

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia terus berubah hingga sebuah organisasi dituntut untuk terus berkembang mengikuti perubahan tersebut. Perubahan diartikan menjadi salah satu ketidakpastian besar dalam kehidupan organisasi sehingga mereka harus menjadi organisasi yang sigap atau lincah (*agility*). Organisasi yang sigap atau lincah (*agility*) merupakan seberapa baik organisasi merespons dan beradaptasi dengan cepat dalam menanggapi perubahan lingkungan yang kompetitif serta tidak dapat diprediksi (Sherehiy, 2008). Tantangan kondisi lingkungan yang terus berubah, membuat organisasi harus beradaptasi dari berbagai elemen baik dalam hal tujuan, teknologi, organisasi, maupun sumber daya manusia saat menghadapi perubahan tak terduga (Kidd, 1994; Sherehiy, 2008).

Saat ini semua perusahaan terus beroperasi, namun tidak pada tingkat atau skala yang sama (Najrani, 2016). Penyebab dari kondisi ini dikarenakan ada beberapa organisasi yang mampu untuk terus belajar berkembang dengan cepat, namun ada pula beberapa organisasi yang jatuh sehingga tidak mampu beradaptasi memenuhi perkembangan. Umumnya perubahan yang terjadi dalam organisasi ini bukan hanya terkait bidang teknologi saja melainkan juga adanya perubahan market. Akan tetapi perubahan juga dapat terjadi diluar kendali organisasi selain bidang teknologi dan

market. Sebagian besar perubahan memang disebabkan oleh fenomena lingkungan, seperti karena adanya persaingan yang ketat, perubahan teknologi yang cepat, siklus hidup produk yang mungkin lebih pendek, tren, dan adanya permintaan pembeli yang lebih khusus meningkat drastis (Sya & Mangundjaya, 2020). Oleh sebab itu organisasi yang menjadi salah satu bagian terdampak yang perlu dengan segera menempatkan diri dalam menghadapi situasi perubahan. Alasan utama organisasi harus siap mengikuti perubahan karena adanya keadaan dimana organisasi harus terus menerus menghadapi ketidakpastian (Amrynudin & Katharina, 2020).

Salah satu fenomena yang harus dihadapi organisasi yaitu perubahan teknologi pada era ini yang semakin cepat. Saat ini globalisasi telah berkembang pesat memasuki era baru yang disebut sebagai revolusi industri 4.0. Era ini merupakan sebuah era dimana fokus dari bidang industri sendiri yaitu pada *Internet of Things* (IoT). IoT merupakan perputaran yang terjadi dalam dunia kerja dimana hal ini memberikan konektivitas antar organisasi terkait informasi dan operasional tanpa mengenal waktu dan lokasi (Purwanto, 2019). Hal ini membuat organisasi dan seluruh asetnya perlu untuk mengintegrasikannya ke dalam ekosistem digital. Oleh sebab itu untuk dapat bertahan pada era ini, organisasi harus melakukan transformasi digital (Suri, 2021). Ciri-ciri dari era ini yaitu ditandai dengan tingginya gejala era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dimana hal ini membuat organisasi memerlukan sumber manusia yang dapat melakukan investasi *agile, assertive, persistence, collaborative*, dan *continuous to learn* terhadap pengimplementasian alat-alat digital (Sya & Mangundjaya, 2020). Disisi lain

perubahan lingkungan organisasi juga ditandai dengan pekerjaan yang terdesentralisasi dan bersemangat, membutuhkan perubahan peran yang cepat, serta membutuhkan strategi inovatif (Paul dkk, 2019).

Di Indonesia istilah revolusi 4.0 ini sudah menjadi hal yang sering didengar dalam beberapa forum yang diperkenalkan atau digagas pada tahun 2018 pertama kali oleh Kementerian Perindustrian. Alhasil di Indonesia pendekatan industri 4.0 ini merujuk langsung kepada strategi pengembangan teknologi baru dapat diterapkan dibidang industri atau organisasi lainnya untuk memberi solusi terhadap digitalisasi, produk *life cycle*, dll. Hal ini tentunya disebabkan karena dorongan teknologi internet yang berkembang pesat sehingga harus diimplementasikan dalam sistem produksi dalam organisasi (Kementerian Perindustrian, 2018).

Dalam menghadapi kondisi tersebut, organisasi baik dalam pemerintah Indonesia melakukan tindak lanjut cepat untuk menanggapi perubahan yang berdampak cukup besar di berbagai sektor (Rahargo, 2020). Misalnya saja pada ranah bidang industri, pendekatan revolusi 4.0 diartikan sebagai pergerakan sistem produksi antara satu mesin atau sistem dengan mesin atau sistem yang lain saling terhubung sehingga saling berkomunikasi. Tujuannya untuk membuat proses produksi bisa berjalan secara fleksibel, optimal, efektif, dan efisien. Tidak jauh berbeda dengan bidang industri, dalam bidang jasa untuk menghadapi perkembangan teknologi yang menuntut untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses pelayanan maka dirumuskan langkah strategis dalam mewujudkannya.

Nyataanya berdasarkan hasil data *ASEAN Productivity Organization* (APO) yang diterbitkan tahun 2021 posisi produktivitas Indonesia masih dibawah rata-rata yaitu ke-11 dari 25 negara (APO, 2021). Sedangkan untuk daya saing, saat ini Indonesia berada pada peringkat 37 dari 64 negara tahun 2021 yang sebelumnya turun menjadi ranking 40 (IMD, 2021). Hal ini menjelaskan meskipun Indonesia memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tergolong melimpah, namun perlu meningkatkan kualitasnya. Apabila kualitas yang dimiliki rendah, maka akan berdampak pada produktivitas tenaga kerja yang juga rendah (Setiono, 2019). Guna memperbaiki kualitas yang diinginkan, organisasi masih perlu melakukan perbaikan khususnya pada sumber daya manusia sebagai pendukung utama implementasi revolusi 4.0 ini. Hal ini sesuai dengan karakteristik organisasi yang adaptif, maka organisasi perlu memiliki sumber daya yang disiplin, dan adanya kemauan untuk terus belajar (Kementerian Perindustrian, 2018). Penyebab ini membuat organisasi harus terus bekerja keras untuk menghasilkan teknik inovatif untuk mengatasi perubahan yang tidak stabil di lingkungan kerja (Nijssen & Paauwe, 2012; Paul dkk, 2019).

Sebagian besar peneliti telah memprediksi dan menyetujui bahwa tempat kerja berubah secara cepat dan konstan (Bahrami dkk, 2016). Permasalahan pada lingkungan yang bersifat semakin tidak dapat diprediksi, dinamis, dan terus berubah menjadi topik yang terus berlaku beberapa dekade dalam organisasi, baik organisasi bidang industri maupun sektor publik (Sherehiy dkk, 2008; Muduli, 2017). Mengingat kebutuhan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan terus

menerus akan berjalan secara cepat, maka masuk akal jika peneliti memprediksi bahwa tempat kerja masa depan nantinya menjadi lebih beragam dan secara kognitif menjadi lebih menantang bagi karyawan (Peterman & Zacher, 2020; Thayyib & Khan, 2021). Guna menanggapi topik ini maka beberapa peneliti memberikan konsep bernama *agility* sebagai upaya organisasi untuk menjadi tangkas atau lincah yang terbuka terhadap perubahan sikap (Tamtam & Tourabi, 2020; Thayyib & Khan, 2021). Sedangkan caranya untuk dapat membangun organisasi menjadi lincah (*agile*), maka peneliti mengenalkan konsep *workforce agility* sebagai elemen kontributor yaitu bagaimana cara individu menjadi proaktif dalam merespons perubahan (Petermann & Zacher, 2020; Thayyib & Khan, 2021).

Hanya saja jika dikaitkan kembali dengan fenomena yang terjadi, akibat perubahan teknologi hingga saat ini masih sedikit fokus yang diberikan upaya apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi (Taubenberger, 2020). Baik dari berbagai macam sektor organisasi disini mereka sama-sama beroperasi di lingkungan eksternal yang sama dan dengan demikian tantangan maupun peluang juga sama meskipun secara karakteristik organisasi tersebut berbeda. Misalnya saja dalam hal manufaktur, kegiatan organisasi ini menciptakan produk yang nyata dengan bantuan teknologi. Sedangkan dalam hal bidang jasa, organisasi akan mengarah terkait dengan pelayanan. Akan tetapi meskipun adanya perbedaan karakteristik, namun kedua organisasi tersebut memiliki sasaran kinerja klasik yaitu kualitas, fleksibilitas, kecepatan, dan harga (Ariani, 2014). Permintaan akan layanan dan hasil produk yang

cepat dan akurat hal ini membuat baik bidang manufaktur maupun jasa harus siap menghadapi dinamika saat ini (Hausling, 2018; Taubenberger, 2020).

Tentunya dinamika ini memerlukan individu yang proaktif yang diartikan sebagai individu tersebut memiliki arah untuk mencapai tujuan apapun yang dibutuhkan dalam organisasi (Raut dkk, 2021). Akan tetapi untuk dapat mereka bertahan dengan kondisi tersebut, karyawan perlu diberdayakan secara psikologis sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi yang cepat, penuh tekanan, dan dinamis (Pulakos dkk, 2000; Paul dkk, 2019). Ketika karyawan mendapat dukungan melalui organisasi seperti motivasi dan pemberdayaan, maka hal ini memungkinkan karyawan untuk menjadi lincah (*agile*) dalam bereaksi serta bertindak (Raut dkk, 2021). Meskipun adanya pengaruh budaya organisasi yang mempengaruhi, akan tetapi organisasi perlu menekankan tentang dasar kelincahan pada karyawan (*workforce agility*) dan melatih mereka dengan menciptakan motivasi dan komitmen sehingga konteks organisasi manufaktur maupun jasa juga dapat memenuhi tantangan menjadi lebih lincah (*agile*) (Muduli, 2017).

Sejak tahun 1991, para peneliti memperkenalkan konsep kelincahan (*agility*) sebagai cara untuk beradaptasi dengan lingkungan. Hasil para peneliti tersebut menyebutkan jika kelincahan (*agility*) terbukti menjadi aset strategis bagi organisasi melalui respon cepat menggerakkan perubahan sehingga mampu mengadaptasi semua elemen seperti tujuan, maupun teknologi (Sya & Mangundjaya, 2020). *Agility* (kelincahan) merupakan suatu konsep ketangkasan pada organisasi sebagai ukuran daya tanggap terhadap stimulus eksternal menggambarkan fleksibilitas secara

keseluruhan (Harraf dkk, 2015). Ukuran daya tanggap yang dimaksud yaitu terkait tanggapan serta keputusan organisasi dalam kaitannya dengan rangsangan lingkungan. Gunasekaran (1999; Asari dkk:2014) juga menjelaskan *agility* merupakan konsep yang membahas cara baru dalam menjalankan perusahaan untuk memenuhi tantangan. Bagi perusahaan, menjadi lincah (*agile*) adalah mampu beroperasi secara menguntungkan dalam lingkungan kompetitif yang terus menerus dan tak terduga, serta mengubah peluang pelanggan. Selain itu bagi beberapa organisasi, menjaga ketangkasan (*agility*) menjadi hal yang prioritas. Hal tersebut sebagai cara untuk mencapai dan mempertahankan kinerja tinggi (Harraf dkk, 2015). Sedangkan bagi individu, menjadi lincah (*agile*) adalah mampu memberikan kontribusi pada garis bawah perusahaan yang terus menerus mengatur ulang sumber daya manusia dan teknologinya dalam menanggapi kondisi berubah (Dove dan Wills:1996; Asari dkk, 2014).

Kecepatan dan daya tanggap merupakan dua komponen kelincahan (*agility*) yang konstan dan sangat penting untuk bersaing. *Agility* sendiri memiliki dua pendekatan, pertama adalah *organizational agility* dijelaskan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan proses, strategi, sumber daya, dan seterusnya dalam menanggapi hal baru yang diciptakan oleh perubahan (Almahamid, 2010). Sedangkan pendekatan kedua *agility* yaitu mengacu pada individu, dimana untuk dapat merespon perubahan cepat maka *workforce agility* (kelincahan tenaga kerja) menjadi peran penting menanggapi perubahan (Kidd, 1994; Alavi dkk, 2014). Baik *organizational agility* maupun *workforce agility*, kedua konsep tersebut memiliki persamaan tujuan yaitu

cara untuk beradaptasi dan merespons terkait dengan kesuksesan organisasi dalam lingkungan semakin kompetitif (Harraf dkk, 2015). Selain itu kedua konsep tersebut saling beririsan, sebab *agility* membutuhkan interaksi dinamis atau konfigurasi ulang sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi. Melalui adanya integrasi sumber daya yang dapat dikonfigurasi ulang dengan memperkaya pengetahuan, maka dapat memberikan pelayanan atau pergerakan yang cepat berubah (Yusuf dkk, 1999; Ripatti, 2016). Karyawan yang dapat beradaptasi, secara otomatis mereka akan mampu meningkatkan kreatifitasnya (Almahamid, 2010).

Menariknya pendekatan kelincuhan (*agility*) lebih dipercaya pada individu dan interaksi dibandingkan dengan mengamati pendekatan pada organisasi. Pendekatan ini mengacu dengan tujuan organisasi yang memiliki fokus guna melakukan yang terbaik untuk “pelanggan” dan memberikan sesuatu yang tepat waktu dan nyata (Highsmith, 2001; Muduli & Pandya, 2018). Oleh sebab itu gagasan tentang tenaga kerja (*workforce agility*) yang gesit menjadi hal yang penting untuk menciptakan organisasi yang gesit (*agility*) (Muduli & Pandya, 2018). Ketika perilaku kelincuhan tenaga kerja (*workforce agility*) tidak diperhatikan, hal ini dapat membuat organisasi akan kesulitan untuk mencapai perilaku kelincuhan bagi karyawannya (Chonko & Jones, 2005; Sya & Mangundjaya, 2020). Sebuah organisasi juga tidak bisa menjadi gesit (*agile*) apabila mereka tidak benar-benar menangani kelincuhan tenaga kerja (*workforce agility*) (Muduli & Pandya, 2018).

Kelincuhan tenaga kerja (*workforce agility*) mengacu pada aspek individu dari kelincuhan keseluruhan dalam suatu perusahaan, dimana individu mampu untuk

memberikan kontribusi kepada organisasi dalam menanggapi perubahan teknologi atau perubahan yang tak terduga (Qin & Nembhard, 2010; Asari dkk, 2014). Hal ini berlandaskan karena mengingat jika aspek sumber daya manusia dicatat sebagai kekuatan pendorong serta kondisi yang diperlukan untuk kelincahan (*agility*) organisasi (Ramesh & Decadasan, 2007; Asari dkk, 2014). Selain itu untuk menjadi organisasi yang lincah (*agile*), organisasi memerlukan karakteristik karyawan yang dapat mempengaruhi kelincahan (*agility*) dengan menggunakan pengetahuan mereka dan menciptakan dampak (Alavi dkk, 2014; Ripatti, 2016). Sherehiy dan Karwowski (2014) menjelaskan kelincahan tenaga kerja (*workforce agility*) merupakan cara karyawan untuk cepat merespon atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam survei Beatty (2005; Muduli, 2018) terkait *workforce agility*, menemukan jika manajemen tenaga kerja yang gesit (*agile*) memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Tujuan tersebut meliputi inovasi serta cara meningkatkan kemampuan strategis. Beberapa peneliti sebelumnya menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan *workforce agility* pada karyawan, misalnya pelatihan, penghargaan, memiliki sikap positif terhadap kehidupan, percaya pada pengembangan diri, selalu bersemangat untuk mempelajari hal-hal baru, dan selalu siap menerima tantangan baru yang datang dalam dirinya (Paul dkk, 2019).

Chonko dan Jones (2005; Sya & Mangundjaya, 2020) menjelaskan jika terdapat dua perilaku karyawan yang lincah (*agile*) yaitu; 1) karyawan mampu beraksi dan beradaptasi secara tepat dan tepat waktu terhadap perubahan; dan 2) karyawan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan perubahan menjadi keuntungan

bagi organisasi. Zhang dan Sharifi (2000; Muduli, 2017) mendefinisikan tenaga kerja yang gesit (*workforce agility*) sebagai kelompok individu yang memiliki visi dan kemampuan yang luas untuk menghadapi turbulensi pasar dengan menangkap sisi menguntungkan dari kondisi dinamis tersebut, misalnya seperti perubahan mendadak dalam preferensi pelanggan maupun struktur. Beberapa peneliti menemukan bahwa beberapa faktor dapat mempengaruhi kelincahan pada tenaga kerja (*workforce agility*), misalnya pelatihan, penghargaan, *organizational practices*, dan komitmen organisasi (Sya & Mangundjaya, 2019).

Hanya saja selain beberapa faktor tersebut, ada faktor lain yang ada dalam individu akibat dari ketidakpastian situasi atau perubahan. Faktor tersebut adalah spiritualitas, dimana saat menghadapi tuntutan hal ini membuat karyawan memungkinkan memiliki rasa prihatin, putus asa, dan gelisah (Saeed dkk, 2020). Penelitian sebelumnya milik Paul dkk (2019) menjelaskan ketika organisasi membutuhkan tenaga kerja yang ingin berkembang dan tumbuh cepat, maka individu harus memiliki energi yang positif di sekitar mereka.

Spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) dikenal sebagaimana individu mengelola energinya dalam perspektif intrinsik pada pekerjaan mereka sehingga dapat memberikan hubungan timbal balik (Chawla & Guda, 2013; Hassan dkk, 2020). Mengingat jika organisasi menghadapi berbagai perubahan baik kemajuan teknologi baru dan juga pola pikir masyarakat, maka penting bagi organisasi membutuhkan karyawan yang dapat mengelola energi positifnya. Marschke dkk (2009) juga menyebutkan perubahan iklim bisnis yang tidak dapat

diandalkan, hal ini mendorong revitalisasi tempat kerja melalui pemberian spiritualitas. Kebutuhan akan koneksi spiritual menjadi penting bagi khalayak yang lebih luas, karena adanya perubahan yang sedang berlangsung dalam struktur organisasi yang sering mengakibatkan perasaan tidak aman mengenai tempat seseorang dalam sistem (Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Marschke dkk, 2009). Tentunya energi tersebut berdampak pada kreativitas untuk meningkatkan produktivitas mereka dan menghadapi tantangan yang tidak terduga (Jena & Pradhan, 2018; Paul dkk, 2019). Karakas (2010; Sidik dkk, 2021) mengemukakan menurutnya *workplace spirituality* dibagi menjadi tiga sudut pandang yaitu: 1) faktor yang mampu meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan; 2) mampu memberikan tujuan dan makna dari pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kreatifitasnya; dan 3) mampu meningkatkan loyalitas terhadap organisasinya.

Hasilnya saat tempat kerja mampu menciptakan lingkungan yang sesuai atau kondusif dan individu mengalami keselarasan dalam perilaku serta keyakinan mereka, maka perilaku proaktif maupun fleksibilitas akan terbentuk (Thomas & Velthouse, 1990; Muduli, 2017). Perilaku tersebut terbentuk melalui adanya peran pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dalam hal kebermaknaan, kompetensi, dan dampak yang mempengaruhi *workforce agility*. Pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) didefinisikan secara luas sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran kerjanya (Spreitzer, 1995). Muduli (2017) membagi pemberdayaan psikologi dalam aset empat kognisi yaitu makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak

terhadap pekerjaannya. Makna sendiri mengacu pada nilai dan tujuan berkaitan dengan cita-cita atau standar individu itu sendiri. Jika tingkat kebermaknaan pada individu rendah, maka diyakini akan mengakibatkan sikap apatis, perasaan terpisah, dan tidak terkait dengan peristiwa penting. Disisi lain jika tingkat kebermaknaan tinggi, maka akan menghasilkan keterlibatan, dan konsentrasi tinggi. Karyawan yang diberdayakan lebih cenderung menjadi lebih adaptif, sebab adanya faktor peningkatan fleksibilitas yang menyertai pemberdayaan (Scott & Bruce, 1994; Muduli, 2017). Selain itu penelitian sebelumnya menyebutkan jika *psychological empowerment* mampu memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan *workforce agility*, sehingga individu yang mampu diberdayakan mereka mampu untuk tumbuh dan menunjukkan perilaku proaktif (Paul dkk, 2019).

Selain dalam hal spiritualitas, Sya dan Mangundjaya (2019) juga menyebutkan komitmen juga salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*. Hal ini dijelaskan sebab karyawan yang dituntut untuk lincah (*agile*) perlu untuk meningkatkan keterampilan untuk menjadi terdepan. Dalam hal ini mereka akan terus melakukan pengembangan terkait keterampilannya untuk meningkatkan kemahirannya sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan berbagai tugas dengan kemampuan yang diinginkan. Saat mereka dapat menunjukkan tingkat kompetensi kerja yang lebih tinggi, maka mereka memerlukan hubungan yang kokoh dalam menghubungkan harga diri dan komitmen (Maslach dkk, 2001; Paul dkk, 2019).

Komitmen dapat diilustrasikan sebagai keyakinan dalam individu secara kuat untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi (Allen & Meyer, 2013; Sya & Mangundjaya, 2019). Hal ini meliputi cara individu menerima tujuan, nilai, dan memberikan upaya yang lebih untuk organisasi (Sya & Mangundjaya, 2019). Guna menjawab tantangan baru seperti persaingan khususnya di era globalisasi, maka sumber daya manusia tidak akan terlepas dari besarnya kontribusi yang diberikan pada organisasinya. Faktor komitmen inilah yang menjadi semakin penting untuk mempertahankan dan meningkatkan jasa layanan pada organisasi (Sari, 2018; Sidik dkk, 2021). Rego dkk (2008:Soliman dkk, 2021) juga menambahkan karyawan yang mampu mempraktekan *workplace spirituality* secara tidak langsung mereka juga akan lebih terikat secara afektif pada organisasi mereka yang membuat mereka memiliki rasa kewajiban atau loyalitas yang lebih kuat. Semakin lingkungan dapat menunjukkan perilaku yang positif maka munculah komitmen yang mendalam untuk kesuksesan organisasi (Bird dkk, 2012:Soliman dkk, 2021).

Pada dasarnya komitmen dianggap sebagai kekuatan atau pola pikir yang mengikat seseorang untuk suatu tindakan yang dianggap perlu guna mencapai keberhasilan implementasi inisiatif perubahan. Dalam komitmen telah terdapat beberapa jenis komitmen, akan tetapi (Meyer dkk, 2007;Klepe & Nortvedt, 2020) menyebutkan jika jenis komitmen yang telah terbukti mengarah pada dukungan perilaku dalam bentuk upaya ekstra untuk perubahan adalah komitmen afektif. Komitmen afektif sendiri dijelaskan sebagai komitmen yang muncul karena adanya emosi yang kuat antara karyawan dan organisasi, dimana karyawan ingin mendukung

perubahan karena mereka yakin itu akan bermanfaat bagi mereka (Syah & Mangundjaya, 2019). Bonic (2017; Klepe & Nortvedt, 2020) juga menyebutkan agar transformasi digital berhasil, penting untuk memastikan bahwa karyawan terlibat dan menunjukkan kemauan beradaptasi dengan perubahan yang berkelanjutan melalui komitmen afektif yang berfungsi sebagai mediator.

Sesuai dengan pemaparan tersebut, saat ini organisasi harus siap dalam menghadapi berbagai tantangan. Hanya saja untuk menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu menyiapkan sumber daya yang siap terhadap perubahan untuk saat ini maupun masa mendatang (Muduli, 2017). Hasil penelitian sebelumnya (Paul dkk, 2015) menjelaskan bahwa *workplace spirituality* memiliki peran terhadap *workforce agility* melalui *psychological empowerment*, dimana *commitment* juga mungkin dapat berperan mempengaruhi *workforce agility*, karena untuk membantu karyawan mengenal pekerjaan dengan baik diperlukan hubungan kokoh yang menghubungkan harga diri dan komitmen. Oleh sebab itu penelitian ini akan meneliti terkait pengaruh *workplace spirituality* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* dan berfokus pada *affective commitment* sebagai hasil dari variabel mediator pada karyawan perusahaan baik di bidang manufaktur maupun jasa yang siap untuk berubah menghadapi perubahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terkait ketangkasan (*agility*) yang dihadapi organisasi yaitu sebagai kemampuan untuk belajar dan beradaptasi atau menciptakan perubahan lingkungannya. Organisasi dapat menjadi gesit (*agile*) apabila sumber daya manusia

secara positif mampu mendorong kinerja yang efektif meskipun berada di lingkungan yang sangat tidak stabil.

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang permasalahan sebelumnya, maka berikut adalah rumusan masalah pada penelitian ini diantaranya:

- a. Apakah ada pengaruh langsung antara *work spirituality* terhadap *workforce agility* pada karyawan secara *real time* di bidang IoT?
- b. Apakah ada pengaruh langsung antara *work spirituality* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai mediator pada karyawan secara *real time* di bidang IoT?
- c. Apakah ada pengaruh langsung antara *work spirituality* terhadap *workforce agility* dengan *affective commitment* sebagai mediator pada karyawan secara *real time* di bidang IoT?

1.3. Signifikansi Penelitian

Penelitian *workforce agility* pada kesiapan karyawan dalam organisasi yang mengalami revolusi seperti IoT penting untuk dilakukan mengingat jika mereka perlu cepat untuk beradaptasi dengan teknologi baru, dimana kemampuan beradaptasi adalah atribut yang lekat dari tenaga kerja IoT. Apabila karyawan mampu beradaptasi

tentunya akan berdampak bagi organisasi dimana mereka mampu untuk berinovasi dan berkembang. *Workforce agility* merupakan salah satu konstruk yang menjadi perhatian dalam beberapa waktu, akan tetapi penelitian yang mengaitkan antara *workplace spirituality* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* dan *affective commitment* sebagai variabel mediator masih jarang ditemui. Berikut adalah uraian signifikansi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diantaranya:

- a. Penelitian terkait *workplace spirituality* pada *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediator

Paul dkk (2019) melakukan penelitian terhadap pengajar institusi akademik menyebutkan jika adanya pengaruh positif pada spiritualitas tempat kerja pada kelincahan tenaga kerja dengan pemberdayaan psikologi sebagai variabel mediator. Pada penelitian ini juga menyebutkan jika karakteristik tenaga pengajar ini adalah mereka yang sangat berwawasan, dituntut dengan kreatif, ide-ide inovatif, teknologi, dengan bebas menerima tantangan dan tanggung jawab baru. Oleh sebab itu hasil tersebut menjelaskan bahwa ketika tenaga pengajar memperoleh kepuasan batin dari organisasi yaitu sukses menciptakan hubungan yang baik dengan siswa maupun rekan kerja yang mengarah pada pengayaan emosi, maka mereka akan motivasi intrinsik pun akan tumbuh sehingga kelincahan tenaga kerja akan terjadi.

- b. Penelitian terkait *workplace spirituality* dan *workforce agility*

Workforce agility merupakan variabel yang mengacu pada bagaimana karyawan dalam organisasi bereaksi terhadap ancaman dan perubahan yang

paling sesuai sehingga mereka menunjukkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungannya saat itu (Paul dkk, 2019; Soliman dkk, 2021). Kemajuan teknologi adalah salah satu fenomena terobosan mengapa organisasi cepat berubah, dalam penelitian Soliman dkk (2021) dengan subjek penelitian pada pengajar menjelaskan jika sangat diperlukan untuk selalu merevolusi cara kerjanya dan semua perubahan ini membutuhkan kelincahan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan secara empiris *workplace spirituality* secara substansial dan positif berdampak pada *workforce agility*. Hal ini variabel *workforce agility* memainkan peran mendasar, karena teknologi terus berkembang maka para pengajar perlu untuk terus belajar terkait metode maupun keterampilannya. Dalam hal ini menjelaskan peningkatan keterbukaan mereka terhadap pengalaman dan teknologi baru akan mengarah pada pengembangan keterampilan mereka serta dianggap sebagai pemicu maupun kekuatan untuk berproses inovatif.

Penelitian tersebut mendukung dari penelitian yang dilakukan Saeed dkk (2021) dimana juga meneliti pada subjek pengajar. Dalam penelitian tersebut juga menjelaskan ketika para profesional pengajar memperoleh kepuasan batin dari pekerjaan mereka, maka mereka akan memiliki keberhasilan dalam menciptakan hubungan baik dengan lingkungannya, menemukan tujuan di tempat kerja, memiliki kemampuan pengambilan keputusan, kinerja yang semakin meningkat, serta kemampuannya pengayaan emosi. Hanya saja terlepas dari pendorong secara internal pada tenaga pengajar, pendorong

eksternal seperti lembaga akreditasi yang berbeda dan kebijakan pemerintah juga memainkan peran dalam meningkatkan *workforce agility*.

c. Penelitian terkait *workplace spirituality* dan *affective commitment*

Komitmen organisasi dan spiritualitas tempat kerja merupakan konsep modern dalam perilaku organisasi. Dalam hal ini beberapa penelitian menyebutkan dan telah membuktikan jika individu yang memiliki komitmen yang tinggi maka pastinya mereka memiliki spiritualitas tempat kerja yang meningkat pula secara positif. Penelitian Amin dkk (2021) menyebutkan secara umum spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif signifikan dengan komitmen pada sektor publik. Artinya nilai-nilai yang dibangun organisasi untuk mendukung spiritualitas, maka akan secara emosional dan mengarah pada komitmen organisasi untuk menjadi reputasi organisasi dan setia kepada institusi.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Campbell dan Hwa (2014) pada staf pendidikan menyebutkan bahwa terdapat dampak positif yang dimiliki spiritualitas dengan komitmen. Pada penelitian ini Campbell dan Hwa melibatkan spiritualitas dengan ketiga dimensi komitmen yaitu normatif, afektif, dan kontinu. Hanya saja jika dalam pendekatan komitmen afektif, Campbell dan Hwa (2014) menyebutkan jika *inner life* sangat berkorelasi positif terhadap komitmen afektif. Artinya organisasi yang memberikan kontribusi terhadap stabilitas dan keberlanjutan kerja, hal ini dapat mempengaruhi komitmen afektif untuk sebuah organisasi. Dampaknya akan

mempengaruhi identitas pribadi, gagasan tentang siapa kita dan apa yang kita hargai dalam diri individu.

Akan tetapi pada penelitian Mahakud dan Gangai (2019) yang menjelaskan tentang spiritualitas dan ketiga dimensi komitmen, menunjukkan hasil yang berbeda pada komitmen afektif. Penelitian tersebut melibatkan beberapa responden dengan rentang usia yang berbeda antara usia 25 hingga 59 tahun. Penelitian tersebut menunjukkan tingkat usia yang tergolong masih muda memiliki hasil komitmen afektif yang tergolong rendah dengan usia yang memasuki 36 tahun keatas.

d. Penelitian terkait *workplace spirituality* dan *psychological empowerment*

Psychological empowerment merupakan bagaimana ketika rasa tujuan individu berkembang melampaui diri sendiri sehingga hal itu dapat diperoleh melalui penanaman nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja dimana memiliki efek positif pada *psychological empowerment*. Dalam hal ini *psychological empowerment* mayoritas memiliki hasil atau pengaruh yang positif dengan spiritualitas tempat kerja. Ada juga korelasi yang positif antara spiritualitas tempat kerja dan pemberdayaan psikologis bersama dengan konstruk lain seperti *organizational citizenship behavior* dan *leader member exchange* (Yusof dkk, 2019; Bantha & Nayak, 2020). Selain itu Paul dkk (2019) mengusulkan hubungan positif dengan pemberdayaan psikologis dalam konteks pengajar namun dimensi yang berbeda. Pada penelitian Mushtaq dkk (2021) menjelaskan jika pemberdayaan psikologis sebagai peran mediator

antara spiritualitas tempat kerja dengan *organizational citizenship behavior* ini memiliki hasil yang berpengaruh positif. Artinya spiritualitas tempat kerja membawa pemberdayaan psikologis diantara karyawan, dan ketika karyawan diberdayakan mereka dapat bekerja dengan maksimal. Secara spesifik penelitian ini juga menyebutkan dimensi *meaningful work* dan *spiritual feelings* pada spiritualitas tempat kerja memiliki kecenderungan hasil yang lebih terlibat pada pemberdayaan psikologis, sehingga mereka akhirnya dapat melayani tujuan motivasi intrinsik mereka.

Bantha dan Nayak (2020) juga menunjukkan peran pemberdayaan psikologis sebagai mediator pada spiritualitas tempat kerja dengan perilaku kerja yang inovatif memiliki korelasi positif. Saat spiritualitas tempat kerja dipromosikan, maka karyawan akan merasa diri mereka diberdayakan dan menunjukkan otonomi dan kompetensi dalam upaya menghasilkan perilaku kerja yang inovatif.

e. Penelitian terkait *psychological empowerment* dan *workforce agility*

Shah dkk (2017; Putri & Mangundjaya, 2020) menyebutkan pada dasarnya pemberdayaan psikologis memberikan kondisi yang diperlukan untuk peningkatan organisasi dalam hal kelincahan menjadi lebih kompetitif. Hal ini menjelaskan jika organisasi harus merencanakan program pemberdayaan psikologis untuk membuat karyawan mampu menghadapi situasi dan dengan lebih baik dalam beradaptasi lingkungan yang berubah. Dalam penelitian Putri dan Mangundjaya (2020) di Indonesia, menunjukkan bahwa terdapat hasil

atau pengaruh yang signifikan pada pemberdayaan psikologis dengan kelincahan tenaga kerja. Hasil tersebut sejalan dengan Shah (2017) sebelumnya yang juga menjelaskan keterkaitan dampak positif pada peningkatan kelincahan. Saat individu memiliki pemberdayaan psikologis dan dapat menerima atau mengadopsi perubahan, maka mereka siap untuk berperilaku gesit. Penelitian ini menyebutkan memiliki nilai yang tinggi terhadap hasil dimensi pada pemberdayaan psikologis yaitu *competence* dan *meaning*. Artinya ketika karyawan merasa kompeten dan bermakna dalam pekerjaan mereka akibatnya mereka lebih mampu menanggapi kebutuhan pelanggan mereka, lebih fleksibel dan mudah beradaptasi. Selain itu dalam penelitian ini menunjukkan pemberdayaan psikologi yang berperan sebagai mediator juga memiliki pengaruh yang signifikan untuk memediasi pembelajaran organisasi dan kelincahan tenaga kerja. Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi harus diintegrasikan dengan pemberdayaan psikologis guna meningkatkan kelincahan tenaga kerja.

Penelitian lainnya juga dijelaskan oleh Muduli (2017) dengan subjek pada organisasi manufaktur serta publik sektor, menyebutkan pemberdayaan psikologis dan kelincahan tenaga kerja memang memiliki pengaruh positif sehingga menganggap bahwa pemberdayaan psikologis sebagai kognisi karyawan yang penting yang memfasilitasi kelincahan tenaga kerja. Maksudnya saat individu merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil strategis, atau operasional di tempat kerja maka mereka akan cenderung

menjadi gesit. Sama seperti penelitian lainnya, tingkat dimensi *meaning* pada pemberdayaan psikologis ditemukan sangat terkait dengan kecepatan dan fleksibilitas. Hanya saja dalam penelitian ini dimensi *competency* dimana dalam beberapa penelitian sebelumnya diidentifikasi sebagai kunci kelincahan, namun kurang terkait dengan kelincahan tenaga kerja.

f. Penelitian terkait *affective commitment* dan *workforce agility*

Selanjutnya Sya dan Mangundjaya juga menyebutkan jika komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pembentukan kelincahan tenaga kerja pada karyawan. Secara spesifik temuan dari penelitian Sya dan Mangundjaya (2019) ini menyebutkan komitmen afektif pada karyawan manufaktur Indonesia. Hasilnya menjelaskan terdapat pengaruh positif pada kelincahan tenaga kerja, yang artinya ketika karyawan mampu untuk memberikan upayanya dalam organisasi dan memiliki keinginan atau emosi yang kuat maka mereka mampu mencapai kesulitan yang dihadapi organisasi. Aidan dkk (2018) juga menyebutkan komitmen afektif yang merupakan salah satu dimensi dari komitmen dapat berperan sebagai mediator memiliki pengaruh positif terhadap kelincahan tenaga kerja. Hal ini menjelaskan individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka organisasi dapat mengandalkan karyawannya untuk mentransfer teknologi baru sekaligus memiliki peluang yang mungkin muncul di masa depan serta bebas terhadap resiko.

g. Signifikansi penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini

Sesuai dengan hasil penelitian yang dipaparkan sebelumnya, maka penelitian ini memiliki perbedaan pada sampel yang digunakan dimana jenis pekerjaan dan tugas yang dilakukan pada penelitian ini masih terbatas pada penelitian sebelumnya. Penelitian yang terdahulu memiliki pendekatan pada pekerja pengajar profesional, dan memiliki fokus antara *workplace spirituality* terhadap *workforce agility*, *workplace spirituality* terhadap *psychological empowerment*, dan *affective commitment* terhadap *workforce agility*. Selain itu pada penelitian sebelumnya yang melibatkan *workplace spirituality*, *psychological empowerment*, dan *workforce agility* ini menggunakan alat ukur *workplace spirituality* dengan pendekatan bagi tenaga pengajar. Hal ini mengaitkan bagaimana tenaga pengajar menerapkan spiritualitas melalui pendekatan motif altruistic, pola pikir kolaboratif, keterhubungan, pengaturan diri, kepositifan interpersonal dan memiliki kesadaran lebih tinggi pada siswanya. Selain itu penelitian sebelumnya yang diperoleh oleh Mahakud dan Gangga (2015) memberikan hasil jika usia dapat mempengaruhi hasil *workplace spirituality* terhadap komitmen afektif.

Secara lebih lanjut hingga saat ini peneliti masih belum menemukan penelitian yang mengungkapkan keempat variabel tersebut dalam pendekatan karyawan yang mengalami revolusi IoT. Oleh sebab itu penelitian ini akan memiliki fokus pada pada pekerja yang secara langsung berkaitan dengan IoT.

Peran ini melibatkan dengan acuan kebutuhan organisasi dalam mengatasi perubahan yang terjadi akibat transformasi digital.

Segmen pasar IoT ini dijelaskan sebagai karyawan yang membuat perangkat atau menggunakan aplikasi secara aktif dengan bantuan teknologi perangkat keras atau perangkat lunak. Karakteristik dalam pasar IoT sendiri memiliki sifat yang sangat dinamis. Guna mengatasi dinamika tersebut, adalah suatu keharusan untuk memiliki kelincahan tenaga kerja (*agility*) saat bekerja dalam pengembangan produk. Kolaborasi pelanggan juga menjadi salah satu hal yang dapat mempengaruhi adanya percepatan lingkungan pasar dalam program IoT, mengingat jika baik sektor manufaktur maupun jasa juga dituntut untuk beradaptasi khususnya dalam dunia teknologi maupun pelayanan pada masyarakat. Hanya saja kelincahan tenaga kerja (*agility*) IoT dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh sebab itu ada kebutuhan secara logis untuk mempelajari efek interaksi atau faktor-faktor karyawan untuk dapat merespons perubahan terutama didorong oleh *workplace spirituality*, *psychological empowerment*, dan *affective commitment*.

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung *workplace spirituality*

terhadap *workforce agility*, dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh *psychological empowerment* dan *affective commitment*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan menghasilkan manfaat, diantaranya:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini mengkaji dan memberikan serta penambahan wawasan perkembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi dalam tema *workplace spirituality*, *psychological empowerment*, *affective commitment*, dan *workforce agility*.

b. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan masukan bagi organisasi dalam mengambil tindakan pengelolaan lingkungan terkait pengaruh *workplace spirituality* yang dapat mempengaruhi *workforce agility* terutama pada karyawan yang mengalami revolusi IoT pada organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi karyawan terutama pada karyawan yang mengalami revolusi IoT terkait *workplace spirituality* dimana hal ini dapat memberikan dampak terhadap *workforce agility* secara langsung yang dimediasi oleh *psychological empowerment* dan *affective commitment*