

Pengaruh *Growth Mindset* terhadap Kesiapan Melakukan Perubahan pada Dosen di Jawa Barat

Indah Puspitasari

Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung

e-mail :indah.puspitasari@psy.maranatha.edu

Abstract

The aim of this study was to analyze the roles of mindset on the readiness to change of lecturers in West Java. All organizations will surely face change without exception including universities. Many changes are happening rapidly in the education field. Change will not success and fulfill its goals if human resources as change drivers are not ready to change. For this reason, it is important to know the readiness to change of lecturers in West Java in dealing with changes that occur in the current environment and in the future. Readiness to carry out this change is associated with the individual mindset in the organization. Population in this research was lecturers in West Java. Sampling was done by purposive sampling technique with the criteria of having worked for at least 1 year as a lecturer. The number of research samples is 156 people. The data collection method was carried out through a survey by providing a Mindset Scale and Readiness to Change Scale compiled by the researcher. The Mindset Scale Reliability was 0.749 and the Readiness to Change Scale was 0.904. The results of the analysis show that the mindset variable contributes an R value of 0.334 ($p < 0.05$) to readiness for change, with a coefficient of determination (R^2) of 0.112 or 11.2%.

Keywords: *mindset, readiness to change, organizational change.*

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh mindset terhadap readiness to change dosen di Jawa Barat. Semua organisasi pasti akan menghadapi perubahan tanpa kecuali termasuk perguruan tinggi. Banyak perubahan yang terjadi secara cepat dalam dunia pendidikan. Perubahan tidak akan berjalan dengan baik dan memenuhi tujuannya jika SDM sebagai penggerak perubahan tidak memiliki kesiapan untuk berubah. Untuk itu penting mengetahui readiness to change dari dosen di Jawa Barat dalam menghadapi perubahan yang terjadi dilingkungan saat ini maupun dimasa yang akan datang. Kesiapan menjalankan perubahan ini dikaitkan dengan mindset sdm didalam organisasi. Populasi dalam penelitian Dosen di Jawa Barat. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling dengan kriteria telah bekerja minimal 1 tahun sebagai dosen. Jumlah sampel penelitian adalah 156 orang. Metode pengambilan data dilakukan melalui survei dengan memberikan Skala Mindset dan Skala Readiness to Change yang disusun oleh peneliti. Reliabilitas Skala Mindset adalah 0,749 dan Skala Readiness to Change 0,904. Hasil analisa menunjukkan bahwa variable mindset memberikan kontribusi nilai R sebesar 0,334 ($p < 0,05$) terhadap readiness for change, dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,112 atau 11,2 %.

Kata kunci: *mindset, readiness to change, perubahan organisasi.*

I. Pendahuluan

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2020-2024 dinyatakan bahwa pembangunan Indonesia 2020-2024 salah satunya ditujukan untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter. Hal ini menjadi perhatian penting agar SDM di Indonesia mampu bersaing dengan secara global. Berdasarkan Global Human Capital Index oleh World Economic Forum (WEF) 2017, peringkat SDM Indonesia berada

pada posisi 65 dari 130 negara, tertinggal dibandingkan Malaysia (peringkat 33), Thailand (peringkat 40), dan Vietnam (peringkat 64). Rendahnya kualitas tenaga kerja yang belum merespon perkembangan kebutuhan pasar kerja merupakan salah satu penyebab mengapa produktivitas dan daya saing Indonesia masih tertinggal. Program studi yang dikembangkan pada jenjang pendidikan tinggi juga belum sepenuhnya menjawab potensi dan kebutuhan pasar kerja (Rancangan Teknokratik RPJM 2020-2024). Peningkatan kualitas SDM harus dimulai dari lembaga pendidikan sebagai fondasi awal untuk mencetak SDM. Perguruan Tinggi sebagai lembaga yang mencetak lulusan calon tenaga kerja harus mampu mencetak SDM yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dunia usaha. Program Kampus Merdeka diarahkan untuk mencetak lulusan yang memiliki kompetensi yang berorientasi global. Mereka diarahkan agar tidak hanya menguasai teori tetapi juga memahami aplikasi dalam penerapan ilmunya. Mahasiswa diharapkan dapat dibekali kemampuan agar siap masuk dunia kerja.

Salah satu kebijakan Kampus Merdeka berkaitan dengan pemberian hak pada mahasiswa untuk mengambil mata kuliah di luar program studi bahkan di di luar universitasnya. Selain itu program studi diharapkan mampu mengembangkan mata kuliah dengan materi yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja (<http://dikti.kemdikbud.go.id>). Tantangan dalam penerapan Kampus Merdeka, Dosen diharapkan tidak lagi memberikan materi pembelajaran dikelas namun juga mengembangkan metode pembelajaran yang interaktif sehingga dapat mencetak SDM yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan di pasar global. Perubahan kebijakan ini membawa implikasi pula pada perubahan dalam pola pembelajaran. Saat ini perubahan yang terjadi didalam dunia pendidikan khususnya didalam perguruan tinggi berjalan dengan sangat cepat. Selain program Kampus Merdeka, revolusi industri 4.0. dan juga pandemi covid 19 telah mendorong lembaga pendidikan melakukan percepatan program transformasi digital dalam penyelenggaraan pendidikan (Syamsuar & Reflianto, 2018). Tantangan perubahan yang terjadi di era VUCA tidak sebatas terjadi di dunia bisnis namun juga didalam dunia pendidikan. Bahkan dalam perkembangannya dunia pendidikan di masa depan pembelajaran tidak lagi di dalam kelas (Shahroom & Hussin, 2018). Perubahan menjadi suatu kebutuhan dasar bagi semua organisasi (Hussey, 2000). Perubahan yang cepat juga terjadi di dunia pendidikan. Hal ini membuat seluruh pihak perlu memiliki kemampuan yang baik untuk beradaptasi secara cepat dengan perubahan.

Untuk menjawab setiap tantangan perubahan yang terjadi, maka peran SDM menjadi sangat penting dan kritical. SDM merupakan kunci utama sebuah perubahan mengingat SDM adalah subjek pelaku perubahan (Burnes, 2017). Balogun & Hailey (2008) menyatakan

bahwa perubahan tidak sebatas dilihat dari sisi organisasi namun kesuksesan perubahan sangat tergantung pada pandangan dan perilaku individu didalamnya. Perubahan yang ada di perguruan tinggi juga menuntut SDM khususnya dosen memiliki kesiapan untuk menjalankan perubahan. Kesiapan menjalankan perubahan merupakan sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh *content* (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan tersebut dilakukan), *context* (keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung), dan individual (orang yang diminta untuk melakukan perubahan). Hal ini secara bersama-sama terefleksikan ke dalam tingkatan seseorang atau sekelompok orang secara kognitif dan emosional untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang direncanakan untuk menggantikan keadaan saat ini (Holt, 2003). Orang yang memiliki kesiapan untuk menjalankan perubahan yang tinggi akan mengarahkan tingkah lakunya dalam mendukung usaha perubahan (Huy, 1999). Individu sebagai pelaku perubahan akan melakukan mengembangkan persepsi mengenai perubahan yang akan terjadi. Menurut Holt (2003), kesiapan menjalankan perubahan dinilai berdasarkan empat dimensi yaitu, *appropriateness* yang terkait dengan keyakinan individu bahwa perubahan yang terjadi saat ini adalah tepat dan sesuai kebutuhan organisasi. Dalam hal ini SDM akan meyakini adanya alasan dan kebutuhan yang dapat melegitimasi perubahan dan perubahan merupakan tindakan yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan mencetak lulusan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja yang berdaya saing global. Dimensi selanjutnya adalah *Change Spesifik Efficacy* ini menggambarkan mengenai keyakinan SDM tentang kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan yang diinginkan dimana mereka merasa mempunyai ketrampilan serta kesanggupan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan. Dimensi *Management Support* menjelaskan mengenai keyakinan individu bahwa pemimpin atau pemegang otoritas akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang direncanakan. Dan dimensi *Personal Valence* yang menggambarkan persepsi individu mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapat apabila perubahan tersebut diimplementasikan.

Grunberg (2008) menjelaskan bahwa perubahan yang memiliki tujuan baik bagi organisasi tidak akan dapat berjalan jika SDM tidak siap menjalankan perubahan. SDM yang memiliki kesiapan yang tinggi untuk melakukan perubahan akan mendukung perubahan dan memudahkan proses perubahan dijalankan. Sebaliknya individu yang tidak siap melakukan perubahan cenderung kurang mendukung adanya perubahan yang dijalankan organisasi bahkan dapat bersikap *resistence* terhadap perubahan yang akan dijalankan sehingga dapat menghambat kinerja organisasi.

Valoka (2013) menjelaskan bahwa perubahan tidak akan berjalan baik jika individu tidak memiliki keinginan secara pribadi untuk berubah. Individu akan menilai perubahan yang akan dijalani dan mempertimbangkan kemauan dan kemampuannya untuk berubah. Dalam proses perubahan, suka atau tidak suka, harus menyentuh transformasi nilai dan *mindset*. Tanpa menyentuh transformasi *mindset*, seseorang akan tetap melakukan hal yang sama dengan cara yang sama seperti yang dilakukan dimasa lalu (Khasali, 2007). Artinya tanpa ada perubahan *mindset* maka sistem pendidikan akan dijalankan dengan cara yang sama meskipun sudah ada perubahan aturan sehingga tujuan dari perubahan menjadi tidak dapat tercapai. Respon individu terhadap suatu yang yang diwujudkan dalam tingkah laku sangat dipengaruhi oleh *mindset* yang dimiliki seseorang. Dweck (2012) menyatakan bahwa *mindset* adalah kepercayaan-kepercayaan yang mempengaruhi sikap seseorang. Dweck (2012) menjelaskan terdapat 2 jenis *mindset* yaitu *growth mindset* dan *fixed mindset*. *Mindset* ini dapat dilihat sebagai satu variabel dalam satu kontinum serta sifatnya dapat berubah-ubah dalam berbagai situasi yang berbeda (Burgoyne, Hambrick, Moser, & Burt, 2018). SDM yang memiliki *growth mindset* akan menerima tantangan yang dihadapi dan bersungguh-sungguh menjalankannya. Ia akan berpandangan positif terhadap usaha. Individu meyakini bahwa mereka dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan karena mereka dapat berkembang (Dweck, 2012). Sebaliknya SDM yang memiliki *fixed mindset* cenderung lebih mudah menyerah dan menganggap usaha tidak ada gunanya mengingat kemampuan dan karakteristik individu bersifat menetap (Dweck, 2012). Perubahan yang terjadi didalam organisasi akan menuntut adanya kompetensi atau ketrampilan yang baru dalam menjalankan tugas. Perubahan ini dapat menjadi ancaman bagi SDM yang tidak mau beradaptasi serta cenderung memiliki keyakinan yang rendah akan kemampuan mereka. Wolcott (2021) menjelaskan bahwa kesediaan seseorang untuk menghadapi atau menghindari tantangan baru dan mengembangkan diri akan mempengaruhi motivasi mereka dalam menyikapi perubahan. Potsangbam & Barman (2019) menyatakan bahwa *growth mindset* menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kesuksesan individu ditempat kerja melalui kesiapannya dalam melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan organisasi. Perubahan lingkungan akan menuntut individu untuk bersikap adaptif dan memiliki fleksibilitas. Orang yang memiliki *growth mindset* secara fleksibel akan mengatasi tantangan perubahan dan melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Dan sebaliknya individu dengan *fixed mindset* akan kesulitan untuk beradaptasi dengan situasi baru karena keyakinan dan nilai yang mereka miliki sulit diubah (Murphy and Dweck, 2010). Berdasarkan pada pemaparan yang telah disampaikan tersebut diatas maka dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti

tentang peran *mindset* terhadap kesiapan dosen untuk menjalankan perubahan. *Growth mindset* memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan dosen untuk menjalankan perubahan dan sebaliknya *fixed mindset* memiliki pengaruh negatif terhadap kesiapan dosen dalam melakukan perubahan.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang merupakan bagian dari penelitian kuantitatif non eksperimental. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang mengobservasi nilai dua variabel atau lebih dan menentukan hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan instrument penelitian berupa *self administrated questionnaire*, yang berarti responden diminta untuk mengisi sendiri kuesioner yang sudah disiapkan dan analisis akan dilakukan oleh peneliti berdasarkan jawaban responden dalam kuesioner tersebut. Digunakan dua macam skala dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Skala *mindset* yang mengacu pada teori Dweck (2006). *Mindset* terdiri dari dua yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset*. Hasil pengujian validitas alat ukur menggunakan Pearson memiliki nilai 0,271 sampai dengan 0,728 dan nilai reliabilitas alat ukur adalah 0,749 dengan jumlah item 10.
- 2) Skala kesiapan melakukan perubahan yang diadaptasi berdasarkan teori Holt (2000). Terdapat 4 dimensi readiness for change yaitu *Appropriateness*, *change spesifik efficacy*, *management support* dan *personal valance*. Hasil pengujian validitas alat ukur menggunakan Pearson memiliki nilai 0,279 sampai dengan 0,793 dan nilai reliabilitas alat ukur adalah 0,904 dengan jumlah item 32.

Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen di Jawa Barat. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non random/non probability sampling* yaitu *purposive sampling* dengan karakteristik sudah bekerja sebagai Dosen minimal 1 tahun . Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 156 orang.

III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran mengenai *mindset* dan kesiapan melakukan perubahan dari responden penelitian sebagai berikut :

Tabel I. Gambaran *Mindset*

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Fixed <i>Mindset</i>	0	0%
Growth <i>Mindset</i>	156	100%
Total	156	100%

Pada tabel I, diketahui bahwa seluruh responden memiliki *growth mindset* dengan presentase sebesar 100% dan tidak ada responden yang memiliki *fixed mindset*. Berdasarkan pengolahan data mengenai tingkat *growth mindset* didapatkan hasil bahwa terdapat 55 orang responden atau sebesar 35,26% responden memiliki *growth mindset* yang kuat dan sisanya sebanyak 101 responden atau 64,74% orang responde memiliki *growth mindset* yang cukup.

Tabel II. Gambaran *Kesiapan Melakukan Perubahan*

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Siap	130	83,33%
Cukup Siap	26	16,67%
Tidak Siap	0	0%
Total	156	100%

Berdasarkan tabel II, diketahui bahwa sebagian besar responden berada dalam kategori sangat siap melakukan perubahan yakni sebanyak 130 orang responden atau 83,33%. Sisanya sebanyak 26 orang atau 16,67% berada dalam kategori cukup siap.

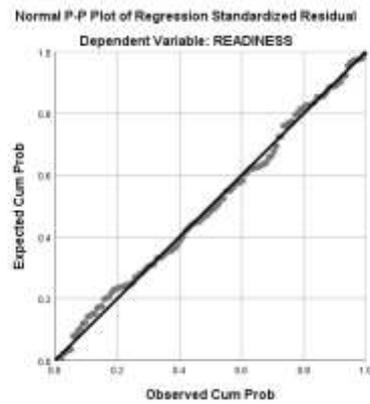
Sebelum melakukan uji hipotesis maka perlu terpenuhinya uji asumsi. Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah hetroskeditas dan uji normalitas. Berdasarkan uji normalitas menggunakan Kolmogorov-smirnov didapatkan hasil bahwa data penelitian terdistribusi normal dengan nilai signifikansi $0,200 > 0,05$ serta titik-titik pada diagram P-Plot mengikuti garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi normal.

Tabel I. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		156
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	17.08860590
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.036
	Negative	-.055
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

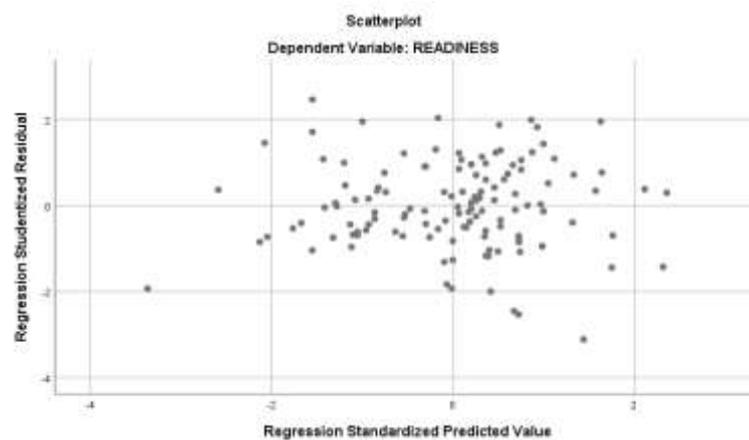
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Gambar 1. Uji Heteroskeditas

Sedangkan hasil uji heteroskeditas menunjuknya bahwa data tidak membentuk pola tertentu yang menunjukkan bahwa regresi terbebas dari heteroskedastitas.



Gambar 2. Uji Regresi

Setelah dilakukan uji asumsi klasik tersebut diatas maka model penelitian ini sudah memenuhi syarat untuk dilakukan perhitungan uji regresi. Berdasarkan pengolah data seperti yang tercantum pada tabel 2, menunjukkan adanya pola perubahan yang signifikan (Sig. 0,000) pada variable kesiapan melakukan perubahan, sehingga *mindset* secara umum memiliki peran terhadap kesiapan melakukan perubahan terhadap dosen di Jawa Barat.

Tabel II. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5684.080	1	5684.080	19.339	.000 ^b
	Residual	45263.170	154	293.917		
	Total	50947.250	155			

a. Dependent Variable: Kesiapan_melakukan_perubahan

b. Predictors: (Constant), *Mindset*

Tabel III. Analisis Korelasi *Mindset* terhadap Career Search Efficacy

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 ^a	.112	.106	17.14400

a. Predictors: (Constant), *Mindset*

b. Dependent Variable: Kesiapan_melakukan_perubahan

Pada perhitungan statistik sesuai dengan tabel diatas, didapatkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,334 dan nilai koefisien determinasi adalah 11,2 % sehingga dapat disimpulkan bahwa *mindset* memberikan pengaruh 11,2% terhadap kesiapan dosen dalam melakukan perubahan, sedangkan sisanya sebesar 88,8% menunjukkan bahwa kesiapan dosen dalam melakukan perubahan dipengaruhi variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. yang artinya semakin tinggi semakin banyak Dosen yang memiliki *growth mindset* maka akan semakin meningkatkan kesiapan dosen dalam melakukan perubahan.

IV. Pembahasan

Salah satu filosofi yang sangat dikenal adalah “*change is the only constant in life*”. Hal ini juga berlaku didalam organisasi apapun, baik organisasi profit maupun non profit, bahwa perubahan menjadi syarat mutlak jika organisasi ingin tetap bertahan. Hussey (2000) mengemukakan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif. Perubahan dilakukan untuk mendorong agar pekerjaan dapat dikelola dengan lebih baik dan mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan tantangan lingkungan (Somadi & Salendu, 2022).

Balogun & Hailey (2008) menjelaskan bahwa perubahan didalam organisasi tidak boleh hanya dilihat hanya dari sisi organisasi, namun juga perlu dilihat dari sisi SDM. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan SDM dan perubahan SDM tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu (Madsen, dkk., 2005). Rendahnya level kesiapan SDM dalam melakukan perubahan merupakan faktor utama yang menjadi penyebab kegagalan implementasi perubahan. Hal yang mendapat mendorong kesuksesan dalam mengimplementasikan perubahan adalah kemampuan individu didalam organisasi untuk menyikapi tantangan atau hal negatif menjadi suatu hal positif (Armenakis, dkk, 1993). Individu yang memiliki *growth mindset* akan melihat tantangan sebagai sarana untuk melakukan pengembangan dan mereka terbuka untuk menghadapi tantangan. Sebaliknya individu yang memiliki *fixed mindset* cenderung kurang menyukai tantangan (Caniels, 2018). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan. Dari hasil penelitian menunjukkan

bahwa *mindset* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kesiapan Dosen di Jawa Barat dalam melakukan perubahan ($p < 0,5$, $R^2 = 0,112$). Korelasi antar *mindset* dengan kesiapan melakukan perubahan bersifat positif yang menunjukkan *mindset* yang *growth* akan meningkatkan kesiapan melakukan perubahan dan sebaliknya *untuk fixed mindset* dapat menurunkan kesiapan individu dalam melakukan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa *mindset* menjadi salah satu variabel yang berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan dosen dalam melakukan perubahan. Hecht, dkk (2021) menjelaskan bahwa *mindset* dapat dilihat sebagai suatu kontinum dimana *growth* dan *fixed mindset* sebagai dua kutub yang berlawanan. Dengan memandang bahwa *mindset* sebagai kontinum maka *mindset* seseorang dapat bergerak dan bersifat tidak menetap. Individu yang memiliki *fixed mindset* dapat diubah agar dapat memiliki *growth mindset* dan sebaliknya.

Dweck (2006) menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki *growth mindset* memiliki proses *coping* yang efektif, yaitu mampu memandang masalah secara positif dan berusaha dengan tekun menyelesaikan masalah. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai permasalahan atau tantangan maka seseorang dengan *growth mindset* akan mampu menghadapinya secara lebih positif sehingga lebih siap melakukan perubahan. Hal ini sejalan dengan penelitian Lim, dkk (2020) dan Wolcott, dkk (2021) yang menyatakan bahwa *growth mindset* dapat mendorong seseorang mengembangkan sikap positif dalam menghadapi tantangan khususnya tantangan perubahan. Lim (2020) menjelaskan bahwa orang yang memiliki *growth mindset* akan memandang masukan dan feedback dari pihak lain secara positif sehingga ketika menghadapi tantangan dalam hal ini berkaitan dengan tantangan perubahan akan berfokus pada penyelesaian masalah. Sebaliknya individu yang memiliki *fixed mindset* cenderung akan menghindari tantangan dan merasa tidak dapat mengembangkan kemampuan yang lainnya (Dweck & Yeager, 2020). Individu yang memiliki *fixed mindset* merasa kemampuan mereka tidak bisa dikembangkan sehingga mereka tidak siap jika harus menerima tantangan baru dalam hal ini tantangan untuk mengubah cara kerjanya.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 35,26% responden memiliki *growth mindset* yang kuat dan sisanya sebanyak 64,74% responden memiliki *growth mindset* yang cukup. Dilain pihak data mengenai kesiapan melakukan perubahan menunjukkan bahwa 83,33% responden merasa sangat siap dalam melakukan perubahan dan sisanya sebanyak 16,67% merasa cukup siap untuk melakukan perubahan. Hasil tersebut mengkonfirmasi bahwa *mindset* memiliki peran terhadap kesiapan dosen dalam melakukan perubahan dengan angka kontribusi sebesar 11,2%, sedangkan sisanya sebesar 88,8% menunjukkan bahwa

kesiapan dosen dalam melakukan perubahan dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa kesiapan dalam melakukan perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu namun juga faktor eksternal seperti *organizational justice* (Stjernen, 2009), gaya kepemimpinan yang terdiri dari *transformational leadership* dan *change leadership* (Herold, 2008), *organizational trust* (Kalyal & Saha, 2008). Selain itu persepsi SDM mengenai dukungan manajemen juga menjadi hal yang berpengaruh terhadap kesiapan individu dalam melakukan perubahan. Hanpachern (1997) dalam penelitian mendapatkan hasil bahwa kesiapan melakukan perubahan dipengaruhi oleh *leadership*, relasi sosial dan *job demand*. Armenakis dan Harris (2002) menjelaskan bahwa respon negatif dari SDM mengenai perubahan yang terjadi dapat berubah ketika pimpinan menjelaskan pesan-pesan perubahan secara konsisten. SDM juga tidak menanggapi perubahan dengan baik jika selama proses perubahan terjadi mereka tidak mendapatkan *feedback* secara tepat. Oleh sebab itu selama proses perubahan dijalankan maka pihak manajemen atau juga pihak yang menjadi penggerak perubahan perlu mengkomunikasikan tujuan dan manfaat perubahan secara terus menerus sehingga SDM semakin memiliki keyakinan yang tinggi untuk mengikuti perubahan yang telah ditetapkan.

V. Simpulan dan Saran

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa *mindset* memiliki peran terhadap kesiapan Dosen di Jawa Barat untuk melakukan perubahan. *Mindset* memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan Dosen untuk melakukan perubahan. Individu yang memiliki *growth mindset* akan memiliki kesiapan melakukan perubahan yang lebih tinggi daripada individu dengan *fixed mindset*. Individu yang memiliki *growth mindset* akan melihat perubahan sebagai tantangan yang menjadi sarana untuk meningkatkan kemampuan. Individu yang memiliki *growth mindset* memiliki kemauan untuk mempelajari hal baru termasuk ketika terjadi perubahan tuntutan lingkungan ia akan bersedia mempelajarinya. Sedangkan individu yang memiliki *fixed mindset* cenderung kurang bersedia untuk mempelajari hal baru dan sudah nyaman dengan situasi yang ada sebelum terjadi perubahan.

5.2. Saran

Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah untuk mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kesiapan dalam melakukan, khususnya dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang memiliki pengaruh terhadap kesiapan melakukan perubahan seperti kepemimpinan, dukungan manajemen, *organizational trust*, maupun *organizational justice*.

Bagi manajemen atau pihak-pihak yang menetapkan kebijakan perubahan dapat mendorong agar SDM menjadikan perubahan sebagai media untuk melakukan pengembangan diri. Manajemen dapat menunjukkan dukungan untuk memfasilitasi SDM agar mempelajari hal baru sesuai dengan tuntutan perubahan yang ditetapkan.

Bagi dosen sebagai pelaku perubahan dapat terus mempertahankan dan mengembangkan *growth mindset* yang sudah dimiliki dan menjadikan perubahan sebagai sarana untuk meningkatkan kapasitas diri. Dosen dapat terus terbuka dalam menjadi pembelajar dan beradaptasi dengan berbagai tuntutan perubahan yang pasti terjadi secara terus menerus.

Daftar Pustaka

- Armenakis, AA, Harris, SG, & Mossholder, KW (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Cole, M. S., Fillmer, J. L., & Self, D. R. (2007). A top management team's reactions to organizational transformation: The diagnostic benefits of five key change sentiments. *Journal of Change Management*, 7(3), 273-290.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 15(2), 169-183.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. 2008. *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall: London
- Beddoe, L., Hay, K., Maidment, J., Ballantyne, N., & Walker, S. (2018). Readiness to practice social work in Aotearoa New Zealand: Perceptions of students and educators. *Social Work Education*, Vol 37(8), 955–967.
- Beer, M.& Walton, A.R.1987. Organizational Change and Development. *Reviews of Psychology*, Vol 38, 339-367.

- Burke, W. & Litwin, G. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, Vol 18(3).
- Burnes, R., Hughes, M., & By, R. T. (2017). Reimagining Organisational Change Leadership. *Journal of Leadership*, Vol 13, 222-251.
- Caniels, M.C., Semeijn, J.H., & Renders, I.H. 2018. Mind The *Mindset!* The Interaction of proactive personality, transformational leadership and growth *mindset* for engagement at work. *Career Development International*, Vol 23, 48-66.
- Dweck, C.S. 2006. *The New Psychology of Success*. Random House: New York, USA
- Dweck, C.S. 2012. *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*. Robinson: New York, USA
- Dweck, C.S. 2015. Revisits the “Growth *Mindset*”. *Mindset: The New Psychology of Success*, Vol. 35, Issue 05, page 20-24,
- Dweck, C.S. 2016. What Having a “Growth *Mindset*” Actually Means. *Harvard Business Review*.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, ES, & Sikora, P. (2008). The Changing Workplace and Its Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 215–236. <https://doi:10.1177/0021886307312771>
- Hallgrimsson, T.2008. *Organizational Change and Change readiness: Employees attitudes During Times of Proposed Merger*. Thesis : Universitetet i Tromse
- Hanpachern C. (1997). The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Colorado State University, Fort Collins.
- Hay, K., Franklin, L., & Hardymont, A. (2012). From student to employee: A conversation about transition and readiness for practice in a statutory social work education. *Toi Hau Tangata, Social Work Now*, 50, 2–9
- Herold, DM, Fedor, DB, Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of change and transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, Vol93(2), 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

- Hecht, C. A., Yeager, D. S., Dweck, C. S., & Murphy, M. C. (2021). Beliefs, affordances, and adolescent development: Lessons from a decade of growth mindset interventions. In J. J. Lockman (Ed.), *Advances in child development and behavior*, Vol. 61, pp. 169–197). Elsevier Academic Press.
- Hussey, D.E., (2000). *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan. Page limited.
- Huy, Q.N. 1999. Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, Vol 2, 325-345
- Holt, D., dkk. 2003. Facilitating Organizational Change: A Test of Leadership. *Journal Leadership & Organization Development*, Vol 24, 262-272
- Holt, DT, Armenakis, AA, Feild, HS, & Harris, SG (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, DT, Bartczak, SE, Clark, SW, & Trent, MR (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol 5(2), 75–92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500132>
- <http://dikti.kemdikbud.go.id>
- Kalyal, J. H., & Saha, K. S. (2008). Factors affecting commitment to organizational change in a public sector organization. *NUST Journal of Business & Economics*, Vol 1(1), 1–10
- Kasali, R. (2007). *Re-code Your DNA*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kementerian PPN/ Bappenas. 2019. *Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024*. Jakarta
- Lim, S., Foo, Y., Yeo, M.-F., Chan, C., & Loh, H. (2020). Integrated work study programme: Students' growth *mindset* and perception of change in work-related skills. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 21(2), 103–115.
- Madsen, S.R, Miller, D,& John, C.R. 2005. Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make difference?. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 28 (6), 771–92

- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 283-296. doi:10.1177/0146167209347380
- Shahroom, A. A., & Hussin, N. 2018. Industrial Revolution 4.0 and Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 8(9), 314–319.
- Sharma, P. 2019. Digital Revolution of Education 4.0. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Volume-9 (Issue-2).
- Somadi, N. & Salendu. 2022. A. Mediating Role of Employee Readiness to Change in the Relationship of Change Leadership with Employees' Affective Commitment to Change. *Budapest International Research and Critics Institute- Journal*, Vol 5, No 1
- Stjernén, A. (2009). Perceived Fairness and Resistance to Organizational Change in Relation to Change-Commitment (Master's Thesis in Work- and Organizational Psychology). The University of Oslo.
- Syamsuar & Reffianto. 2018. Pendidikan dan Tantangan Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Teknologi Pendidikan E-Tech*, Vol 6, No 2.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, Vol 13(1), 96–109. <https://doi:10.1080/14697017.2013.768436>
- Wagner, T. (2010). *Overcoming The Global Achievement Gap*. Cambridge: Harvard University
- Walker, H., Armenakis, AA, & Bernerth, JB (2007). Factors influencing organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 20(6), 761–773. doi: 10.1108/09534810710831000
- Wolcott, M., McLaughlin, J., Hann, A., Miklavec, A., Beck Dallaghan, G., Rhoney, D., & Zomorodi, M. (2021). A review to characterise and map the growth *mindset* theory in health professions education. *Medical Education*, 55(4), 430–440.
- Yeager, D., & Dweck, C. (2020). What can be learned from growth *mindset* controversies? *American Psychologist*, 75(9), 1269–1284.