Jurnal STEI Ekonomi
Journal homepage: https://journal.steipress.org/index.php/jemi
p-ISSN: 0854-0985| e-ISSN: 2527-4783
Vol 34, No. 2, 2025, pp. 133-146. DOI: https://doi.org/10.36406/jemi.v34i2.245

Research article

Peran mediasi kapabilitas ambidextrous pada hubungan learning agility dan kinerja bisnis UMK di Indonesia

Petiana Indriati*
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

This study examines the relationship between learning agility and business performance in 221 MSMEs in Jakarta, considering the mediating role of ambidextrous capability. Using covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) through JAMOVI, the results indicate that learning agility significantly influences the development of ambidextrous capability, which in turn positively impacts business performance. The findings reveal that most of the influence of learning agility on business performance occurs indirectly through ambidextrous capability, emphasizing the importance of a balance between exploration and exploitation activities. Practically, this study recommends the development of an organizational learning system that fosters adaptability, the establishment of a structure that balances innovation and efficiency, and the creation of a conducive organizational culture. The study's findings provide practical contributions to MSMEs, enhancing their competitiveness in a dynamic business environment.

Keywords: *Learning agility, ambidextrous capability, business performance, MSMEs, SEM.*

Article Information:
Received 05/20/2025 / Revised 06/15/2025 / Accepted 06/24/2025 / Online First 07/22/2025

Corresponding author:
Petiana Indriati.
Email: petiana@univpancasila.ac.id

© The Author(s) 2025. Published by Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia jakarta. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http://creativecommons.org/ licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The terms on which this article has been published allow the posting of the Accepted Manuscript in a repository by the author(s) or with their consent.

DOI: https://doi.org/10.36406/jemi.v34i2.245

Abstrak

Studi ini mengkaji hubungan antara kelincahan belajar dan kinerja bisnis pada 221 UMKM di Jakarta, dengan mempertimbangkan peran mediasi kapabilitas ambidextrous. Dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis kovarians (CB-SEM) melalui JAMOVI, hasilnya menunjukkan bahwa kelincahan belajar secara signifikan memengaruhi pengembangan kapabilitas ambidextrous, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja bisnis. Temuan ini mengungkapkan bahwa sebagian besar pengaruh kelincahan belajar terhadap kinerja bisnis terjadi secara tidak langsung melalui kapabilitas ambidextrous, yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Secara praktis, studi ini merekomendasikan pengembangan sistem pembelajaran organisasi yang mendorong adaptabilitas, pembentukan struktur yang menyeimbangkan inovasi dan efisiensi, serta penciptaan budaya organisasi yang kondusif. Temuan studi ini memberikan kontribusi praktis bagi UMKM, meningkatkan daya saing mereka dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Kata Kunci: Kelincahan belajar, kapabilitas ambidextrous, kinerja bisnis, UMKM, SEM

1. Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), kemampuan learning agility muncul sebagai faktor kritis yang memungkinkan individu dan organisasi untuk secara cepat menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan dan peluang baru. Pentingnya kemampuan ini semakin terlihat jelas selama masa krisis seperti pandemi COVID-19, di mana organisasi dengan tingkat learning agility yang tinggi terbukti mampu memberikan respons yang lebih efektif dan adaptif terhadap berbagai perubahan drastis (Atanassova et al., 2025).

Learning agility tidak sekedar membantu menghadapi krisis, tetapi lebih jauh menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan yang menjadi landasan penting dalam menghadapi era disrupsi teknologi dan transformasi digital. Penelitian oleh Nayak et al. (2025) dan Wolor et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan pembelajaran terus-menerus ini merupakan elemen fundamental untuk mempertahankan relevansi kompetensi dan daya saing di tengah perubahan industri yang semakin cepat.

Dalam konteks operasional, *learning agility* berfungsi sebagai mekanisme adaptasi terhadap fluktuasi pasar, sekaligus pendorong inovasi melalui eksplorasi pengetahuan baru. Kemampuan ini juga berperan sebagai penjamin keberlanjutan kompetensi SDM di tengah gempuran disrupsi digital dan perisai organisasi dalam menghadapi berbagai bentuk krisis yang mungkin muncul. Dengan demikian, pengembangan learning agility telah bergeser dari sekadar pilihan menjadi kebutuhan strategis yang mendesak bagi organisasi yang ingin tidak hanya bertahan tetapi juga unggul dalam lingkungan VUCA (Nayak et al., 2025; Wolor et al., 2025).

Learning agility memainkan peran kunci dalam membentuk pembelajaran ambidextrous dengan mendorong individu untuk belajar baik dari kesuksesan maupun kegagalan. Pendekatan pembelajaran ganda ini, sebagaimana dijelaskan Carmeli & Hartmann (2024), secara signifikan meningkatkan kemampuan adaptasi dan inovasi - dua elemen fundamental yang menjadi pilar ambidexterity (Carmeli & Hartmann, 2024). Mekanisme ini bekerja melalui proses dimana karyawan dengan tingkat learning agility tinggi cenderung secara aktif terlibat dalam kedua bentuk pembelajaran: eksploratif (mencari pengetahuan baru) dan

eksploitatif (menyempurnakan pengetahuan existing). Dampak dari *learning agility* terhadap kinerja individu terlihat melalui dua jalur paralel. Pertama, melalui peningkatan personal agility yang memungkinkan respons lebih cepat terhadap perubahan. Kedua, melalui pengembangan kapasitas inovasi yang berkelanjutan. Lin et al. (2025) menemukan bahwa sinergi antara kedua aspek inilah yang menciptakan dampak optimal terhadap kinerja pekerjaan, khususnya dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian (Lin et al., 2025).

Meskipun studi-studi terdahulu telah mengonfirmasi peran kunci learning agility dalam membentuk pembelajaran ambidextrous pada level individu (Carmeli & Hartmann, 2024) serta dampaknya terhadap kinerja melalui peningkatan adaptasi dan inovasi (Lin et al., 2025), penelitian tentang mekanisme ini masih memiliki beberapa keterbatasan mendasar. Pertama, temuan existing yang didominasi oleh konteks korporasi di negara maju belum menguji apakah pola serupa berlaku pada level organisasi, khususnya untuk Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di negara berkembang seperti Indonesia. Karakteristik unik UMK—seperti sumber daya terbatas, struktur sederhana, dan ketergantungan pada pemilik/pimpinan—menimbulkan pertanyaan apakah learning agility pemilik UMK dapat mentransformasikan kapabilitas ambidextrous organisasional, serta bagaimana mekanisme ini berbeda dari perusahaan besar.

Kedua, literatur saat ini lebih fokus pada hubungan langsung antara learning agility dan kinerja individu, tanpa mengeksplorasi peran mediasi kapabilitas ambidextrous sebagai jalur penghubung. Padahal, dalam konteks UMK yang menghadapi tantangan kompetitif ganda (eksploitasi efisiensi dan eksplorasi inovasi), pemahaman tentang bagaimana learning agility memicu keseimbangan ambidextrous—dan kemudian berdampak pada kinerja bisnis—masih menjadi wilayah yang kurang terjamah. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menganggap ambidexterity sebagai konstruk seragam, tanpa mempertimbangkan kemungkinan asimetri dampak learning agility terhadap eksplorasi versus eksploitasi di UMK.

Ketiga, dinamika lingkungan eksternal yang spesifik—seperti volatilitas pasar digital atau tekanan regulatif di Indonesia—belum diintegrasikan dalam analisis. Studi-studi existing menggunakan kerangka lingkungan "dinamis" secara generik, tanpa membedakan jenis ketidakpastian yang mungkin memoderasi hubungan antar variabel. Terakhir, dari sisi metodologis, ketergantungan pada data cross-sectional dan self-report membatasi pemahaman tentang proses temporal pembentukan ambidexterity. Perlunya pendekatan longitudinal atau kualitatif untuk menangkap kompleksitas pembelajaran organisasional di UMK menjadi celah yang signifikan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap-gap tersebut dengan menguji model mediasi kapabilitas ambidextrous dalam konteks UMK Indonesia, sekaligus memperkaya literatur melalui pendekatan teoretis dan metodologis yang lebih kontekstual.

2. Tinjauan Pustaka

Teori I-ADAPT, atau yang dikenal juga sebagai Teori Adaptasi-Inovasi (A-I), dikembangkan oleh Kirton untuk memahami bagaimana individu dan tim menyelesaikan masalah, berkreasi, dan berkolaborasi dengan cara yang berbeda berdasarkan gaya kognitif mereka. Teori ini sangat relevan dalam konteks perilaku organisasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok karena membantu menjelaskan mengapa beberapa orang lebih nyaman bekerja dengan pendekatan terstruktur dan bertahap, sementara yang lain cenderung mencari perubahan radikal dan ide-ide yang keluar dari kebiasaan (Friedel, 2023; Kirton, 2003a; Rodriguez & Bush, 2023).

Inti dari teori I-ADAPT terletak pada pembagian gaya berpikir menjadi dua kategori utama: Adaptor dan Inovator. Adaptor adalah individu yang lebih suka bekerja dalam kerangka yang sudah ada, fokus pada perbaikan bertahap, dan mengutamakan efisiensi serta keandalan. Mereka cenderung menghindari risiko dan lebih nyaman dengan sistem yang stabil (Kirton, 2003b). Di sisi lain, Inovator adalah orang yang lebih tertarik pada perubahan besar, menantang status quo, dan mencari solusi yang benar-benar baru meskipun berisiko. Keseimbangan antara kedua gaya ini sangat penting dalam sebuah tim atau organisasi. Jika sebuah kelompok didominasi oleh Adaptor, kemungkinan besar mereka akan terjebak dalam rutinitas dan kesulitan beradaptasi dengan perubahan pasar. Sebaliknya, jika terlalu banyak Inovator, tim bisa kehilangan fokus pada eksekusi dan terjebak dalam ide-ide yang tidak realistis.

Lebih lanjut Kirton mengembangkan alat bernama Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI) untuk mengukur sejauh mana seseorang cenderung ke arah Adaptor atau Inovator. Dengan memahami preferensi anggota tim, pemimpin dapat menciptakan kolaborasi yang lebih harmonis dan efektif. Dalam konteks organisasi, teori ini sangat terkait dengan konsep ambidexterity, di mana perusahaan harus mampu menyeimbangkan antara eksploitasi (memaksimalkan sumber daya yang ada) dan eksplorasi (mencari peluang baru). Teori I-ADAPT juga relevan dengan pembelajaran dengan menekankan kemampuan adaptasi individu terhadap berbagai lingkungan dan konteks pembelajaran. Teori ini khususnya relevan dalam studi penyesuaian lintas budaya, yang telah terbukti berdampak positif terhadap kemampuan mahasiswa internasional untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru. Teori ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi individu dapat memediasi hubungan antara identifikasi budaya dan stres yang dirasakan, sehingga meningkatkan penyesuaian lintas budaya (Hua et al., 2019).

Hubungan *learning agility* dan kapabilitas ambidextrous

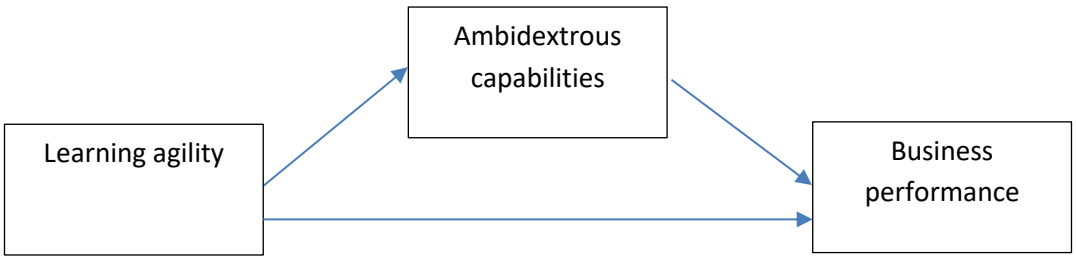
Kelincahan belajar mengacu pada kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pengetahuan tersebut pada situasi yang baru dan berbeda. Kelincahan belajar mencakup beberapa dimensi, termasuk kelincahan mental, kelincahan interpersonal, kelincahan perubahan, kelincahan hasil, dan kesadaran diri. Kelincahan belajar merupakan prediktor signifikan terhadap keberhasilan dan kinerja kepemimpinan, yang menunjukkan pentingnya hal ini dalam mengembangkan kemampuan ambidextrous (De Meuse, 2017; Dries et al., 2008).

Teori I-ADAPT dan konsep ambidexterity memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami hubungan antara kelincahan belajar (*learning agility*) dan kapabilitas ambidextrous. Teori I-ADAPT menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan kognitif yang berbeda dalam pemecahan masalah, mulai dari gaya adaptif (berfokus pada perbaikan sistem existing) hingga inovatif (pencarian solusi radikal). Kelincahan belajar berperan sebagai mekanisme kunci yang memungkinkan individu untuk secara fleksibel beralih antara kedua pendekatan tersebut sesuai tuntutan situasi. Sementara itu, ambidexterity menekankan pentingnya keseimbangan dinamis antara pembelajaran eksploratif (inovasi) dan eksploitatif (efisiensi) untuk mencapai kinerja optimal. Integrasi kedua perspektif ini menunjukkan bahwa kelincahan belajar dapat menjadi penggerak utama dalam pengembangan kapabilitas ambidextrous, baik pada level individu maupun organisasi.

Penelitian empiris telah memberikan dukungan awal terhadap hubungan antara kelincahan belajar dan ambidexterity. Lee dan Song (2022) menemukan bahwa kelincahan

belajar merupakan prediktor signifikan terhadap kemampuan individu dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Temuan ini sejalan dengan studi Clauss dkk. (2021) dan Lin dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mencapai ambidexterity cenderung memiliki karyawan dengan kemampuan belajar adaptif yang tinggi. Lebih lanjut, Röder dkk. (2014) mengidentifikasi bahwa mekanisme umpan balik dan budaya organisasi yang mendukung berperan penting dalam memperkuat hubungan antara pembelajaran individu dengan kapabilitas ambidextrous organisasi. Temuan-temuan ini secara kolektif memperkuat proposisi bahwa kelincahan belajar merupakan faktor kritis dalam pengembangan ambidexterity (Clauss et al., 2021; Lee & Song, 2022; Lin et al., 2025; Röder et al., 2014)

H1: *Learning agility* secara positif terkait dengan kapabilitas ambidextrous



Gambar 1. Model Penelitian

Hubungan *learning agility* dan kinerja bisnis

Kelincahan belajar didefinisikan sebagai kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pengetahuan secara efektif dalam situasi baru (De Meuse, 2019), menjadi fondasi kritis bagi pengembangan ambidexterity organisasi. Keterkaitan konseptual ini muncul dari kebutuhan organisasi ambidextrous untuk secara simultan mengejar inovasi eksploratif dan penyempurnaan eksploitatif (O'Reilly & Tushman, 2013). Perspektif kemampuan dinamis (dynamic capability) menunjukkan bahwa kelincahan belajar memungkinkan organisasi mempertahankan keseimbangan penting ini dengan memfasilitasi adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan sambil mengoptimalkan operasi yang ada. Penelitian empiris memperkuat hubungan teoretis ini. Lin et al. (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran ambidextrous secara signifikan meningkatkan kelincahan dan kapasitas inovasi organisasi, meskipun memperingatkan efek penghambatan inovasi dari fokus eksploitasi yang berlebihan. Temuan pelengkap oleh Pires et al. (2023) mengungkapkan bahwa intervensi strategis - termasuk standardisasi proses dan penyelarasan budaya - dapat mempertahankan kelincahan belajar selama proses penskalaan organisasi. Lebih lanjut, Ghosh et al. (2021) menetapkan peran mediasi budaya organisasi dan infrastruktur pembelajaran digital dalam menerjemahkan kelincahan belajar menjadi hasil kinerja (Ghosh et al., 2021a; Lin et al., 2025; Pires et al., 2023a).

H2: *Learning agility* secara positif terkait dengan kinerja bisnis

Temuan Pires et al. (2023) mengungkapkan bahwa kemampuan dinamis ini berfungsi sebagai mediator hubungan antara pembelajaran ambidextrous dengan kinerja bisnis, di mana dinamika lingkungan berperan sebagai faktor pemoderasi. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi yang

mampu menyeimbangkan pembelajaran eksploratif dan eksploitatif akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis. Lebih lanjut, kapasitas absorpsi (absorptive capacity) - yaitu kemampuan untuk menyerap dan memanfaatkan pengetahuan baru - juga berperan sebagai mediator penting. Penelitian Ghosh et al. (2021) membuktikan bahwa kapasitas absorpsi tidak hanya memperkuat hubungan antara pembelajaran ambidextrous dengan kinerja bisnis, tetapi juga secara simultan meningkatkan kinerja bertahan (survival performance) dan kinerja pertumbuhan (growth performance). Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan antara pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi menjadi kunci optimalisasi kinerja organisasi.

Kemampuan manajemen pengetahuan (knowledge management capabilities) berkontribusi pada pengembangan triple-A capabilities (agility, adaptability, dan alignment) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja operasional dan relasional. Studi De Meuse et al. (2010) menekankan pentingnya akuisisi dan berbagi pengetahuan dalam mengembangkan kapabilitas ambidextrous yang mendorong kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi yang efektif harus didukung oleh sistem manajemen pengetahuan yang kuat. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelincahan belajar (learning agility) meningkatkan kinerja bisnis melalui pengembangan dan penerapan kapabilitas ambidextrous (De Meuse et al., 2010; Ghosh et al., 2021b; Pires et al., 2023b).

H3: Kapabilitas ambidextrous secara positif terkait dengan kinerja bisnis
H4: Kapabilitas ambidextrous memediasi hubungan *learning agility* dengan kinerja bisnis

3. Metode

3.1. Sampel dan Prosedur

Penelitian ini menargetkan responden dari pelaku usaha mikro dan kecil di wilayah DKI Jakarta sebagai unit analisis. Pemilihan sampel menggunakan metode convenience sampling dengan pertimbangan keterbatasan akses ke populasi UMKM yang tersebar luas. Kriteria inklusi yang ketat diterapkan meliputi: (1) usaha yang memenuhi definisi usaha mikro (aset maksimal Rp50 juta dan omzet tahunan Rp300 juta) dan kecil (aset Rp50 juta-Rp500 juta, omzet Rp300 juta-Rp2,5 miliar) menurut UU No. 20/2008, (2) telah beroperasi minimal 3 tahun, dan (3) dikelola oleh pemilik langsung. Pengumpulan data dilakukan melalui survei hybrid (online dan tatap muka) selama periode penelitian dengan melibatkan 15 kelurahan sentra UMKM di 5 wilayah kota Jakarta. Dari 260 kuesioner yang disebarkan, diperoleh 221 respons valid (85% response rate) setelah melalui proses verifikasi. Komposisi responden terdiri dari 148 usaha mikro (67%) dan 73 usaha kecil (33%), dengan distribusi sektor utama: makanan dan minuman (42%), fashion (28%), jasa (18%), dan kerajinan (12%). Ukuran sampel ini memenuhi kriteria kecukupan untuk analisis SEM dengan ratio 7:1 (responden terhadap parameter estimasi).

Data menunjukkan distribusi usaha berdasarkan tipe, jenis, dan pengelola (Tabel 1). Dari total 221 usaha, sektor makanan mendominasi dengan 33,9% atau 75 usaha, diikuti oleh jasa dengan 31,7% (70 usaha), retail dengan 27,6% (61 usaha), dan kerajinan tangan dengan porsi terkecil sebesar 6,8% (15 usaha). Dalam hal jenis usaha, usaha kecil lebih banyak ditemukan (52,9% atau 117 usaha) dibandingkan usaha mikro (47,1% atau 104 usaha). Sementara itu, dari sisi pengelola, mayoritas usaha dikelola oleh wanita dengan persentase mencapai 82,8% (183 usaha), sedangkan laki-laki hanya mengelola 17,2% (38 usaha). Temuan ini mengindikasikan

bahwa sektor makanan dan jasa menjadi bidang usaha yang paling diminati, sementara peran wanita sangat dominan dalam kepemilikan atau pengelolaan bisnis. Selain itu, usaha kecil lebih banyak daripada usaha mikro, menunjukkan bahwa sebagian besar bisnis yang tercatat telah berkembang ke skala yang lebih besar.

Tabel 1. *Partisipan dalam penelitian*

	Jumlah	*Persen*
Tipe		
Kerajinan Tangan	15	6.80%
Jasa	70	31.70%
Makanan	75	33.90%
Retail	61	27.60%
Jenis		
Mikro	104	47.10%
Kecil	117	52.90%
Pengelola		
Laki-Laki	38	17.20%
Wanita	183	82.80%

3.2. Pengukuran

Kelincahan belajar diadaptasi dari Gravett dan Caldwell (2016) yang mengembangkan struktur empat faktor terdiri dari 23 item. Keempat faktor tersebut meliputi kelincahan mental dengan 6 item, kelincahan orang dengan 6 item, kelincahan perubahan dengan 6 item, dan kelincahan hasil dengan 5 item (Gravett & Caldwell, 2016). Contoh pernyataan dalam skala ini antara lain "Saya optimis dapat mempelajari informasi baru" dan "Saya menikmati meneliti informasi baru". Kemampuan ambidextrous diukur berdasarkan dua dimensi pengetahuan, yaitu eksplorasi dan eksploitasi (Nicolau-Juliá et al., 2015). Adapun kinerja bisnis mengacu pada pertumbuhan penjualan, laba, dan cash flow dibandingkan dengan rata-rata tiga tahun terakhir (Felício et al., 2019). Seluruh item diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan rentang dari 1 (jarang/sangat rendah) hingga 5 (selalu/sangat tinggi).

3.3. Teknik analisis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kelincahan belajar dan kinerja bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kemampuan ambidextrous, pada sampel UMKM di Jakarta. Teknik analisis yang digunakan adalah structural equation modeling (SEM) dengan pendekatan berbasis kovarians (CB-SEM) yang dioperasikan melalui program JAMOVI. Pemilihan pendekatan CB-SEM didasarkan pada kesesuaiannya untuk menguji model teoritis yang telah berkembang dan kebutuhan untuk mengestimasi hubungan struktural secara simultan. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama: pertama, evaluasi model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, diikuti dengan pengujian model struktural untuk mengestimasi hubungan antar variabel.

Pada tahap model pengukuran, validitas konvergen dinilai melalui loading factor >0.7 dan average variance extracted (AVE) >0.5, sementara validitas diskriminan dievaluasi

menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Reliabilitas konstruk diuji dengan composite reliability dan Cronbach's alpha dengan nilai kritikal >0.7. Indeks goodness-of-fit seperti CFI (>0.90), TLI (>0.90), RMSEA (<0.08), dan SRMR (<0.08) digunakan untuk menilai kecocokan model secara keseluruhan. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan metode bootstrap untuk memperoleh interval kepercayaan, di mana efek mediasi dianggap signifikan jika interval kepercayaan 95% tidak mencakup angka nol.

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1. Deskriptif statistik

Hasil analisis deskriptif dan korelasi dalam penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan penting mengenai hubungan antara learning agility, ambidextrous capability, dan business performance (lihat Tabel 2). Secara deskriptif, ketiga variabel menunjukkan nilai mean di atas titik tengah skala pengukuran. Ambidextrous capability mencatat nilai rata-rata tertinggi (M=3.41, SD=1.128), diikuti oleh business performance (M=3.23, SD=0.945) dan learning agility (M=3.13, SD=0.967).

Besarnya standar deviasi, khususnya pada ambidextrous capability, mengindikasikan adanya variasi yang cukup besar dalam kemampuan ini di antara responden.

Analisis korelasi Pearson menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan secara statistik (p<0.001) antara ketiga variabel. Learning agility berkorelasi positif dengan ambidextrous capability (r=0.261) dan business performance (r=0.233). Korelasi terkuat ditemukan antara ambidextrous capability dengan business performance (r=0.372).

Tabel 2. Statistik deskripti dan analisis korelasi

	Mean	SD	LA	AMB	BP
Learning agility	3.13	0.967	—		
Ambidextrous	3.41	1.128	0.261***	—	
Business performance	3.23	0.945	0.233***	0.372***	—

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

4.2. Analisis SEM

Hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa semua konstruk laten dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang diperlukan. Konstruk Learning Agility (LA) dibentuk oleh empat indikator (LA1 hingga LA4) dengan faktor loading yang sangat konsisten, berkisar antara 0.83 hingga 0.85. Nilai alpha Cronbach sebesar 0.901 dan Average Variance Extracted (AVE) 0.697 mengkonfirmasi bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik.

Konstruk Ambidextrous Capability (AMBD) yang diukur melalui enam indikator (AC1 hingga AC6) juga menunjukkan hasil yang memuaskan. Lima indikator pertama memiliki faktor loading yang sangat tinggi antara 0.85 hingga 0.87, sementara indikator keenam (AC6) tetap memenuhi kriteria dengan faktor loading 0.77. Nilai alpha Cronbach 0.936 dan AVE 0.717

menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki konsistensi internal dan validitas konvergen yang sangat kuat.

Tabel 3. Evaluasi model pengukuran

Latent	Observed	β	α	AVE
Learning	LA1	0.83	0.901	0.697
	LA2	0.84		
	LA3	0.85		
	LA4	0.83		
Ambidextrous	AC1	0.86	0.936	0.717
	AC2	0.87		
	AC3	0.85		
	AC4	0.85		
	AC5	0.87		
	AC6	0.77		
Buesiness performance	BP1	0.92	0.895	0.743
	BP2	0.83		
	BP3	0.83		

Untuk konstruk Business Performance (BP), ketiga indikatornya (BP1 hingga BP3) menunjukkan faktor loading yang tinggi, terutama BP1 dengan nilai 0.92. Nilai alpha Cronbach 0.895 dan AVE 0.743 mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja bisnis dalam penelitian ini memiliki reliabilitas dan validitas yang sangat memadai. Secara keseluruhan, model pengukuran ini telah memenuhi semua persyaratan psikometrik yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Tingginya nilai faktor loading pada semua indikator menunjukkan bahwa masing-masing item secara efektif mengukur konstruk yang dimaksudkan. Nilai alpha Cronbach yang melebihi 0.8 untuk semua konstruk mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik. Sementara itu, nilai AVE yang melebihi 0.5 untuk semua konstruk membuktikan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Temuan ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis model struktural dalam penelitian ini.

Tabel 4. Model struktural

Relationship	***Estimate***	***SE***	***95% Confidence Intervals***		***β***	***p***
			Lower	***Upper***		
Learning ⇒ AMBD	0.31	0.08	0.15	0.47	0.28	<.001
Learning ⇒ BP	0.16	0.07	0.01	0.30	0.16	0.03
AMBD => BP	0.32	0.07	0.19	0.45	0.36	<.001
Learning ⇒ AMBD ⇒ BP =	0.10	0.03	0.04	0.16	0.10	0.00

Note: AMBD= Ambidextrous, Learning= Learning agility, BP= business performance

Analisis hubungan struktural dalam penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan penting mengenai keterkaitan antara learning agility, ambidextrous capability, dan business performance. Learning agility terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap ambidextrous capability dengan koefisien standarized β sebesar 0.28 ($p < 0.001$). Nilai estimate sebesar 0.31 dengan interval kepercayaan 95% antara 0.15 hingga 0.47 menunjukkan kekuatan hubungan ini. Artinya, organisasi dengan learning agility yang lebih baik cenderung memiliki kemampuan ambidextrous yang lebih tinggi pula.

Hubungan antara learning agility dengan business performance menunjukkan pengaruh langsung yang lebih kecil namun tetap signifikan secara statistik ($\beta = 0.16$, $p = 0.03$). Estimate sebesar 0.16 dengan interval kepercayaan yang mendekati batas nol (0.01 hingga 0.30) mengindikasikan bahwa meskipun learning agility berpengaruh terhadap kinerja bisnis, efeknya relatif terbatas. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh learning agility terhadap business performance kemungkinan dimediasi oleh variabel lain.

Pengaruh ambidextrous capability terhadap business performance ternyata lebih kuat ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$) dengan estimate sebesar 0.32 dan interval kepercayaan 0.19 hingga 0.45. Hal ini mengkonfirmasi bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul.

Analisis efek mediasi menunjukkan bahwa learning agility juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap business performance melalui ambidextrous capability dengan efek mediasi sebesar 0.10 ($\beta = 0.10$, $p < 0.01$). Interval kepercayaan 95% untuk efek mediasi ini antara 0.04 hingga 0.16 yang tidak mencakup angka nol, mengindikasikan bahwa mediasi tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ambidextrous capability berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara learning agility dengan business performance.

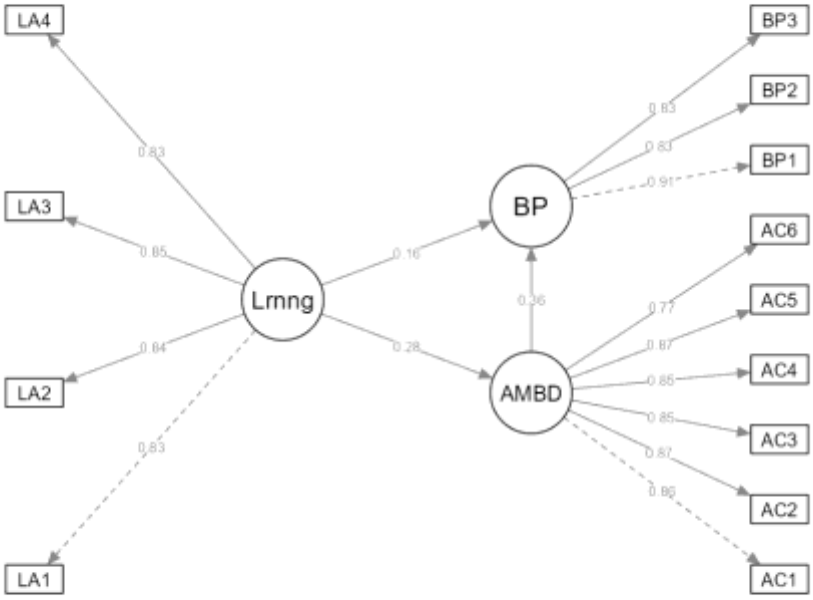
4.3. Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat proposisi teoritis bahwa learning agility berperan sebagai dasar pengembangan kapabilitas ambidextrous dalam organisasi. Hasil ini selaras dengan Teori I-ADAPT (Kirton, 1976) yang menjelaskan bahwa kemampuan individu untuk secara fleksibel beralih antara pendekatan adaptif dan inovatif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Dimensi learning agility seperti kelincahan mental dan perubahan (De Meuse, 2017) terbukti penting dalam membangun kapabilitas organisasi untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi. Penelitian ini juga mendukung temuan sebelumnya (Lee & Song, 2022; Clauss et al., 2021) yang menunjukkan bahwa organisasi dengan learning agility tinggi cenderung lebih mampu mengembangkan ambidexterity. Mekanisme umpan balik dan budaya organisasi yang ditemukan Röder et al. (2014) tampaknya memperkuat hubungan ini, di mana lingkungan yang mendukung memfasilitasi transformasi learning agility individu menjadi kapabilitas organisasional.

Temuan menarik dari penelitian ini adalah pola hubungan antara learning agility dan kinerja bisnis. Meskipun terdapat pengaruh langsung, efek yang lebih signifikan justru terjadi melalui mediasi kapabilitas ambidextrous. Hasil ini konsisten dengan perspektif dynamic capabilities (Teece, 2007) yang menekankan bahwa nilai pembelajaran organisasi terletak pada kemampuannya menciptakan kapabilitas baru, bukan hanya pada pembelajaran itu sendiri. Temuan tentang peran mediasi kapabilitas ambidextrous mendukung penelitian Ghosh et al. (2021) tentang pentingnya kapasitas absorpsi, serta studi Pires et al. (2023) mengenai peran

kemampuan dinamis. Organisasi tidak hanya perlu mengembangkan learning agility, tetapi juga harus mampu mentransformasikannya menjadi kapabilitas ambidextrous yang seimbang untuk mencapai kinerja optimal.

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diadopsi oleh organisasi. Pertama, organisasi perlu secara sistematis mengembangkan program penguatan learning agility yang berfokus pada dimensi kritis seperti kelincahan mental dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Hal ini dapat diwujudkan melalui desain pengalaman belajar berbasis tantangan nyata (experience-based learning) yang memungkinkan peserta untuk mengasah kemampuan belajar dari pengalaman dan menerapkannya dalam konteks baru. Kedua, diperlukan transformasi struktural organisasi yang memfasilitasi konversi learning agility individu menjadi kapabilitas organisasional. Ini mencakup pembentukan mekanisme institusional seperti sistem knowledge management terintegrasi dan desain struktur hybrid yang secara bersamaan mengakomodasi unit eksplorasi dan eksploitasi dengan mekanisme koordinasi yang efektif.



Gambar 2. Hasil model struktural

Pada tingkat budaya organisasi, temuan ini mengisyaratkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung psychological safety, dimana eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan dihargai sebagai bagian dari proses inovasi. Organisasi perlu mengembangkan sistem reward yang seimbang, yang tidak hanya mengakui pencapaian operasional jangka pendek tetapi juga mendorong inisiatif eksploratif jangka panjang. Selain itu, implementasi program mentoring dan coaching berbasis umpan balik dapat memperkuat proses transformasi pembelajaran individu menjadi kapabilitas kolektif. Yang tak kalah penting adalah pengembangan sistem pemantauan lingkungan (environmental scanning) yang memungkinkan

organisasi secara proaktif menyesuaikan keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sesuai dinamika eksternal. Pendekatan holistik ini diharapkan dapat membantu organisasi membangun kapabilitas ambidextrous yang berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

5. Simpulan

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa learning agility berperan sebagai fondasi kritis dalam pengembangan kapabilitas ambidextrous, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja bisnis. Temuan ini sejalan dengan Teori I-ADAPT dan perspektif dynamic capabilities, yang menegaskan bahwa kemampuan individu dan organisasi untuk secara fleksibel beralih antara pendekatan eksploratif (inovasi) dan eksploitatif (efisiensi) merupakan kunci kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Hasil analisis juga mengungkap bahwa pengaruh learning agility terhadap kinerja bisnis sebagian besar dimediasi oleh kapabilitas ambidextrous, menegaskan pentingnya keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sebagai mekanisme strategis. Implikasi praktis penelitian ini menyarankan perlunya pengembangan sistem pembelajaran organisasi, desain struktur yang mendukung ambidexterity, dan penguatan budaya yang menghargai inovasi sekaligus stabilitas. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur tentang organizational learning dan ambidexterity, tetapi juga memberikan panduan konkret bagi praktisi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, studi ini bersifat cross-sectional, sehingga tidak dapat sepenuhnya menangkap dinamika temporal dalam pengembangan learning agility dan kapabilitas ambidextrous. Kedua, penelitian berfokus pada organisasi secara umum tanpa mempertimbangkan perbedaan kontekstual seperti jenis industri, ukuran perusahaan, atau fase pertumbuhan organisasi, yang mungkin memengaruhi hubungan antar variabel. Ketiga, data dikumpulkan melalui self-report measures yang berpotensi menimbulkan bias persepsi. Terakhir, penelitian belum mengeksplorasi faktor kontinjensi seperti kepemimpinan transformasional atau teknologi digital yang mungkin memperkuat atau melemahkan hubungan yang diamati.

Agenda penelitian selanjutnya dapat mengembangkan beberapa aspek berikut: (1) Penelitian longitudinal untuk memahami evolusi learning agility dan kapabilitas ambidextrous dalam jangka waktu tertentu; (2) Studi komparatif antar industri atau tipe organisasi untuk mengungkap variasi kontekstual; (3) Penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi mekanisme mikro bagaimana learning agility individu ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasional; (4) Investigasi terhadap peran faktor kontinjensi seperti gaya kepemimpinan, digital maturity, atau karakteristik lingkungan bisnis; serta (5) Pengembangan instrumen pengukuran yang lebih komprehensif yang mencakup aspek behavioral dan kognitif dari learning agility. Penelitian eksperimental juga dapat dilakukan untuk menguji efektivitas berbagai intervensi pengembangan learning agility dalam konteks organisasi yang berbeda.

Referensi

Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, *125*, 12–28. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008

Carmeli, A., & Hartmann, S. (2024). Learning Agility Orientation, Ambidextrous Learning, and Resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *71*, 12946–12959. https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3357531

Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, *6*(4), 203–213. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003

De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal*, *69*(4), 267–295. https://doi.org/10.1037/cpb0000100

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, *62*(2), 119–130. https://doi.org/10.1037/a0019988

Dries, N., Vantilborgh, T., Pepermans, R., & Venneman, L. (2008). Learning agility as metacompetency: Developability and career outcomes. *Gedrag En Organisatie*, *21*(4), 365–385. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80052453647&partnerID=40&md5=2509170c108ed279d8898cdbc4496647

Felício, J. A., Caldeirinha, V., & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, *101*, 607–614. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.061

Friedel, C. R. (2023). A Problem-Solving Theory to Enhance Understanding and Practice of Leadership. *Journal of Leadership Studies*, *17*(1), 20–22. https://doi.org/10.1002/jls.21842

Ghosh, S., Muduli, A., & Pingle, S. (2021a). Role of e-learning technology and culture on learning agility: An empirical evidence. *Human Systems Management*, *40*(2), 235–248. https://doi.org/10.3233/HSM-201028

Ghosh, S., Muduli, A., & Pingle, S. (2021b). Role of e-learning technology and culture on learning agility: An empirical evidence. *Human Systems Management*, *40*(2), 235–248. https://doi.org/10.3233/HSM-201028

Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *What is Learning Agility?* Palgrave Macmillan UK.

Hua, J., Fan, J., Walker, A., Hou, N., Zheng, L., & Debode, J. (2019). Examinations of the Role of Individual Adaptability in Cross-Cultural Adjustment. *Journal of Career Assessment*, *27*(3), 490–509. https://doi.org/10.1177/1069072718765193

Kirton, M. J. (2003a). Adaption-innovation: In the context of diversity and change. In *Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*. https://doi.org/10.4324/9780203695005

Kirton, M. J. (2003b). Adaption-innovation: In the context of diversity and change. In *Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*. https://doi.org/10.4324/9780203695005

Lee, J., & Song, J. H. (2022). Developing a Conceptual Integrated Model for the Employee's Learning Agility. *Performance Improvement Quarterly*, *34*(4), 367–394. https://doi.org/10.1002/piq.21352

Lin, C.-P., Hu, S.-W., & Chiu, C.-K. (2025). Achieving job performance through agility and innovativeness by strategizing learning ambidexterity. *Journal of Managerial Psychology*. https://doi.org/10.1108/JMP-12-2023-0752

Nayak, L., Malik, P., Meher, J. R., & Patel, G. (2025). Developing competencies of Gen Z: role of organizational learning culture and learning agility. *Journal of Organizational Effectiveness*.

https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0276
Nicolau-Juliá, D., Expósito-Langa, M., & Tomás-Miquel, J.-V. (2015). Knowledge exploration and exploitation in the business context. Validation of scales in a low-tech industry. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, *21*(3), 139–147. https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.001
Pires, R., Pereira, L., Dias, Á., Gonçalves, R., da Costa, R. L., & da Silva, R. V. (2023a). The agility challenge during organic growth. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, *20*(3), 310–333. https://doi.org/10.1504/IJLIC.2023.130660
Pires, R., Pereira, L., Dias, Á., Gonçalves, R., da Costa, R. L., & da Silva, R. V. (2023b). The agility challenge during organic growth. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, *20*(3), 310–333. https://doi.org/10.1504/IJLIC.2023.130660
Röder, N., Schermann, M., & Krcmar, H. (2014). IT enabled agility in organizational ambidexterity. *20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014*. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84905977370&partnerID=40&md5=21b012012d28fe3ddad4a20480831e14
Rodriguez, M. T., & Bush, S. A. (2023). Examining Complex Problem Solving in Communities Through the Lens of Kirton'S Adaption-Innovation Theory. *Journal of Leadership Studies*, *17*(1), 38–44. https://doi.org/10.1002/jls.21838
Wolor, C. W., Suhud, U., Nurkhin, A., Hoo, W. C., & Rababah, M. A. (2025). Unleashing the Potential of Learning Agility: A Catalyst for Innovative Work Behavior and Employee Performance. *Public Health of Indonesia*, *11*(2), 169–180. https://doi.org/10.36685/phi.v11i2.992

Additional information

Authors and Affiliations

Petiana Indriati.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila, Indonesia

Email: petiana@univpancasila.ac.id

Declarations

Funding

The authors received no financial support for the research and publication of this article.

Conflicts of interest/ Competing interests:

The authors have no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article.

Data, Materials and/or Code Availability:

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

Publisher's Note

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta (STEI Press) remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations

Petiana Indriati
Learning agility, ambidextrous capability, business performance

Rights and permissions

Open Access. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/.