



ARTIKEL PENELITIAN

Pengaruh *Growth Mindset* dan Resiliensi terhadap *Learning Agility* pada Karyawan *Startup Company*

GRESIKA TABITHA VINESIAN & REZA LIDIA SARI*
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Di dunia yang terus berubah dengan cepat seperti saat ini, *startup* menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, ekonomi, dan lingkungan, agar dapat terus bersaing dalam dunia bisnis. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing di tengah perubahan, *startup* yang identik dengan pergerakan bisnis yang cepat memerlukan karyawan yang mampu beradaptasi dengan lincah. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility* pada karyawan di salah satu perusahaan *startup* yang bergerak di bidang kesehatan mental di Surabaya. Penelitian cross-sectional berbentuk survei dilakukan dengan melibatkan 50 karyawan. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *growth mindset* dan resiliensi memiliki pengaruh positif terhadap *learning agility*. Dengan demikian, perusahaan *startup* dapat menerapkan intervensi berupa pelatihan tentang *growth mindset* dan resiliensi untuk dapat meningkatkan *learning agility* karyawannya sehingga dapat terus bersaing di industri bisnis.

Kata kunci: *growth mindset, learning agility, resiliensi, startup*

ABSTRACT

In a rapidly changing world like today, startups face significant challenges in adapting to technological, economic, and environmental changes to remain competitive in the business world. To enhance their competitive advantage amidst these changes, startups, known for their fast-paced business operations, require employees who can adapt swiftly. This research aims to examine the influence of a growth mindset and resilience on learning agility among employees at a mental health startup company in Surabaya. A cross-sectional survey involving 50 employees was conducted, and the collected data were analyzed using multiple linear regression analysis techniques. The research findings indicate that both a growth mindset and resilience have a positive influence on learning agility. Therefore, startup companies can implement interventions such as training on a growth mindset and resilience to enhance the learning agility of their employees, enabling them to remain competitive in the business industry.

Keywords: *growth mindset, learning agility, resilience, startup*

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: rezalidiasari@psikologi.unair.ac.id



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Commons Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

PENDAHULUAN

Dunia sedang mengalami perubahan yang cepat dalam hal teknologi, ekonomi, lingkungan, dan aspek lainnya. Situasi ini juga dikenal sebagai VUCA, yang merupakan singkatan dari volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. VUCA memiliki dampak signifikan pada proses bisnis dan sumber daya manusia (Tamara dkk., 2021). Oleh karena itu, untuk beradaptasi dengan situasi tersebut, organisasi atau industri bisnis perlu memiliki kemampuan untuk berubah dengan cepat dan drastis (Hendrarso, 2020). Jika bahkan perusahaan-perusahaan besar dan stabil masih terpengaruh oleh situasi ketidakpastian saat ini, maka perusahaan-perusahaan kecil dan baru pasti akan menghadapi tantangan dan dinamika yang lebih kuat. Saat ini, banyak perusahaan *startup* bermunculan di Indonesia, mulai dari sektor pendidikan, keuangan, teknologi, hingga kesehatan mental (Adrian, 2022). Presiden Jokowi menyatakan dalam pidatonya di *ASEAN Business and Investment Summit* bahwa pada tahun 2021, Indonesia memiliki total 2.229 *startup*, menjadikannya negara kelima dengan jumlah *startup* terbanyak di dunia dibandingkan dengan negara lain. Pada tahun 2022, jumlah ini terus meningkat. Menurut data dari *Startup Ranking*, Indonesia adalah negara dengan jumlah *startup* terbanyak di Asia Tenggara, dengan total 2.345 *startup* per April 2022 (Adrian, 2022). *Startup* didirikan dalam kondisi lingkungan yang ekstrem dan tidak pasti, dengan banyak aktivitas yang terjadi secara bersamaan dalam menjalankan perusahaan *startup*. Beberapa aktivitas mendasar dari sebuah *startup* meliputi mengubah ide menjadi produk, mengukur bagaimana respons pelanggan, dan belajar bagaimana bisnis yang dijalankan oleh *startup* akan terus berkembang dan bertahan (Ries, 2011). *Startup* atau bisnis baru di Indonesia sering menghadapi situasi yang menantang karena persaingan ketat di pasar dan kondisi VUCA yang tidak dapat diprediksi. Setiap tahun, banyak *startup* berjuang untuk menjaga bisnis mereka dan akhirnya gagal bertahan di tengah persaingan sengit dan situasi VUCA (Rosana & Akbar, 2022). Perubahan tren yang terus menerus dalam masyarakat seiring berjalannya waktu juga membuat banyak *startup* tidak siap menghadapi perubahan, menyebabkan kebingungan ketika mereka tidak dapat memberikan inovasi untuk produk atau layanan yang dibutuhkan, yang pada akhirnya membuat bisnis menjadi tidak relevan bagi masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah *startup* yang mengalami penurunan produksi dan ekonomi, pemutusan hubungan kerja massal, dan pada akhirnya kebangkrutan serta penutupan bisnis mereka (Adrian, 2022).

Dalam hal pengembangan bisnis yang berkelanjutan, sumber daya manusia yang kompeten tentu diperlukan untuk berkontribusi terhadap hasil bisnis yang optimal juga (Anita, 2022). Salah satu kompetensi yang setiap karyawan perlu dimiliki di sebuah perusahaan untuk menghadapi situasi saat ini adalah ketangkasan belajar. Dalam menghadapi situasi VUCA ini, setiap individu diharapkan menjadi lebih tangkas dan lincah dalam menghadapi perubahan, dan kemampuan ini disebut ketangkasan belajar (Dank & Hellström, 2020). Ketangkasan belajar memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan dunia yang selalu berubah. Ketangkasan belajar adalah kemampuan dan kemauan individu untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pelajaran dari pengalaman-pengalaman tersebut untuk meningkatkan kinerja di masa depan (Derue dkk., 2012). Penelitian yang dilakukan oleh *Center for Creative Leadership* pada tahun 2014 menunjukkan bahwa individu dengan ketangkasan belajar yang

tinggi menunjukkan perilaku kerja yang lebih aktif, kreatif, berpendapat, optimis, dan tangguh, serta mampu terus mengembangkan dan memperbaiki diri (Mitchinson & Morris, 2014). *Startup* perlu memiliki karyawan dan pemimpin dengan ketangkasan belajar yang tinggi karena tantangan-tantangan yang tak terduga akan selalu muncul di masa depan. Individu dengan ketangkasan belajar bahkan memiliki bakat untuk tahu apa yang harus dilakukan ketika mereka tidak tahu harus berbuat apa. Mereka berkomitmen untuk mengembangkan keterampilan mereka, sehingga individu seperti ini akan memimpin *startup* melalui berbagai perubahan dan situasi ambigu yang akan terjadi (Scisco dkk., 2017).

Untuk meningkatkan ketangkasan belajar, individu perlu memiliki pola pikir yang tepat dalam bekerja dan membuat keputusan sehingga mereka dapat belajar dan beradaptasi dengan lebih tangkas. Penelitian yang dilakukan oleh Miller (2016) menunjukkan bahwa pola pikir pertumbuhan adalah faktor kunci dalam menciptakan ketangkasan. Pola pikir pertumbuhan adalah karakteristik penting yang dibutuhkan individu untuk dengan cepat belajar dan beradaptasi dengan masalah yang semakin kompleks (Miller, 2016; Schmidt, 2021). Menumbuhkan pola pikir pertumbuhan di dalam organisasi adalah faktor kunci dalam menciptakan ketangkasan dan inovasi, serta memupuk keterlibatan, kolaborasi, komitmen, dan lingkungan kerja yang dapat dipercaya (Miller, 2016). Pola pikir pertumbuhan adalah keyakinan individu bahwa kualitas dan kecerdasan dapat diubah dan dikembangkan melalui kerja keras, strategi yang baik, dan umpan balik dari orang lain (Dweck, 2006).

Ketika individu memiliki pola pikir pertumbuhan mengenai kecerdasan, kinerja kerja yang kurang optimal akan dilihat sebagai sinyal bahwa lebih banyak usaha dan strategi yang lebih baik diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik di masa depan. Dengan jenis pendekatan berpikir seperti ini, potensi keberhasilan dalam tugas di masa depan juga akan jauh lebih optimis. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Vandewalle (2012), pola pikir pertumbuhan juga dapat memprediksi perilaku yang mendasari ketangkasan belajar. Ini dapat dilihat dari hubungan positif antara pola pikir pertumbuhan dan proses yang terlibat dalam ketangkasan belajar. Beberapa dari proses ini meliputi pengenalan pola, pemikiran kontrafaktual, simulasi kognitif, perilaku mencari umpan balik, eksperimen, dan refleksi (Vandewalle, 2012). Dengan memiliki pola pikir pertumbuhan, karyawan akan memiliki semangat untuk terus belajar demi mencapai tujuan bisnis dan kesuksesan mereka, sehingga hipotesis berikut diformulasikan:

H₁: Ada pengaruh *growth mindset* terhadap *learning agility* pada karyawan *startup*

Menumbuhkan *learning agility* pada individu juga dapat dilakukan dengan menumbuhkan ketangguhan atau ketangkasan dalam beradaptasi. Ketidakpastian di dunia kerja membuat ketangguhan menjadi faktor penting yang dapat mengubah ancaman dari ketidakpastian menjadi peluang untuk pertumbuhan, pengembangan, dan perubahan positif (Yuniar dkk., 2007). Ketangguhan adalah kemampuan untuk mengatasi stres (Connor & Davidson, 2003), dan merupakan bentuk keberlanjutan diri yang terkait dengan kemampuan untuk bangkit dari keterpurukan atau kegagalan dan melanjutkan apa yang sedang dilakukan sebelumnya. Memiliki ketangguhan dapat membantu individu untuk bertahan dan beradaptasi dengan situasi yang menantang (Masten, 2001). Karyawan yang memiliki ketangguhan mampu kembali bekerja dan berperforma dengan baik setelah menghadapi waktu yang sulit (Rahardi dkk., 2022). Ketangguhan juga memiliki dinamika positif dengan ketangkasan belajar, karena peningkatan ketangguhan dan ketangkasan menunjukkan manfaat yang kuat dalam banyak hasil dan beberapa atribut kinerja penting. Namun, membangun ketangkasan tanpa meningkatkan ketangguhan pada karyawan dapat mengakibatkan konsekuensi tak terduga dalam bentuk peningkatan depresi, kecemasan, absensi, dan kelelahan di tempat kerja (MeQuilibrium, 2019). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki ketangguhan dan ketangkasan tinggi dua kali lebih terlibat dalam pekerjaan dan lingkungannya (MeQuilibrium, 2019). Dengan demikian, dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

H₂: Ada pengaruh resiliensi terhadap *learning agility* pada karyawan *startup*

H₃: *Growth mindset* dan resiliensi secara simultan berpengaruh terhadap *learning agility* pada karyawan *startup*

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif berupa survei yang dilakukan secara *cross-sectional*. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian dengan cara berpikir deduktif yang berangkat dari suatu konsep lalu ke detail empiris. Pengukuran dalam penelitian kuantitatif memiliki terminologi dan seperangkat teknis khusus karena bertujuan untuk menangkap detail empiris dari dunia sosial empiris dengan tepat dan mengungkapkan data yang ditemukan dalam bentuk angka (Neuman, 2014). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu dua variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *growth mindset* dan resiliensi, serta untuk variabel terikat adalah *learning agility*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner elektronik berupa *google form* yang memuat halaman *informed consent*, data identitas diri partisipan, dan instrumen untuk mengukur masing-masing variabel penelitian dalam bentuk skala Likert. Proses pengambilan data dilakukan dalam rentang waktu 11 hari, yaitu terhitung dari 8 Desember 2022 sampai 19 Desember 2022.

Partisipan

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* yang termasuk ke dalam *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel dengan pertimbangan tertentu. Hal ini dikarenakan tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang sedang diteliti oleh peneliti (Sugiyono, 2019). Partisipan dalam penelitian ini adalah 50 karyawan yang bekerja di salah satu perusahaan *startup* yang bergerak di bidang kesehatan mental di Surabaya. Karyawan tersebut merupakan karyawan yang telah lulus tahap *probation* selama 3 bulan dan terbagi ke dalam delapan divisi, yaitu *Business to Business (B2B)*, *Business to Customer (B2C)*, *Growth*, *Product*, *Operation*, *Tech*, *Content*, dan *Design*.

Pengukuran

Untuk mengukur *growth mindset*, peneliti menggunakan instrumen yang dikonstruksi oleh (Sembiring, 2017) dengan landasan kerangka teori yang diusung oleh (Dweck, 2006). Instrumen terdiri dari 17 item yang terbagi ke dalam 4 aspek, yaitu 1) keyakinan terhadap intelegensi, bakat, dan sifat (6 *item*); 2) keyakinan terhadap tantangan, kesulitan, dan kegagalan (4 *item*); 3) keyakinan terhadap usaha (4 *item*); dan 4) keyakinan terhadap kritik dan masukan yang diterima dari orang lain (3 *item*). Respons jawaban menggunakan *six-point Likert scale* (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 6 = sangat setuju). Semakin tinggi skor yang didapat, maka semakin tinggi juga tingkat *growth mindset* yang dimiliki oleh individu. Alat ukur ini memiliki tingkat reliabilitas yang tergolong tinggi ($\alpha = 0,792$) dan menghasilkan nilai *item-rest correlation* 0,046 sampai 0,642.

Untuk mengukur resiliensi, peneliti menggunakan skala (Wagnild & Young, 1993) yang telah diadaptasi oleh (Saifuddin, 2018) ke dalam Bahasa Indonesia yang berisi 25 item dan terdiri dari lima aspek resiliensi, antara lain *perseverance* (5 *item*), *equanimity* (5 *item*), *meaningfulness* (5 *item*), *self-reliance* (5 *item*), dan *existential aloneness* (5 *item*). Respons jawaban menggunakan skala 1 (sangat tidak sesuai) sampai 4 (sangat sesuai). Semakin tinggi skor yang didapat, maka semakin tinggi juga tingkat resiliensi yang dimiliki oleh individu. Alat ukur ini juga dapat dikatakan andal karena memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi ($\alpha = 0,902$) dan menghasilkan nilai *item-rest correlation* 0,211 sampai 0,806.

Kemudian, untuk mengukur *learning agility* peneliti menggunakan skala berisi 20 item yang disusun sesuai dengan empat aspek milik Lombardo & Eichinger (2000), serta sudah diadaptasi dan diuji coba oleh Ifari (2021). Empat aspek *learning agility* tersebut adalah *mental agility* (5 item), *people agility* (5 item), *change agility* (5 item), dan *result agility* (5 item). Skala berupa *five-point Likert scale* mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Semakin tinggi skor yang didapat, maka semakin tinggi juga tingkat *learning agility* yang dimiliki oleh individu. Alat ukur ini memiliki tingkat reliabilitas yang tergolong tinggi ($\alpha = 0,884$) dan menghasilkan nilai *item-rest correlation* 0,269 sampai 0,817.

Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linear berganda. Regresi linear berganda adalah metode yang digunakan untuk menganalisis besar pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas (independen) terhadap satu variabel terikat (dependen) yang mana sesuai dengan penelitian ini yang bertujuan untuk melihat pengaruh masing-masing *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility* dan pengaruh *growth mindset* dan resiliensi secara simultan terhadap *learning agility*. Peneliti menggunakan bantuan *software* Jamovi versi 1.6.23 untuk analisis data penelitian.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari 50 partisipan, terdapat 14 pria (28%) dan 36 wanita (72%). Rata-rata usia responden adalah 24 tahun ($SD = 2,426$). Selanjutnya, analisis deskriptif pada setiap variabel dilakukan dengan hasil sebagai berikut: pola pikir pertumbuhan ($M = 81,06$; $SD = 8,76$), ketangkasan belajar ($M = 78,60$; $SD = 9,152$), dan ketanggahan ($M = 76,20$; $SD = 10,00$).

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Omnibus ANOVA Tes

	Sum of Square	df	Mean Square	F	P
<i>Growth Mindset</i>	483,152	1	483,152	21,159	<,001
Resiliensi	1249,208	1	1249,208	54,707	<,001
Residual	1073,226	47	22,835		

Hasil analisis regresi linear berganda antara variabel *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility* didapat *F regression* dari *growth mindset* senilai 21,159 dan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$ yang berarti ada pengaruh signifikan dari *growth mindset* terhadap *learning agility* sehingga H_1 dapat diterima. Lalu *F regression* dari resiliensi senilai 54,707 dan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari resiliensi terhadap *learning agility* sehingga H_2 pun diterima. Dapat disimpulkan bahwa masing-masing *growth mindset* dan resiliensi memiliki pengaruh terhadap *learning agility*, H_1 dan H_2 dapat diterima.

Selain itu, pada hasil Omnibus ANOVA Test menunjukkan jumlah kuadrat atau *Sum of Squares* dari *growth mindset* lebih kecil dari resiliensi. Hal ini berarti variabel resiliensi dapat memberikan sumbangan lebih besar dalam memprediksi dan menjelaskan *learning agility* dibandingkan dengan *growth mindset*.

Tabel 2. *Model Fit Measure*

Model	R	R ²	AIC	BIC	Overall Model Test			
					F	df1	df2	p
1	0,659	0,434	339,811	345,574	36,828	1	48	<,001
2	0,859	0,739	303,214	310,862	66,371	2	47	<,001

Tabel 3. *Model Coefficients – Learning Agility*

Predictor	Estimate	SE	95% Confidence Interval		t	p
			Lower	Upper		
Intercept	3,067	6,889	-10,793	16,927	0,445	0,658
Growth Mindset	0,401	0,087	0,226	0,576	4,600	< 0,001
Resiliensi	0,564	0,076	0,411	0,718	7,396	< 0,001

Hasil *Model Fit Measure* menunjukkan hasil komparasi untuk dua model regresi, model 1 menggambarkan model yang hanya menggunakan satu prediktor (*growth mindset*) dan model 2 menggambarkan model yang menggunakan dua prediktor (*growth mindset* dan resiliensi). Berdasarkan model 1, dapat ditarik kesimpulan bahwa varians prediktor *growth mindset* memiliki nilai R² sebesar 0,434 yang berarti *overlap* sebanyak 43,4% dengan varians variabel *outcome (learning agility)*. Artinya, 43,4% besarnya *learning agility* dapat dijelaskan oleh *growth mindset*, sedangkan sisanya (sebesar 56,6%) oleh faktor lain di luar *growth mindset*. Dengan begitu, model 1 tersebut cocok untuk menggambarkan data (F(1,48) = 36,828; nilai p < 0.001). Lalu pada model 2, didapat nilai R² sebesar 0,739 yang berarti varians variabel *growth mindset* dan resiliensi *overlap* sebanyak 73,9% dengan varians variabel *outcome (learning agility)*. Artinya, model 2 menggambarkan bahwa variabel *learning agility* dapat dijelaskan oleh 2 prediktor (variabel *growth mindset* dan resiliensi) sebesar 73,9%, sedangkan sisanya (sebesar 26,1%) oleh faktor lain di luar kedua prediktor tersebut. Dengan begitu, model 2 tersebut juga cocok untuk menggambarkan data (F(2,47) = 66,371; nilai p < 0,001) dan mampu menjelaskan lebih banyak mengenai variabel *learning agility* secara lebih kompleks dibandingkan model 1. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H₃ dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu *growth mindset* dan resiliensi secara simultan berpengaruh terhadap *learning agility*.

Hasil *Model Coefficients* juga digunakan oleh peneliti untuk membuat persamaan garis regresi. Persamaan garis regresinya adalah $Y = 3,067 + 0,401X_1 + 0,564X_2 + \epsilon$. Dapat terlihat bahwa pada variabel *growth mindset* dan resiliensi masing-masing memiliki nilai p < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *growth mindset* ($\beta = 0,401$, 95% CI = [0,226, 0,576], SE = 0,087, t = 4,600, nilai p = <0,01) dan resiliensi ($\beta = 0,564$, 95% CI = [0,411, 0,718], SE = 0,076, t = 7,396, nilai p = <0,001) merupakan prediktor yang secara simultan dapat menjelaskan *learning agility*.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ada pengaruh yang signifikan antara *growth mindset* dan resiliensi secara simultan terhadap *learning agility* pada karyawan *startup*. Untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis kerja yang telah dirumuskan sebelumnya, penulis melakukan analisis statistik dengan teknik regresi linear berganda untuk melihat pengaruh kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dari hasil statistik, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen atau prediktor, yaitu *growth mindset* dan resiliensi, memiliki hubungan positif linear dengan *learning agility* atau dengan kata lain semakin tinggi *growth mindset* dan resiliensi yang dimiliki individu, maka akan semakin tinggi pula *learning agility* yang dimilikinya. Hasil analisis ini

sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa ada hubungan antara masing-masing *growth mindset* dan resiliensi dengan *learning agility*.

Penelitian yang dilakukan oleh Vandewalle (2012) mengatakan bahwa *growth mindset* menjadi faktor yang mampu memprediksi perilaku yang mendasari *learning agility* (Vandewalle, 2012). *Growth mindset* adalah pola pikir berkembang yang dimiliki individu sehingga individu dapat percaya bahwa kecerdasan, kemampuan, kompetensi, dan semua hal terkait dirinya dapat terus dikembangkan seiring dengan usaha dan tekad yang dilakukan (Dweck, 2006). Teori yang diusung oleh Dweck (1999) ini menjadi faktor kunci dalam menciptakan kelincahan atau *agility*, baik dalam konteks sehari-hari maupun di lingkungan kerja profesional (Dweck, 2006). Ketika individu memiliki pola pikir berkembang (*growth mindset*) tentang kecerdasan, hasil kinerja yang kurang optimal selama bekerja akan dipandang sebagai suatu sinyal yang menandakan perlunya lebih banyak upaya dan strategi yang lebih baik untuk nantinya menghasilkan kinerja yang lebih baik juga. Hal ini juga sejalan dengan yang dikatakan oleh Miller (2016) dan Schmidt (2021) bahwa *growth mindset* adalah karakteristik penting yang dapat mendorong individu untuk mampu cepat belajar dan beradaptasi dalam menghadapi persoalan yang semakin kompleks sehingga kemudian menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan *learning agility* (Miller, 2016; Schmidt, 2021).

Serupa dengan yang dikemukakan oleh Hezlett & Kuncel (2012), dalam penelitiannya ditemukan bahwa individu pasti selalu bertemu dengan kesempatan untuk belajar dan berkembang, memiliki *growth mindset* akan membantu individu untuk fokus merefleksikan keadaan dan kesulitannya dengan sudut pandang yang lebih luas dan positif. Kemampuan tersebut merupakan bentuk dari atribut *non-cognitive* yang berhubungan dengan *learning agility* (Hezlett & Kuncel, 2012). Selain itu, individu dengan *growth mindset* juga akan memiliki perilaku aktif dalam mencari umpan balik (*feedback*) dan melakukan eksperimen guna mengembangkan diri ke depannya. Perilaku mencari umpan balik dan melakukan eksperimen merupakan bagian dari *learning agility* dimana individu dapat aktif belajar dari pengalaman dan menerapkannya pada kesempatan baru di masa mendatang (Vandewalle, 2012).

Selain *growth mindset*, resiliensi juga ditemukan sebagai salah satu prediktor yang berpengaruh terhadap *learning agility*. Penelitian yang dilakukan oleh MeQuilibrium (2019) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara resiliensi dengan *learning agility*. Resiliensi merupakan kemampuan untuk mengatasi stres (Connor & Davidson, 2003) yang berupa ketahanan diri untuk bangkit kembali dari kemunduran atau kegagalan, lalu kembali melanjutkan apa yang dikerjakan sebelumnya dengan lebih baik. Resiliensi ini dapat membantu individu untuk mampu bertahan dan beradaptasi ketika ada sesuatu tantangan yang berat. Dalam dunia kerja, individu yang resilien akan mampu kembali bekerja dan menunjukkan kinerja yang baik setelah menghadapi masa-masa sulit (Rahardi dkk., 2022). Kemampuan tersebut sejalan dan berhubungan dengan *learning agility* yang merupakan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan secara cepat dan tepat, serta mampu memanfaatkan peluang baru di situasi yang baru (MeQuilibrium, 2019). Sinergi dari resiliensi dan *agility* telah terbukti memiliki konsekuensi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Peneliti membuktikan bahwa mengembangkan resiliensi dan kelincahan secara bersamaan di lingkungan kerja mampu memberikan kontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja, kreativitas karyawan, dan respons terhadap tantangan yang lebih tinggi (MeQuilibrium, 2019).

Adanya dimanika positif antara kedua variabel ini juga didukung oleh penelitian Park dkk. (2022) yang menyebutkan bahwa resiliensi dapat menjadi salah satu faktor prediktor yang baik untuk mendukung/meningkatkan *learning agility*. Studi yang dilakukan pada karyawan perusahaan, ditemukan bahwa karyawan dengan *learning agility* yang tinggi akan lebih sering mendapat kesempatan promosi, kenaikan gaji, dan karier yang lebih baik dibanding karyawan lain dengan *learning agility* yang rendah. Hal tersebut mendukung hubungan antara resiliensi dengan *learning agility* dalam konteks pengembangan karier di dunia kerja (Park dkk., 2022). Di satu sisi, *learning agility* yang dimiliki

individu juga akan membantu individu untuk bertahan dalam kondisi perubahan yang sulit dan mampu terus berkembang ke arah perbaikan, hal ini juga berhubungan dengan resiliensi yang dimiliki oleh individu (Park dkk., 2022).

Selain pengaruh signifikan dari *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility*, data menarik didapatkan setelah peneliti melakukan analisis lebih lanjut menggunakan analisis Omnibus ANOVA. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Sum of Squares* untuk variabel *growth mindset* lebih kecil dibandingkan dengan *Sum of Squares* untuk variabel resiliensi, hal ini mengindikasikan bahwa resiliensi memiliki pengaruh yang lebih kuat atau kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan *learning agility* dibandingkan dengan *growth mindset*. Belum ada penelitian sebelumnya yang menunjukkan perbandingan bahwa resiliensi lebih efektif dalam memprediksi *learning agility* daripada *growth mindset*, namun mungkin ada faktor lain yang mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang dijelaskan dalam penelitian ini, resiliensi mampu mempengaruhi *learning agility* secara signifikan karena keduanya bergerak secara dinamis pada situasi atau kondisi yang sama, seperti perubahan yang cepat, kegagalan, kesulitan, dan sejenisnya. Penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa ada hubungan dinamis yang kuat antara kedua variabel tersebut, dimana karyawan yang mengembangkan resiliensi dan *agility* secara simultan di tempat kerja dapat berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja, kreativitas karyawan, dan respons yang lebih tinggi terhadap tantangan (MeQuilibrium, 2019).

Selain itu, karakteristik sampel yang diuji dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan *startup* dimana perusahaan ini memiliki dinamika kerja yang tinggi dan inisiatif bisnis yang selalu berubah, sehingga membutuhkan karyawan yang tangkas dalam merespons perubahan dan tantangan bisnis. Menurut peneliti, karyawan yang bekerja di perusahaan *startup* membutuhkan resiliensi untuk akhirnya memiliki *learning agility* dan beradaptasi dengan situasi yang berubah dengan cepat. Karyawan perusahaan *startup* harus dapat mengatasi stres akibat tekanan, bangkit dari kegagalan dan perubahan yang cepat, serta bergerak cepat untuk mengikuti kinerja dinamis bisnis *startup*. Oleh karena itu, di perusahaan *startup*, resiliensi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *learning agility* daripada pengaruh *growth mindset* terhadap *learning agility*.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada variabel *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility* didapatkan hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan antara masing-masing *growth mindset* terhadap *learning agility* sehingga H_1 dan H_2 dapat diterima. Pada model regresi juga terlihat bahwa ada pengaruh *growth mindset* dan resiliensi secara simultan terhadap *learning agility* dengan hasil R^2 sebesar 0,739 yang menunjukkan bahwa *learning agility* dapat dijelaskan oleh *growth mindset* dan resiliensi sebanyak 73,9% dengan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$ sehingga H_3 dapat diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *growth mindset* memiliki pengaruh positif terhadap *learning agility*, begitu juga dengan resiliensi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa *growth mindset* dan resiliensi secara simultan mampu memprediksi *learning agility*. Artinya, semakin tinggi tingkat *growth mindset* dan resiliensi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan *startup*, maka akan semakin tinggi pula tingkat *learning agility* dari masing-masing karyawan. Selain itu, dari hasil analisis juga dapat disimpulkan bahwa variabel resiliensi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap *learning agility* sehingga resiliensi mampu memberikan sumbangan yang lebih besar dibandingkan dengan *growth mindset* dalam hal memprediksi dan menjelaskan *learning agility*. Dengan begitu, perusahaan *startup* dapat membantu karyawan untuk meningkatkan *growth mindset* dan resiliensi melalui pelatihan agar *learning agility* dari karyawan

tersebut dapat meningkatkan sehingga karyawan dapat mampu menghadapi situasi organisasi yang kompleks, dinamis, dan menantang di situasi VUCA seperti saat ini dan menjaga keunggulan bersaing di industri bisnis.

Penelitian ini memiliki batasan dalam hal jumlah sampel. Pengujian hipotesis pada penelitian ini hanya dilakukan di satu jenis industri, yaitu perusahaan rintisan (*startup*) yang bergerak di industri kesehatan mental dengan jumlah sampel sebanyak 50 karyawan. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini masih tergolong sangat minim dan jenis industri *startup* yang tidak bervariasi membuat penelitian ini tidak bisa digeneralisasi dengan lebih luas. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat meninjau lebih lanjut pengaruh antara *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility* pada sektor industri yang lebih bervariasi, seperti industri teknologi, kreatif, manufaktur, dan lainnya karena kebutuhan dan dinamika dari *learning agility* akan berbeda pada masing-masing jenis industri yang berbeda. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang dapat menjadi variabel mediator atau moderator terhadap pengaruh antara *growth mindset* dan resiliensi terhadap *learning agility* pada karyawan (contoh: *empowerment*), serta dapat melakukan analisis lebih mendalam untuk melihat faktor-faktor yang menjelaskan alasan mengapa pengaruh yang dimiliki resiliensi terhadap *learning agility* lebih kuat dibandingkan dengan *growth mindset* terhadap *learning agility*.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, keluarga, teman-teman, dan dosen pembimbing yang sudah mendukung dan membantu penyelesaian penelitian ini.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Gresika Tabitha Vinesian dan Reza Lidia Sari tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Adrian, A. (2022, Juni 3). Menilik Data Keberadaan Startup Indonesia di Tengah Maraknya PHK. *Kumparan Bisnis*.
- Anita, S. Y. (2022). Analisis Strategi Bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Masa Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Etika Bisnis Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(01), 352–362. <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v8i1.3912>
- Connor, K., & Davidson, J. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, September. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Dank, N., & Hellström, R. (2020). *Agile HR: Deliver Value in a Changing World of Work*. Kogan Page.
- Derue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 258–279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset*. The Random House Publishing Group.

- Hendrarso, P. (2020). Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi menuju Era VUCA : Studi Fenomenologi Pada Perguruan Tinggi Swasta. *Prosiding Seminar Stiami*, 7(2), 1–11.
- Hezlett, S. A., & Kuncel, N. R. (2012). Prioritizing the Learning Agility Research Agenda. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 296–301. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01449.x>
- Ifari, A. R. (2021). *Pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja Karyawan Customer Service Representative di Kota Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–330. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:43.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:43.0.CO;2-1)
- Masten, A. S. (2001). Resilience Process in Development. *American Psychological Association*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.227>
- MeQuilibrium. (2019). Resilience and Agility: The Dynamic Duo for the New World of Work. *New Life Solution, Inc.*
- Miller, C. (2016). *Expectations Create Outcomes: Growth Mindsets in Organizations*.
- Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). *Learning About Learning Agility*. <https://doi.org/10.35613/ccl.2014.1012>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited.
- Park, Y., Lim, D. H., & Lee, J. Y. (2022). Internal Marketability, External Marketability, and Career Resilience: The Mediating Role of Learning Agility. *Sustainability*, 14(16447), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su142416447>
- Rahardi, D., Nurbaiti, B., & Fauzi, A. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Learning Agility and Resilience on Performance with Work Stress as an Intervening Variable in Sales Department Employees of PT Burgasari Flour Mills Indonesia during the Covid-19 Pandemic. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 715–724. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1139>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. Crown Business.
- Rosana, F. C., & Akbar, C. (2022, Mei 26). Persaingan Ketat, Startup Hadapi Musim Paceklik? *Tempo.co*.
- Saifuddin. (2018). *Hubungan antara Resiliensi dengan Produktivitas Kerja pada Karyawan Perusahaan Telekomunikasi PT. Cendana Teknik Utama*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Schmidt, L. (2021). *Redefining HR: Transforming People Teams to Drive Business*. Kogan Page.
- Scisco, P., Biech, E., & Hallenbeck, G. (2017). *COMPASS: Your Guide for Leadership Development and Coaching*. CCL Press.
- Sembiring, T. (2017). Konstruksi Alat Ukur Mindset. *Humanitas: Jurnal Psikologi*, 1(1), 53–60. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v1i1.402>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tamara, A. F., Maulidan, A. S., Alkatili, A. A., Musyaffa, F. L., & Husniyah, N. (2021). Design Thinking as a Strategy in Facing VUCA. *Indonesian Journal of Digital Business*, 1(2), 23–26.

- Vandewalle, D. O. N. (2012). A Growth and Fixed Mindset Exposition of the Value of Conceptual Clarity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 301–305. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01450.x>
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of nursing measurement*.
- Yuniar, I. G. A. A. Y., Nurtjahjanti, H., & Rusmawati, D. (2007). Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali. *Jurnal Psikologi Undip*, 9(1), 11–20. <https://doi.org/10.14710/jpu.9.1>