial di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora dan Seni*, 3 (1), 187-199.  
doi:10.24912/jmishumsen.v3i1.3446
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future : ten new leadership skills for an uncertain world*. United States : Berett-Koehler Publishers.
- Kementrian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Kerangka ekonomi makro dan pokok-pokok kebijakan fiskal tahun 2021*. Diakses pada 18 April 2021 dari, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9nuKzrtXwAhXk6XMBHUKwCIGQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fskal.kemenkeu.go.id%2Fdata%2Fdocument%2Fkem%2F2021%2Ffiles%2Fkem\\_ppkf\\_2021.pdf&usg=AOvVaw0vcJhryr\\_Y9PjOuIp1IwaP](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9nuKzrtXwAhXk6XMBHUKwCIGQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fskal.kemenkeu.go.id%2Fdata%2Fdocument%2Fkem%2F2021%2Ffiles%2Fkem_ppkf_2021.pdf&usg=AOvVaw0vcJhryr_Y9PjOuIp1IwaP)
- Lombardo, M, M., & Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. *Human resource management*, 39, 321-329.  
doi:10.1002/1099-050X(200024)39:4%3C321::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-1
- Martin, M. M., & Rubin, R. B.(2006). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.  
doi:10.2466/pr0.1995.76.2.623
- Mueller-Hanson, R. A., White, S. S., Dorsey, D. W., & Pulakos, E. D.(2005). *Training adaptable leaders : Lessons from research and practice (research report 1844)*. Minneapolis : Personnel Decisions Research Institutes. doi:10.1037/e622542007-001
- Mulyana, D. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Priyono, S., & Nankervis, A. (2019). Graduate work-readiness challenges in indonesia findings from a multiple stakeholder study. Singapore : Springer Nature, 107-123. doi:10.1007/978-981-13-0974-8\_7
- Sagita, M.P., Hami, A. E., & Hinduan, Z. R. (2020). Development of indonesian work readiness scale on fresh graduate in indonesia. *Jurnal psikologi*, 19(3), 296-313. doi:10.14710/jp.19.3.297-314
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations : The history of america's future, 1584 to 2069*. NY : William Morrow and Company Inc.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tulu, S. K. (2017). A qualitative assessment of unemployment and psychology fresh graduates job expectation and preference. *Psychology and behavioral sciences*, 6(2), 21-29. doi:10.11648/j.pbs.20170602.12
- Ukwms.ac.id. (2016). Tentang universitas widya mandala : sejarah. Diakses pada 6 Juni 2021, dari <https://ukwms.ac.id/universitas/>
- Wendler, R. (2013), "The Structure of Agility from Different Perspectives", *Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, pp. 1165–1172.
- Widhianingtanti, L. T. (2017). Fenomena gen y sulit diatur dan tidak loyal ?. *Prosiding temu ilmiah nasional APIO 2017 : Mengelola da melejitkan talenta gen y di era digital*. Jakarta : Himpsi.