

Pengembangan Model Pelatihan Adaptif Ragil (*Readiness and Agility-based Learning*) untuk Optimalisasi Kompetensi dan Kinerja Pegawai

^{1*}Heru Kurniawan, ²Rohmini Indah Lestari

^{1,2}Ilmu Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

*Korespondensi: herukurniawan05@gmail.com

Submit : 10 Jul 2026 | Diterima : 23 Agust 2026 | Terbit : 07 Sept 2026

ABSTRACT

The dynamic of a volatile and uncertain business environment demands high organizational agility. However, many organizations remain trapped in traditional training designs that are static, rigid, and fail to bridge the gap between skill acquisition and the need for rapid adaptation in the field. This creates a training gap where employee competencies are misaligned with the requirements of adaptive performance. This study aims to construct a novel training model named RAgil (Readiness and Agility-based Learning) as an innovative solution for optimizing employee competence and performance amidst the demands of rapid change. This research employs a conceptual research approach utilizing the Systematic Literature Review (SLR) method. The analysis is conducted by synthesizing recent literature on organizational behavior, instructional design, and human resource development to establish a robust conceptual framework. The RAgil model integrates two primary theoretical pillars: Bandura's (1986) Social Cognitive Theory to establish the foundation of individual readiness, and Kolb's (2015) Experiential Learning Theory to facilitate agile learning processes. This model reconstructs training from a mere formal event into an adaptive learning ecosystem, where readiness serves as a cognitive pre-condition, and learning agility acts as the primary driver in transforming competence into superior performance. Theoretically, the RAgil model enriches human resource management literature by integrating psychological and empirical aspects into training design. Practically, it provides a framework for HR practitioners to transform the role of training from a traditional knowledge-transmission model into a sustainable agility-development model, which is proven crucial for maintaining employee performance in the era of disruption.

Keywords: RAgil Model, Readiness, Learning Agility, Adaptive Training, Competence, Employee Performance.

ABSTRAK

Dinamika lingkungan bisnis yang volatil dan penuh ketidakpastian menuntut ketangkasan (*agility*) organisasi yang tinggi. Namun, banyak organisasi masih terjebak pada desain pelatihan tradisional yang bersifat statis, kaku, dan gagal menjembatani kesenjangan antara perolehan keterampilan dengan kebutuhan adaptasi cepat di lapangan. Hal ini menciptakan *training gap* di mana kompetensi pegawai tidak selaras dengan tuntutan kinerja yang adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengonstruksi model pelatihan adaptif baru bernama RAgil (*Readiness and Agility-based Learning*) sebagai solusi inovatif dalam optimalisasi kompetensi dan kinerja pegawai di tengah tuntutan perubahan yang cepat. Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan *conceptual research* dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Analisis dilakukan dengan mensintesis berbagai literatur terkini mengenai perilaku organisasional, desain instruksional, dan pengembangan SDM untuk membangun kerangka konseptual yang kokoh. Model RAgil mengintegrasikan dua pilar teoretis utama: *Social Cognitive Theory* dari Bandura (1986) untuk membangun fondasi kesiapan (*readiness*) individu, dan *Experiential Learning Theory* dari Kolb (2015) untuk memfasilitasi proses pembelajaran yang gesit (*agility*). Model ini merekonstruksi pelatihan dari sekadar peristiwa formal menjadi sebuah ekosistem belajar yang adaptif, di mana *readiness* berfungsi sebagai pra-kondisi kognitif dan *learning agility* menjadi penggerak utama dalam transformasi kompetensi menjadi kinerja unggul. Secara teoretis, model pelatihan adaptif RAgil memperkaya literatur manajemen SDM dengan mengintegrasikan aspek psikologis dan empiris dalam desain pelatihan. Secara praktis, model ini memberikan kerangka kerja bagi praktisi SDM untuk mentransformasi peran pelatihan dari model transmisi pengetahuan tradisional menjadi

model pengembangan ketangkasan yang berkelanjutan, yang terbukti krusial bagi keberlanjutan kinerja pegawai di era disrupsi.

Kata Kunci: RAgil Model, Readiness, Learning Agility, Pelatihan Adaptif, Kompetensi, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Era Industri 4.0 telah membawa disrupsi sistemik yang mengubah fundamental operasional organisasi. Lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA). Dalam ekosistem yang bergerak secepat ini, keunggulan kompetitif organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh aset fisik atau teknologi, melainkan oleh ketangkasan (*agility*) sumber daya manusianya. Pegawai dituntut untuk mampu melakukan *unlearning* terhadap metode lama dan melakukan *relearning* terhadap kompetensi baru secara kontinu untuk mempertahankan relevansi kinerjanya.

Namun, di tengah tuntutan adaptabilitas yang masif, desain pelatihan di banyak organisasi masih terjebak dalam paradigma tradisional. Noe (2020) menyoroti bahwa pendekatan pelatihan konvensional cenderung bersifat statis, *one-size-fits-all*, dan sangat berorientasi pada transfer pengetahuan prosedural yang kaku. Pendekatan ini sering kali gagal karena mengabaikan konteks unik dari setiap individu dan ketidakmampuan untuk merespons kecepatan perubahan di lapangan. Kesenjangan ini diperparah oleh temuan Kolb (2015) yang menekankan bahwa pembelajaran yang terfragmentasi dari pengalaman nyata tidak akan menghasilkan retensi kompetensi yang mendalam. Ketika pelatihan dipandang sebagai peristiwa formal yang terisolasi dari alur kerja, hasilnya adalah ketidakmampuan pegawai untuk menerjemahkan materi pelatihan menjadi tindakan kinerja yang nyata saat menghadapi tantangan kerja yang kompleks. Penelitian ini menawarkan perspektif baru melalui pengembangan model RAgil (*Readiness and Agility-based Learning*). RAgil bukan sekadar program pelatihan yang bersifat teknis, melainkan sebuah ekosistem pembelajaran adaptif. Kebaruan (*novelty*) dari model ini terletak pada integrasi sinergi antara *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1986) dan *Experiential Learning Theory* (Kolb, 2015).

Jika *Social Cognitive Theory* Bandura memberikan fondasi bagi individu untuk membangun *self-efficacy* dan kesiapan psikologis (*readiness*) dalam menghadapi perubahan, maka *Experiential Learning* Kolb menyediakan kerangka proses bagi individu untuk mengonversi pengalaman menjadi kelincahan belajar (*learning agility*). RAGIL menyatukan kedua aspek ini: ia memastikan pegawai "siap" secara kognitif sebelum mereka "bergerak" secara tangkas. Dengan demikian, RAGIL merekonstruksi pelatihan dari sebuah "peristiwa" menjadi "proses sistemik" yang berakar pada interaksi antara keyakinan diri individu dan refleksi pengalaman nyata.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkonstruksi model pelatihan adaptif RAGIL sebagai kerangka kerja strategis yang mengintegrasikan aspek kesiapan dan kelincahan untuk mengoptimalkan kompetensi dan kinerja pegawai. Model ini diharapkan menjadi solusi bagi organisasi dalam mendesain intervensi pengembangan SDM yang mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika disrupsi yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode *Conceptual Research* dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Pendekatan ini dipilih untuk melakukan eksplorasi teoretis yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi guna mengonstruksi model RAgil sebagai kerangka kerja pengembangan SDM yang berbasis pada bukti (*evidence-based*).

Prosedur Pencarian dan Seleksi Literatur

Proses penelaahan literatur dilakukan secara terstruktur untuk menjamin objektivitas dan relevansi konten. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Rentang Waktu: Artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu 5–10 tahun terakhir (2016–2026) guna memastikan model RAgil relevan dengan dinamika kerja era disrupsi dan Industri 4.0.
- 2) Basis Data: Literatur bersumber dari basis data akademik bereputasi (seperti Scopus, Web of Science, dan SINTA-indexed journals) untuk menjamin validitas teoretis.
- 3) Topik Inklusi: Fokus pada artikel yang membahas *learning agility*, *training design*, *readiness to change*, dan optimalisasi kinerja pegawai.

- 4) Kualitas Jurnal: Hanya literatur yang telah melalui proses *peer-review* yang ketat yang digunakan sebagai basis deduksi.

Prosedur seleksi mengikuti protokol identifikasi, *screening*, dan eligibilitas untuk meminimalisir bias pemilihan literatur, sehingga narasi yang dibangun benar-benar mencerminkan konsensus akademis terkini.

Teknik Analisis dan Konstruksi Model

Konstruksi model RAGIL dilakukan melalui dua tahapan analitis:

a. Deduksi Teoretis dan Integrasi Variabel Setelah literatur dikumpulkan, dilakukan proses kodifikasi untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci. Deduksi teoretis dilakukan dengan memetakan hubungan kausalitas antar variabel yang ditemukan dalam literatur, kemudian diintegrasikan ke dalam proposisi model Ragil. Proses ini dilakukan dengan menyelaraskan konstruk-konstruk teoretis (seperti *readiness* dan *learning agility*) ke dalam siklus *input-process-output*.

b. Justifikasi Berbasis Model Statistik (Pendekatan SEM) Meskipun penelitian ini bersifat konseptual, struktur hubungan antar variabel diuji ketahanannya dengan mengacu pada prinsip pemodelan statistik multivariat, khususnya *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2022).

Pembangunan model RAGil mengikuti logika *measurement model* dan *structural model*:

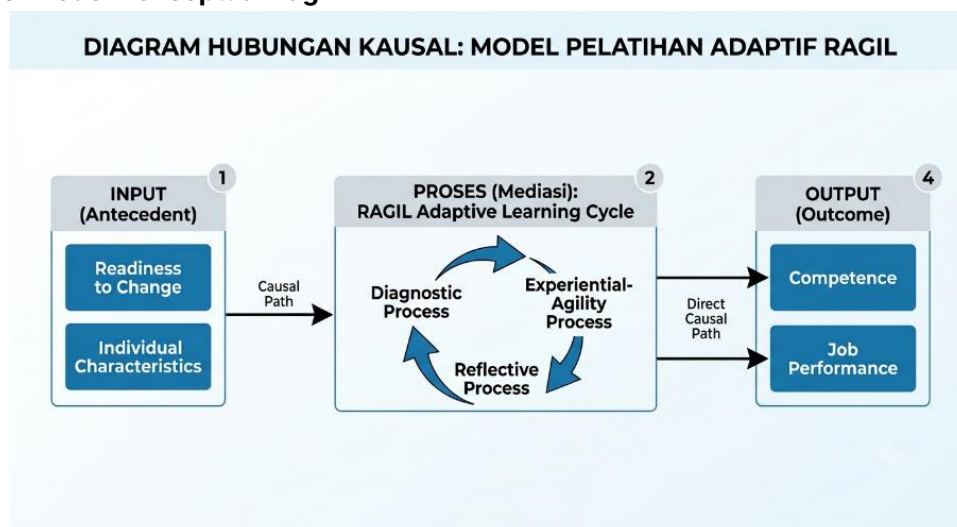
- 1) Identifikasi Indikator: Variabel eksogen (*readiness*) dan endogen (*kinerja*) dikonstruksi berdasarkan indikator yang tervalidasi secara empiris dalam literatur kuantitatif.
- 2) Analisis Mediasi: Penentuan peran *learning agility* sebagai mediator dilakukan berdasarkan sintesis hubungan kausalitas yang kuat di antara literatur-literatur yang dianalisis.
- 3) Koherensi Struktural: Menggunakan kaidah Hair et al. (2019) mengenai analisis data multivariat, setiap alur hubungan dalam model RAGil dirancang untuk memastikan bahwa model tersebut memiliki *theoretical parsimony* (kesederhanaan teoretis) yang memudahkan pengujian empiris di masa depan.

Dengan mengintegrasikan logika SEM sejak tahap konseptual, model RAGil tidak hanya dibangun di atas landasan teoretis yang kuat, tetapi juga memiliki "kesiapan operasional" untuk diuji secara empiris dalam riset kuantitatif lanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Visualisasi Model Konseptual Ragil



Gambar 1 Model Pelatihan Adaptif RAGil

Keterangan:

- 1) Input (Antecedent): *Readiness to Change* & *Individual Characteristics*
- 2) Proses (Mediasi): *RAGIL Adaptive Learning Cycle* (terdiri dari *Diagnostic*, *Experiential-Agility*, & *Reflective Process*)
- 3) Output (Outcome): *Competence* & *Job Performance*

Deskripsi Model RAGil: Alur Transformasi Kompetensi

Model RAGil merekonstruksi pelatihan menjadi tiga fase adaptif yang terintegrasi:

Tahap I: *Diagnostic Phase* (Pondasi Kesiapan)

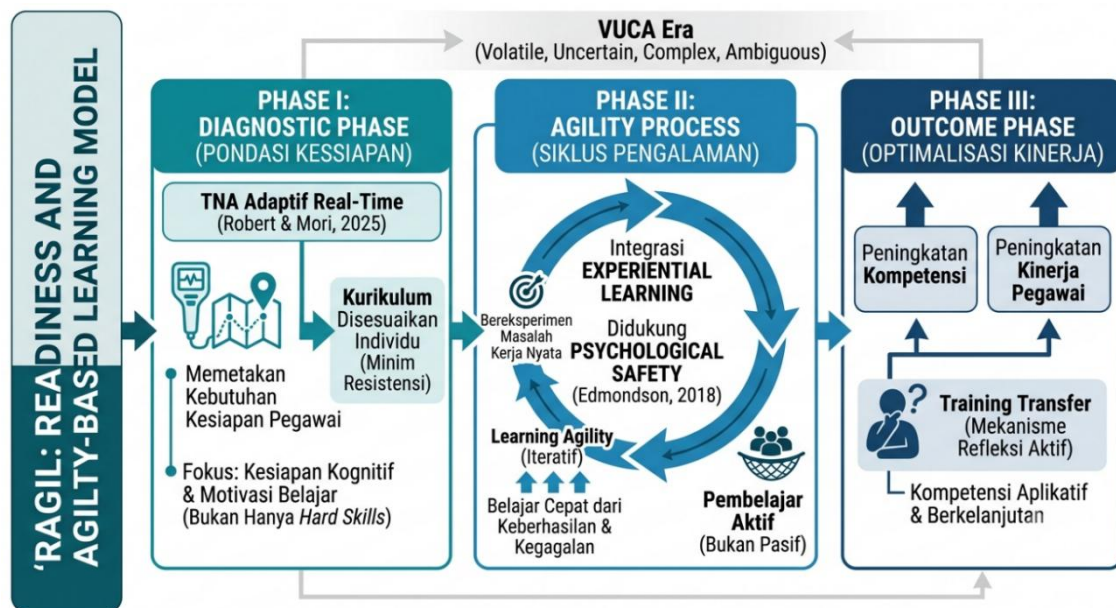
Tahap ini tidak lagi menggunakan TNA (*Training Needs Assessment*) konvensional yang kaku. Mengacu pada Robert & Mori (2025), model RAGil menggunakan TNA adaptif yang secara *real-time* memetakan kebutuhan kesiapan (*readiness*) pegawai. Diagnosis dilakukan bukan hanya pada kesenjangan keterampilan teknis, tetapi pada kesiapan kognitif dan motivasi belajar pegawai. Hal ini meminimalkan resistensi terhadap pelatihan karena kurikulum disesuaikan dengan profil kesiapan individu.

Tahap II: *Agility Process* (Siklus Pengalaman)

Inti dari RAGil terletak pada integrasi *Experiential Learning* yang didukung oleh *Psychological Safety* (Edmondson, 2018). Dalam fase ini, pegawai tidak diposisikan sebagai objek pasif, melainkan sebagai pembelajar aktif yang bereksperimen dengan masalah kerja nyata. Dengan *learning agility* yang baik, maka diharapkan bisa mencapai kemampuan untuk belajar dengan cepat dari keberhasilan dan kegagalan secara iteratif.

Tahap III: *Outcome Phase* (Optimalisasi Kinerja)

Model RAGil berujung pada peningkatan kompetensi yang berdampak langsung pada kinerja. Berbeda dengan model pelatihan tradisional, RAGil memastikan *training transfer* terjadi melalui mekanisme refleksi aktif setelah proses pembelajaran selesai, sehingga kompetensi yang diperoleh bersifat aplikatif dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.



Gambar 2 Alur Transformasi Kompetensi, Model Pelatihan Adaptif RAGIL

Diskusi Kritis: RAGil VS Model Konvensional

Untuk menunjukkan kontribusi penelitian, kita perlu membandingkan model RAGil dengan paradigma tradisional, misalnya model pelatihan Mangkunegara (2017):

Tabel 1 perbandingan Model RAGil dan Paradigma Konvensional

Aspek Perbandingan	Model Pelatihan Konvensional (Mangkunegara, 2017)	Model Pelatihan RAGIL (Penelitian ini)
Sifat Pelatihan	Statis, <i>Event-based</i>	Adaptif, <i>Process-based</i>
Fokus Utama	Penguasaan <i>hard skills</i>	Ketangkasan belajar (<i>learning agility</i>)
Peran Pegawai	Resipien pasif	<i>Co-creator</i> pengalaman belajar
Lingkungan Belajar	Instruksional kaku	<i>Psychologically safe environment</i>
Output	Peningkatan pengetahuan	Optimalisasi kinerja melalui adaptabilitas

Pembahasan

1. Pergeseran Ontologis: Dari *Event* ke *Process*

Model konvensional (Mangkunegara, 2017) memandang pelatihan sebagai sebuah "peristiwa" (*event-based*) yang terisolasi dari alur kerja harian. Secara ontologis, ini mengasumsikan bahwa pengetahuan adalah komoditas statis yang dapat dipindahkan dalam jangka waktu tertentu. Sebaliknya, model RAGil memandang pelatihan sebagai "proses" (*process-based*) yang berkelanjutan. Berdasarkan prinsip *Experiential Learning* (Kolb, 2015), RAGil mengintegrasikan siklus pengalaman konkret, observasi reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif. Hal ini mengubah pelatihan dari sekadar intervensi sesaat menjadi bagian integral dari ekosistem kerja, di mana pembelajaran terjadi secara *just-in-time* sesuai dengan tuntutan dinamika lingkungan.

2. Fokus Kompetensi: *Hard Skills* vs *Learning Agility*

Model konvensional berfokus pada penguasaan *hard skills* yang bersifat teknis dan prosedural. Namun, dalam lingkungan VUCA, keterampilan teknis memiliki masa kedaluwarsa yang sangat singkat (*skill obsolescence*). Model RAGil menempatkan *learning agility* kemampuan untuk "belajar cara belajar" sebagai fokus utama. Dengan mengacu pada Lee & Song (2022), agilitas ini memungkinkan pegawai untuk melakukan *relearning* dan *unlearning* secara cepat. Fokus RAGil bukan pada *apa* yang diketahui pegawai, tetapi pada *seberapa cepat* pegawai dapat membangun kompetensi baru ketika menghadapi tantangan kerja yang belum pernah mereka temui sebelumnya.

3. Dinamika Lingkungan Belajar: Otoritas vs *Psychological Safety*

Lingkungan belajar dalam model konvensional cenderung bersifat instruksional dan kaku, di mana otoritas instruktur menjadi pusat kendali. Struktur hierarkis ini sering kali menghambat ekspresi diri pegawai. Model RAGIL mendisrupsi struktur tersebut dengan mengadopsi *Psychological Safety* (Edmondson, 2018). Dalam konteks ini, lingkungan belajar dirancang agar pegawai merasa aman untuk mengambil risiko, berinovasi, dan bahkan melakukan kesalahan. Dengan menghilangkan rasa takut akan sanksi, model ini memfasilitasi dialog dua arah antara instruktur/fasilitator dan pegawai, yang merupakan prasyarat mutlak bagi munculnya perilaku inovatif (Al Abood & MohammedIsmail, 2023).

4. Output: Pengetahuan vs Adaptabilitas

Output dari model konvensional adalah peningkatan pengetahuan (*knowledge gain*) yang sering kali bersifat teoretis dan sulit ditransfer ke tempat kerja (*training transfer gap*).

Model RAGil menetapkan standar output yang lebih tinggi: adaptabilitas kinerja. Melalui *competence synergies*, model ini memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh tidak hanya tersimpan di memori, tetapi termanifestasi dalam tindakan kinerja yang solutif. Dengan demikian, RAGil tidak hanya mengukur efektivitas pelatihan berdasarkan skor tes, tetapi melalui sejauh mana pegawai mampu mengoptimalkan kinerja mereka dalam skenario yang berubah-ubah. Untuk memperkuat argumentasi Anda di bagian ini, mari kita fokus pada aspek psikologis.

Implikasi Praktis dan Teoretis

Implikasi Manajerial: Transformasi Praktik HRD

Model RAGil memberikan panduan strategis bagi praktisi SDM dan pemimpin organisasi dalam merancang ekosistem pembelajaran yang gesit. Implementasi RAGil menuntut perubahan mendasar pada tiga dimensi manajerial:

- 1) Transformasi Peran Manajerial: Manajer tidak lagi berperan sebagai pengawas atau pemberi instruksi, melainkan sebagai *facilitator of learning*. Dalam model RAGil, manajer bertanggung jawab menciptakan ruang aman (*psychological safety*) di mana bawahan dapat bereksperimen dengan metode baru tanpa rasa takut akan sanksi atas kesalahan proses.
- 2) Pergeseran Fokus TNA (*Training Needs Assessment*): Praktisi HRD didorong untuk meninggalkan evaluasi berbasis *gap* keterampilan semata. RAGil mengharuskan HRD untuk menilai *learning agility* dan kesiapan psikologis pegawai sebelum pelatihan dimulai. Hal ini memastikan bahwa pelatihan diberikan kepada individu yang paling siap untuk menyerap dan menerapkan pengetahuan baru.

- 3) Pola Pelatihan Berkelanjutan: HRD perlu mengubah kebijakan pelatihan dari model "program tahunan" menjadi model "pendampingan berkelanjutan" (*continuous mentoring*). Pelatihan tidak lagi dipandang sebagai acara di luar kantor, tetapi sebagai bagian integral dari alur kerja harian, di mana setiap tantangan kerja adalah peluang pembelajaran (*Experiential Learning*).

Implikasi Teoretis: Memperkaya *Human Capital Theory*

Secara teoretis, model RAgil memberikan kontribusi pada pengembangan *Human Capital Theory* yang dipelopori oleh Becker (1993).

- 1) Reinterpretasi Modal Manusia: Jika Becker (1993) mendefinisikan modal manusia sebagai akumulasi keterampilan dan pengetahuan yang diinvestasikan untuk meningkatkan produktivitas, RAgil mereinterpretasi modal manusia di era disrupsi sebagai "modalitas adaptif". Pengetahuan bukan lagi aset statis, melainkan aset yang memiliki masa kedaluwarsa yang cepat (*fast-depreciating assets*).
- 2) Integrasi Kognitif dan Adaptabilitas: Penelitian ini memperkaya teori Becker dengan mengintegrasikan dimensi psikologis yaitu *self-efficacy* (Bandura) dan *reflexive learning* (Kolb) sebagai komponen inti dari modal manusia. RAgil menegaskan bahwa nilai ekonomis seorang pegawai tidak hanya terletak pada apa yang mereka "tahu" (keterampilan teknis), melainkan pada seberapa cepat mereka mampu "belajar dan beradaptasi" dengan perubahan lingkungan.
- 3) Ekspansi Kerangka Kerja: Dengan mengintegrasikan aspek *psychological safety* dan *learning agility* ke dalam variabel modal manusia, model RAgil menyediakan kerangka kerja teoretis yang lebih komprehensif untuk menjelaskan mengapa organisasi dengan profil SDM yang serupa dapat memiliki tingkat kinerja yang berbeda, yakni karena perbedaan dalam "ekosistem pembelajaran" yang mereka bangun.

Integrasi Teoretis dan Mekanisme Kausalitas dalam Model RAgil

Model *Readiness and Agility-based Learning* (RAgil) menawarkan dekonstruksi paradigma pelatihan tradisional dengan memposisikan kesiapan (*readiness*) dan ketangkasan belajar (*learning agility*) sebagai determinan utama keberhasilan pengembangan sumber daya manusia di era disrupsi. Secara teoretis, model ini mensintesis *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1986) dan *Experiential Learning Theory* (Kolb, 2015) untuk menghasilkan mekanisme intervensi yang tidak bersifat linier. Fase diagnostik dalam RAgil melampaui metode *Training Needs Assessment* (TNA) konvensional dengan mengadopsi pendekatan adaptif yang memetakan profil kognitif individual—termasuk integrasi *Multiple Intelligences* (Gardner, 1983). Pemetaan ini esensial untuk meminimalisir resistensi kognitif dan memastikan bahwa kurikulum pelatihan selaras dengan modalitas belajar pegawai, sehingga menciptakan kondisi *psychological readiness* yang optimal sebelum intervensi dilakukan.

Lebih lanjut, fase *Agility Process* berfungsi sebagai katalisator dalam menjembatani *training transfer gap*. Melalui integrasi *psychological safety* (Edmondson, 2018), model ini mentransformasi lingkungan pembelajaran dari ruang instruksional yang kaku menjadi ekosistem yang aman untuk bereksperimen, di mana kegagalan didekonstruksi sebagai data pembelajaran iteratif. *Learning agility* di sini tidak sekadar dipahami sebagai bakat bawaan, melainkan sebagai kompetensi yang dapat dikembangkan melalui siklus refleksi aktif yang berkelanjutan. Mekanisme ini memungkinkan pegawai untuk melakukan *unlearning* terhadap prosedur usang dan *relearning* terhadap metodologi yang relevan dengan tuntutan kinerja terkini.

Dampak dari sinergi ini termanifestasi dalam bentuk *competence synergies* yang substantif. Berbeda dengan model tradisional yang hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan teoretis, model RAgil berfokus pada optimalisasi kinerja melalui adaptabilitas perilaku. Pegawai yang terpapar pada siklus RAgil menunjukkan peningkatan kapabilitas dalam mengaplikasikan kompetensi secara kontekstual di lapangan. Dengan mengintegrasikan literasi kecerdasan digital dan budaya belajar yang suportif, model ini memastikan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya bersifat individual, tetapi terinternalisasi ke dalam kapabilitas organisasi secara kolektif. Dengan demikian, RAgil tidak hanya berperan sebagai instrumen pengembangan keterampilan, melainkan sebagai cetak biru strategis untuk membangun ketangguhan adaptif organisasi dalam menghadapi volatilitas dan ambiguitas lingkungan bisnis global."

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian konseptual melalui Systematic Literature Review, penelitian ini menghasilkan Model Pelatihan Adaptif RAgil (*Readiness and Agility-based Learning*) sebagai kerangka pengembangan sumber daya manusia yang menempatkan kesiapan individu dan kelincahan belajar sebagai fondasi utama dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Model ini mengintegrasikan *Social Cognitive Theory* dan *Experiential Learning Theory* melalui tiga tahapan utama, yaitu fase diagnostik untuk memetakan kesiapan kognitif dan kebutuhan belajar pegawai, fase proses agility yang menekankan pembelajaran berbasis pengalaman, refleksi, serta *psychological safety*, dan fase outcome yang mengarahkan hasil pembelajaran pada peningkatan kompetensi serta kinerja yang adaptif. Secara konseptual, RAgil menawarkan pergeseran dari pelatihan yang bersifat statis dan *event-based* menuju ekosistem pembelajaran yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan dinamika pekerjaan. Kontribusi utama model ini terletak pada upaya menjembatani *training transfer gap* melalui hubungan antara *readiness*, *learning agility*, kompetensi, dan kinerja, sekaligus memperluas perspektif pengembangan modal manusia agar tidak hanya berfokus pada akumulasi pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan individu untuk belajar, beradaptasi, dan merespons perubahan secara berkelanjutan. Namun, karena model RAgil dalam penelitian ini masih berada pada tahap konseptual, diperlukan penelitian lanjutan untuk menguji validitas empiris hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi yang berbeda, termasuk dengan menggunakan pendekatan seperti PLS-SEM, serta mengeksplorasi peran faktor pendukung seperti budaya belajar organisasi, *psychological safety*, dan kesiapan digital dalam memperkuat efektivitas model.

REFERENSI

- Al Abood, A., & Mohammedismail, S. M. (2023). Workforce agility, organizational identity and solidarity as antecedents of innovative work behaviour. *Benchmarking: An International Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0458>
- Aldelia, F. E., Budiyo, R., & Rochmah, S. (2021). Role adaptive management ambidexterity: Construction escalation of small business performance. *Jurnal CAPITAL*, 3(2), 57–66. <https://doi.org/10.36406/capital.v3i2>
- Almarashdah, M. A. (2024). The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 505–512.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London, England: Kogan Page.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Bergaoui, N., & Ghannouchi, S. A. (2023). A BPM-based approach for ensuring an agile and adaptive learning process. *Smart Learning Environments*, 10, Article 40. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00259-5>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2015). *The systematic design of instruction* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Doskenov, B., Adaji, O., & Dosumu, R. (2025). Improving manufacturing with adaptive learning in Industry 4.0: Challenges, and policy implications. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 44(4), 111–132. <https://doi.org/10.9734/cjast/2025/v44i44518>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gagné, R. M., Wager, W. W., Golas, K. C., & Keller, J. M. (2005). *Principles of instructional design* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation. *International Journal of*

- Research in Business and Social Science*, 11(6), 252–263.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- Indriati, P. (2025). Peran mediasi kapabilitas ambidextrous pada hubungan learning agility dan kinerja bisnis UMK di Indonesia. *Jurnal STEI Ekonomi*, 34(2), 133–146.
<https://doi.org/10.36406/jemi.v34i2.245>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2021). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA: ATD Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The adult learner* (9th ed.). New York, NY: Routledge.
- Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2021). Influence of individual characteristics, training design and environmental factors on training transfer. *Evidence-Based HRM*, 9(4), 354–373.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0085>
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kovaçi, I., & Tahiri, A. (2024). The interconnection between training and job performance in hotel organizations. *Quality – Access to Success*, 25(199), 19–26.
<https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.03>
- Lee, J., & Song, J. H. (2022). Developing a measurement of employee learning agility. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 450–467. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2021-0018>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2024). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., & Teneng, R. C. (2023). Harmonizing growth: Leadership competencies' mediation in SMEs' organizational culture and structure through Schein's model. *SAGE Open*, 13(3), 1–22. <https://doi.org/10.1177/21582440231204954>
- Orr, P., Forsyth, L., Caballero, C., Rosenberg, C., & Walker, A. (2023). A systematic review of Australian higher education students' and graduates' work readiness. *Higher Education Research & Development*, 42(7), 1714–1731.
<https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2192465>
- Osiesi, M. P., Odobe, V. T., Sanni, K. T., Adams, A. B., Oke, C. C., Omokhabi, U. S., & Okorie, N. C. (2022). An assessment of the impact of professional development and training on job performance of library staff. *Library Management*, 43(3/4), 228–239.
<https://doi.org/10.1108/lm-10-2021-0091>
- Prayitno, H., Ekohariadi, Cholikh, M., Supardam, D., & Wibisono, W. D. (2023). The relationship between on the job training flight operation officer and job readiness. *International Journal of Science and Society*, 5(3), 218–227. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i3.740>
- Robert, N., & Mori, N. (2025). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 82–98.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0046>
- Saicharoen, N., Ong, C. E., Lau, K. H., & Teoh, S. Y. (2025). Beyond individual skills: Cultivating competence synergies in Thai automotive production. *Employee Relations*, 47(1), 147–171.
<https://doi.org/10.1108/ER-07-2024-0374>
- Salsabila, A. T., & Megawaty, M. (2023). Pengaruh learning agility terhadap kinerja karyawan pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 6 Sulawesi Maluku dan Papua. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(2), 189–201.
- Santoso, A. M., & Yuzarion, Y. (2021). Analysis of learning agility in the performance of achievement teachers in Yogyakarta. *PEDAGOGIK: Jurnal Pendidikan*, 8(1), 77–122.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2022). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Journal of Intellectual Capital*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>

Wijayanti, F., & Sari, R. T. (2023). The influence of competency on employee performance: A literature review. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6).