

## Hubungan antara *Work Organization* dengan *Workforce Agility* pada Usaha Kecil “X” di Surabaya

### *The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Business, X, in Surabaya*

**Aminnul Karim**

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya  
Email: aminnul.19077@mhs.unesa.ac.id

**Hermien Laksmiwati**

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya  
Email: hermienlaksmiwati@unesa.ac.id

#### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *work organization* dengan *workforce agility* pada usaha kecil “X” di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek pada penelitian ini sebanyak 96 partisipan yang mencakup seluruh karyawan perusahaan x. Partisipan berumur 20-60 tahun, dengan lama masa kerja antara 1 sampai lebih dari 5 tahun yang terbagi kedalam 45 laki-laki dan 21 perempuan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Pearson Product Moment*. Hasil analisis data menunjukkan nilai signifikansi 0,00 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut membuktikan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara persepsi media sosial dengan keputusan pembelian. Sedangkan nilai koefisien korelasi menunjukkan nilai 0,648 yang mana membuktikan bahwa adanya hubungan yang searah. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *work organization* maka semakin tinggi juga tingkat *workforce agility* pada karyawan usaha kecil “X” di Surabaya.

**Kata kunci :** *work organization, workforce agility.*

#### **Abstract**

*This research aims at investigate the relationship between work organization and workforce agility in a Small Business, X, located in Surabaya. The study adopts a quantitative approach to examine this association. The sample comprises 96 participants, encompassing all employees of the Company, X. The participants, consisting of 45 males and 21 females, range in age from 20 to 60 years, with work experience ranging from 1 to more than 5 years. The data analysis employs the Pearson Product Moment correlation technique. The findings indicate a significance value of 0,00 ( $p < 0.05$ ), providing a significant evidence in the relationship between work organization and workforce agility. Moreover, the correlation coefficient of 0.648 shows a positive relationship, indicating that the level of workforce agility among the employees of Small Business X in Surabaya increases as the level of work organization rises accordingly.*

**Key word :** *work organization, workforce agility.*

#### **Article History**

**Submitted : 17-07-2023**

**Final Revised : 17-07-2023**

**Accepted : 17-07-2023**



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya

Tantangan menghadapi lingkungan bisnis yang tak terprediksi, dinamis, dan selalu berubah telah menjadi perhatian utama dalam industri dan akademisi selama beberapa dekade terakhir. Banyak solusi yang berbeda terhadap masalah ini telah diusulkan. Dari sekian banyak ide bagaimana menghadapi ketidak-pastian iklim usaha tersebut, ketiga konsep organisasi yang adaptif (*adaptive organization*), organisasi yang fleksibel (*flexible organization*) dan perusahaan yang tangkas (*agile enterprise*) adalah yang paling dominan dan populer. Ada banyak pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan setiap istilah ini, serta terdapat kebingungan dan ambiguitas mengenai definisi dan komponen dari masing-masing konsep tersebut. Meskipun ada perbedaan dalam definisi dan komponen dari konsep-konsep ini, secara umum, mereka menggambarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat (Sherehiy et al., 2007).

Tinjauan dan diskusi terperinci tentang definisi dan pendekatan yang berbeda terhadap *agility* perusahaan dijelaskan dalam Sherehiy et al., (2007). *Agility* dijelaskan sebagai pendekatan baru dalam manajemen dan manufaktur, yang sangat berbeda dari pendekatan *planned mass production* yang didefinisikan sebagai pendekatan menggunakan sistem produksi massal yang efisien. *Agility* sendiri memiliki pengaruh serius terhadap sifat atau karakter tenaga kerja dimana di perusahaan yang *agile*, pekerjaan akan menjadi lebih kompleks. Karena *agility* membutuhkan kemampuan untuk bisa merespon perubahan dengan cepat dan tepat, hal ini dapat menyebabkan dibutuhkannya pekerja yang dapat bertahan dari ketidakpastian di tempat kerja (Parker, 2003).

Literatur saat ini menyatakan bahwa dukungan dan pengembangan di perusahaan yang *agile* membutuhkan bentuk-bentuk baru dalam pengorganisasian kerja yang efektif dan efisien (Genaidy & Karwowski, 2003). Teori dan penelitian dalam bidang desain kerja menjelaskan beberapa karakteristik khusus dari *work organization* yang dapat memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan (Morgeson et al., 2013). Karakteristik kerja seperti tuntutan kerja, kontrol/otonomi kerja, kompleksitas pekerjaan, dan variasi pekerjaan secara signifikan memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Sementara penelitian terdahulu yang berkaitan dengan karakteristik kerja sebagian besar difokuskan kepada hasil kerja seperti kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja. Publikasi terbaru memberikan bukti bahwa karakteristik kerja inti tersebut juga berhubungan dengan perilaku seperti proaktif, pembelajaran, insiatif, kreatifitas dan inovasi yang semuanya mewakili bentuk atau dimensi kinerja pada pekerja dengan *agility* yang baik (Ohly et al., 2006). Kemampuan untuk menyelesaikan masalah operasional kecil tanpa harus menunggu supervisor atau staf lainnya memungkinkan mereka untuk lebih memahami masalah, tugas, dan proses kerja untuk kemudian menerapkan pengalaman dan pengetahuan mereka untuk mencegah atau mengatasi kesulitan. Kemampuan untuk mencegah dan mengatasi masalah selama bekerja adalah kemampuan yang sangat berharga di perusahaan yang menerapkan *agility* (Sherehiy & Karwowski, 2014).

Pekerjaan yang kompleks yang ditandai dengan tingginya tingkat otonomi dan kebutuhan akan keterampilan dalam pengerjaannya mengharuskan karyawan untuk fokus guna

meningkatkan pemecahan masalah secara kreatif. Pekerja yang memiliki otonomi yang lebih kemudian meningkatkan kompleksitas kognitif dan memungkinkan individu merumuskan dan mengejar rencana dan tujuan yang lebih terperinci serta lebih fleksibel dan adaptif. Hal-hal tersebut kemudian dapat berdampak positif pada inisiatif pribadi dan perilaku yang proaktif (Ohly et al., 2006). Kontrol pekerjaan dan otonomi memungkinkan karyawan untuk menentukan bagaimana, kapan, dan metode apa yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut juga memberikan kebebasan dan kesempatan bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga.

Sebelumnya, penelitian terkait hubungan antara *work organization* dan *workforce agility* pada perusahaan kecil juga pernah dilakukan oleh Sherehiy & Karwowski, (2014), berjudul “The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh strategi *agile* terhadap *work organization* dan kinerja karyawan, dengan melibatkan 175 responden dengan posisi atau jabatan sebagai manajer, karyawan kantor, dan karyawan produksi di enam perusahaan manufaktur kecil. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan antara strategi manajemen yang fokus pada pengembangan *agility*, karakteristik kerja (*work characteristics*), dan *workforce agility*. Namun penelitian tersebut dilakukan secara general dimana penelitian dilakukan pada enam perusahaan manufaktur berskala kecil, dan bukan spesifik pada satu perusahaan.

Surabaya, sebagai kota yang ramai dan berkembang pesat di Indonesia, menjadi tempat bagi banyak perusahaan kecil yang memainkan peran penting dalam perekonomian lokal. Contoh dari perusahaan kecil tersebut adalah perusahaan kecil “X”, dimana perusahaan ini adalah perusahaan *holding* (induk) yang menaungi beberapa unit usaha di dalamnya dengan total 96 karyawan. Beberapa unit usaha tersebut antara lain dua unit yang bergerak di bidang makanan dan minuman (F&B), satu unit usaha di bidang retail, dan satu unit di bidang jasa penjahit.

Berdasarkan wawancara singkat dengan tiga karyawan di tiga unit usaha perusahaan kecil “X”, diketahui bahwa secara struktur perusahaan “X” ini dipimpin oleh pemilik usaha yang langsung membawahi seluruh karyawan tanpa adanya seseorang yang berposisi sebagai manajer. Sebagai UMKM atau *small to middle company*, hirarki posisi tersebut dinilai wajar karena belum banyaknya karyawan, juga jalannya usaha yang didasarkan pada semangat kekeluargaan dan musyawarah. Dengan garis koordinasi dan birokrasi yang tidak terlalu panjang, karyawan di tiap departemen atau unit usaha cenderung memiliki kebebasan atau keleluasaan untuk mengatur pekerjaannya, atau dengan kata lain karyawan di perusahaan “X” ini memiliki tingkat otonomi yang tinggi. Selain itu, karyawan pada departemen atau unit usaha F&B dan retail yang berada dalam satu gedung juga memiliki variasi keterampilan yang lebih dari rata-rata. Hal ini dikarenakan dalam kondisi tertentu, karyawan dari kedua departemen ini saling membantu dan mem-*back up* pekerjaan masing-masing.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif sendiri adalah teknik penelitian yang dimana sebuah data dan teknik analisisnya menggunakan angka (Jannah, 2018). Rancangan penelitian yang dapat digunakan meliputi Identifikasi variabel yang akan diteliti dalam hal ini variabel independen dalam penelitian ini adalah *Work Organization*, sedangkan variabel dependen adalah *Workforce Agility*. Analisis korelasional dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja di Usaha Kecil “X” di Surabaya. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah sampel jenuh yaitu dengan mengambil seluruh populasi pekerja sejumlah 66 orang. Hal ini sesuai dengan (Arikunto, 2010) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Data dalam penelitian ini didapat dari hasil sebaran kuesioner yang terdiri dari dua skala yakni skala *work organization* dan skala *workforce agility*. Skala *workforce organization* dan skala *workforce agility* menggunakan aitem yang telah disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek dari Sherehiy & Karwowski, (2014). Kuesioner sendiri merupakan sebuah daftar berisi pertanyaan maupun pernyataan yang berguna untuk mengumpulkan respon dari subjek penelitian secara sistematis (Sugiyono, 2014). Kuesioner yang sudah dibuat kemudian diubah dalam bentuk *google form* yang kemudian disebarakan melalui grup *whatsapp* yang telah dibentuk dengan persetujuan pemilik usaha.

Uji Validitas adalah suatu proses untuk menguji kelayakan dari tiap-tiap instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan pada saat mendefinisikan suatu variabel. Penelitian selalu memerlukan sebuah alat ukur yang kuat guna menguji ketepatan (validitas) agar mampu menghasilkan data tepat atau valid. Dalam penelitian ini peneliti akan mengkorelasikan jawaban responden untuk menguji validitas kuesioner, dengan menghubungkan masing-masing item dengan skor totalnya, menggunakan bantuan *SPSS for Mac OS 29.0*. Aitem pertanyaan atau pernyataan yang memiliki nilai koefisien sama atau  $< 0,361$  maka aitem tersebut akan dinyatakan gugur (Sugiyono, 2014). Dari uji validitas variabel *Work Organization* yang telah dilakukan didapatkan hasil dari aitem sebanyak 60 butir telah gugur/tidak valid sebanyak 20 butir dan menyisakan aitem valid sebanyak 40 butir. Sedangkan, hasil uji pada variabel *Workforce Agility* didapatkan hasil dari aitem sebanyak 48 butir telah gugur/tidak valid sebanyak 9 butir dan menyisakan aitem valid sebanyak 39 butir.

Reliabilitas merupakan suatu pengertian untuk menggambarkan atau menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan tersebut cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data pada penelitian (Arikunto, 2010). Ketentuan-ketentuan dalam mengukur reliabilitas juga perlu diperhatikan yaitu ketika nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,60$  artinya susunan dari pernyataan atau pertanyaan yang diturunkan dari dimensi variabel adalah reliabel. Ketika nilai *Alpha Cronbach*  $< 0,60$  artinya susunan dari pernyataan atau pertanyaan yang diturunkan dari dimensi variabel adalah tidak reliabel (Sujarweni & Florent, 2014). Hasil dari uji reliabilitas *alpha Cronbach* dari variabel *Work Organization* menunjukkan hasil nilai sebesar  $0,840 > 0,60$  (lebih besar). Sedangkan hasil dari uji reliabilitas *alpha Cronbach* dari variabel *Workforce Agility* menunjukkan hasil nilai sebesar  $0,917 > 0,60$  (lebih besar).

Sebelum diolah, pada data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji normalitas yang merupakan salah satu uji asumsi klasik yang dipertujukan untuk mengetahui bahwa distribusi dari data yang akan di analisa memiliki kenormalan untuk selanjutnya dapat dilakukan uji analisis (Abdullah, 2015). Pada uji normalitas diketahui pengambilan keputusan untuk data berdistribusi normal adalah apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (sig.  $> 0,05$ ) (Azwar, 2012).

## Hasil

Setelah data penelitian terkumpul langkah berikutnya adalah analisa data tersebut dengan berbagai pengujian data. Sebelum Analisa data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan statistik deskriptif terhadap data tersebut dengan tujuan untuk mengetahui nilai rata-rata,

standar deviasi, nilai minimum dan maksimum dari data untuk ekmdian dapat diolah. Berikut ini hasil statistik deskriptif dari data yang didapatkan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Work Organization	66	102	176	137.73	17.201
Workforce Agility	66	113	172	137.94	15.033

Pada tabel menunjukkan bahwa di dalam variabel *work organization* didapat nilai *mean* atau rata-rata sebesar 137,73 kemudian nilai minimum sebesar 102 dan nilai maksimum sebesar 176. Pada variabel *workforce agility* didapat nilai *mean* atau rata-rata sebesar 137,94 kemudian nilai minimum sebesar 113 dan nilai maksimum sebesar.

Standar deviasi variabel Work Organization sebesar 17.201 dan variabel Workforce Agility sebesar 15.033. Artinya bahwa nilai dari standar deviasi lebih rendah dari nilai *mean* yang menunjukkan bahwa sedaran data penelitian akurat dengan nilai rata-rata dan tidak ada penyimpangan dalam kumpulan data.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan menggunakan bantuan aplikasi *SPSS 29 version*. Pada uji normalitas diketahui pengambilan keputusan untuk data berdistribusi normal adalah apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (sig. > 0,05) (Azwar, 2012). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Work Organization	0.200	Normal
Workforce Agility	0.200	Normal

Berdasarkan hasil uji *Kolmogrov-Smirnov* yang dapat dilihat pada tabel didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,200. Sebelumnya diketahui bahwa pengambilan keputusan uji normalitas adalah apabila nilai signifikansi lebih besar (>) dari 0,05 maka data berdistribusi normal, dan apabila nilai signifikansi lebih kecil (<) dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Berdasarkan pada pengambilan keputusan tersebut nilai signifikansi pada uji normalitas data penelitian didapatkan sebesar 0,200 > 0,05 (lebih besar) maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal.

Uji Linearitas merupakan salah satu diantara uji asumsi klasik selain uji normalitas. Tujuan dilakukan uji linearitas adalah untuk mengetahui arah garis hubungan antar variabel yang diujikan. Linearitas sendiri merupakan hubungan antara variabel yang diujikan memiliki sifat yang linear atau sejajar (Abdullah, 2015). Hasil uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

	Nilai Signifikansi
--	--------------------

Workforce Agility *	<i>Linearity</i>	.000
Work Organization	<i>Deviation from Linearity</i>	.121

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel tersebut didapatkan nilai signifikansi dari *Linearity* sebesar 0,00 dan nilai signifikansi dari *Deviation from Linearity* sebesar 0,121. Acuan pengambilan keputusan untuk uji linearitas dapat diketahui dari dua cara yakni dengan melihat nilai (Sig) pada *Linearity* dan *Deviation from Linearity*. Acuan dari *Linearity* menyebutkan, jika nilai p (>) dari signifikansi 0,05 maka hubungan antar variabel tidak linear. Sebaliknya, jika nilai p (<) dari signifikansi 0,05 maka hubungan antar variabel linear. Untuk acuan *Deviation from Linearity* menyebutkan, jika nilai p (>) dari signifikansi 0,05 maka hubungan antar variabel linear. Jika nilai p (<) dari signifikansi 0,05 maka hubungan antar variabel tidak linear. Berdasarkan acuan tersebut dapat dilihat bahwa nilai signifikansi *Linearity* sebesar 0,00 < 0,005 (lebih kecil) yang artinya bahwa hubungan antar kedua variabel adalah linear. Jika dilihat dari nilai signifikansi *Deviation from Linearity* sebesar 0,121 > 0,05 (lebih besar) yang membentuk kesimpulan yang sama bahwa hubungan kedua variabel linear.

Uji korelasi yang digunakan pada penelitian ini adalah uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan program SPSS. Dapat dilihat hasil dari uji korelasi pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Korelasi Pearson Product Moment

		Work Organization	Workforce Agility
Work Organization	Nilai Korelasi	1	.648**
	Nilai Signifikansi		.000
	Subjek (N)	66	66
Workforce Agility	Nilai Korelasi	.648**	1
	Nilai Signifikansi	.000	
	Subjek (N)	66	66

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat nilai signifikansi sebesar 0,00 dan nilai *Pearson Correlation* sebesar 0,648. Sebelumnya diketahui bahwa pengambilan keputusan uji korelasi adalah apabila nilai signifikansi lebih besar (>) dari 0,05 maka tidak terjadi korelasi antar kedua variabel, dan apabila nilai signifikansi lebih kecil (<) dari 0,05 maka terjadi korelasi antar kedua variabel. Maka dari acuan tersebut dapat disimpulkan hipotesis diterima bahwa terjadi hubungan korelasi antara variabel *Work Organization* dengan variabel *Workforce Agility* pada usaha kecil "X".

Kemudian untuk tingkat hubungan korelasi antara kedua variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai acuan dimana nilai 0,648 pada tabel tersebut masuk kedalam kategori tinggi, yang artinya korelasi yang terjadi pada kedua variabel penelitian cukup tinggi.

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel *work organization* dengan *workforce agility* dengan menggunakan subjek atau responden dari para pekerja yang berada di suatu usaha kecil “X” di daerah Surabaya. Setelah olah data dan analisis data dilakukan, dari uji hipotesis menggunakan uji korelasi *product moment* didapatkan nilai skor sebesar 0,648 yang didasarkan atas pengambilan keputusan uji korelasi dapat disimpulkan bahwa terjadi korelasi antara variabel yang diteliti sekaligus menerima H1 penelitian bahwa “*Work Organization* memiliki hubungan dengan *Workforce Agility* pada usaha kecil “X””.

Berdasarkan kategorisasi yang dicetuskan oleh (Sugiyono, 2014), maka skor tersebut menjelaskan bahwa tingkat korelasi antara kedua variabel berada pada kategori tinggi yang artinya hubungan korelasi antar variabel yang terjadi di usaha kecil “X” signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek dari kedua variabel saling berpengaruh baik aspek dari *work organization* yang berpengaruh dalam meningkatkan aspek variabel *workforce agility*. Sebaliknya juga aspek dari *workforce agility* yang berpengaruh meningkatkan aspek dari variabel *work organization*.

Hasil penelitian ini menguatkan hasil dari penelitian yang terdahulu dari (Sherehiy & Karwowski, 2014), yang mengeksplorasi hubungan antara *work organization* dan *workforce agility* yang menghasilkan penelitian yang mendukung strategi manajemen dengan berfokus pada pengembangan hubungan *work organization* dan *workforce agility*. Penelitian mengenai desain kerja menunjukkan beberapa karakteristik khusus dari *work organization* memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan (Morgeson & Humphrey, 2006). Aspek tersebut diantaranya ialah tuntutan kerja, kontrol/otonomi kerja, kompleksitas kerja, dan variasi kerja secara signifikan memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

*Workforce agility* adalah keterampilan yang terlatih dan fleksibel dalam kaitan upaya untuk mencari keunggulan kompetitif yang membentuk sifat *agile* pada tiap individu, hal tersebut dapat digunakan sebagai peluang dan kemajuan yang dapat menjadi aset dalam dunia yang kompetitif (Muduli, 2013). Setiap pemimpin usaha ingin memimpin perusahaan yang benar-benar responsif terhadap pelanggannya, dapat bereaksi dengan cepat terhadap kondisi pasar yang berubah sehingga membutuhkan tenaga kerja yang memiliki *agility* tinggi (adaptif, resilien dan proaktif); pekerja yang terus mencari cara untuk meningkatkan produk, layanan, dan profitabilitas. Jika sebuah perusahaan ingin *agile*, maka itu harus proaktif, adaptif, dan resilien dalam semua bagian dan pekerja yang *agile* diperlukan untuk membentuk performa perusahaan yang diinginkan (Alavi & Abd. Wahab, 2013).

Setiap aspek pada *workforce agility* berperan penting dalam tujuan perusahaan di era modern ini untuk bersaing di pasar demi mendapatkan konsumen. Aspek proaktif dapat dijelaskan sebagai situasi ketika seseorang memulai kegiatan yang memiliki efek positif pada lingkungan yang berubah (Griffin & Hesketh, 2003) ditunjukkan dengan perilaku seperti; antisipasi terhadap masalah yang berhubungan dengan perubahan, inisiatif untuk memimpin solusi dari masalah terhadap perubahan dan mengembangkan pekerjaan dari hal tersebut, dan solusi terhadap perubahan itu sendiri. Ketika dalam usaha perubahan era yang menuntun sebuah pembaruan dalam budaya konsumtif, ataupun perubahan yang terjadi di dalam perusahaan

itu, pekerja harus mampu menangani hal tersebut dengan menemukan solusi dan meningkatkan kinerja mereka. Perilaku yang relatif proaktif, adalah cara paling efektif untuk menghadapi peristiwa yang membuat stress (Crant, 2000).

Aspek adaptif dijelaskan sebagai Tindakan dalam mengubah atau memodifikasi diri sendiri atau perilaku seseorang agar lebih sesuai dengan lingkungan baru (Griffin & Hesketh, 2003). Mencakup kemampuan beradaptasi antar pribadi dan budaya ketika berhadapan dengan orang-orang dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Dalam lingkungan bisnis yang berubah, tenaga kerja yang gesit harus nyaman dengan perubahan, ide baru, dan teknologi baru (Muduli, 2013). Karyawan yang menilai lingkungan kerja mereka kompleks dan memiliki tingkat dukungan yang lebih tinggi dari manajemen dinilai oleh atasan mereka sebagai pelaku perilaku adaptif yang lebih baik. Mengekspos individu terhadap tantangan dan kompleksitas, tetapi dengan dukungan yang memadai dari manajemen dapat menjadi salah satu kunci untuk membantu karyawan mengembangkan kapasitas dan perilaku adaptif. Jadi bisa jadi kinerja adaptif hanya diasosiasikan dengan persyaratan kerja dan kepribadian dalam fase kerja “pendatang baru” (Griffin & Hesketh, 2003).

Kemudian aspek resilien dapat dijelaskan sebagai kemampuan untuk berfungsi secara efisien di bawah tekanan, meskipun lingkungan berubah, atau tetap bertahan ketika strategi yang diterapkan untuk memecahkan masalah telah gagal (Sherehiy & Karwowski, 2014). Aspek ini dapat dilihat melalui beberapa perilaku meliputi; sikap positif terhadap perubahan, gagasan baru, dan teknologi; toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga, perbedaan pendapat, dan pendekatan; toleransi terhadap situasi stres dan mengatasi stres.

Perusahaan dengan *work organization* yang baik adalah mereka yang disebut perusahaan yang adaptif, fleksibel dan tangkas/lincah yang dapat merespon perubahan yang terjadi dengan cepat (Yusuf et al., 2004). Hal tersebut tentu datang dari manajemen, kepemimpinan dan sumber daya manusia yang tangkas pula. Indikasi sumber daya yang tangkas dengan melihat kelincuhan mereka dalam menghadapi situasi dan kondisi permasalahan yang terjadi pada perusahaan modern seperti saat ini. Dan mereka yang berhasil dan bertahan dalam menghadapi itu semua terindikasi memiliki *workforce agility* yang baik.

Lingkungan yang *agile* adalah “lingkungan perusahaan di mana keterampilan sangat dihargai, di mana kolaborasi lintas sektor didorong, di mana tidak semua fungsi dan proses perlu 'dimiliki', dan di mana data dapat mendorong pengambilan keputusan, perusahaan dapat mengikuti *work organization* terbaik dan menghadapi tantangan ekonomi global baru”.

Aspek *Job Demand Job Complexity*. Perusahaan harus mengelola dan mengatur beban kerja terhadap pekerja dan mengevaluasi hal tersebut agar menjaga kinerja para pekerja. Tingginya *Job Demand* dapat menyebabkan karyawan mengalami kelelahan secara fisik dan mental yang akan berimbas pada kinerjanya (Faaroek, 2020). Perusahaan harus mengatur strategi dengan baik terhadap beban kerja, waktu yang dapat meningkatkan keterampilan pekerja tanpa terlalu membebani mereka. Jika pekerja merasa kondisi fisik, psikologis dan sosial mereka baik itu akan meningkatkan kondisi mental yang positif, memuaskan yang

berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat, dedikasi dan penghayatan (Ayu et al., 2015).

Aspek *Job Complexity* dapat diartikan menjadi pekerjaan yang kompleks dan rumit sehingga harus meningkatkan kemampuan daya pikir dan kesabaran dalam menghadapi masalah-masalah didalam pekerjaan tersebut. Dapat juga diartikan sebagai fungsi dari pekerjaan itu sendiri dimana pekerjaan yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit untuk dimengerti (Parjanti et al., 2014). Pekerja yang dihadapkan pada kompleksitas kerja rendah akan mengerahkan usaha yang baik untuk menyelesaikannya, sebaliknya mereka yang menghadapi kompleksitas kerja tinggi akan menurunkan usaha mereka dalam menyelesaikannya karena beberapa alasan sehingga hasil kinerja mereka tidak maksimal.

Pencapaian fleksibilitas perusahaan membutuhkan pemeliharaan dan pengembangan. Pekerja tangkas memanfaatkan keterampilan dengan secara proaktif berinovasi berdasarkan keterampilan mereka tepat di depan kebutuhan (Prahalad & Hamel, 2006). Pekerja dengan seperangkat keterampilan yang lebih besar akan melakukan tugas yang lebih luas secara efisien dan akan memberikan redundansi tugas. Aspek *Job Variety* akan membantu meningkatkan keterampilan para pekerja dengan tanggung jawab dan tugas yang bervariasi tentunya dengan manajemen dan pembagian yang baik. Pelatihan silang pekerja adalah salah satu strategi yang dapat memastikan ketangkasan pekerja dengan melalui pelatihan silang, pekerja yang dilatih akan mewakili kapasitas yang fleksibel karena pekerja dapat dipindahkan ke mana dan kapan mereka dibutuhkan (Hopp & Van Oyen, 2004).

Pemberdayaan pekerja menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan ketangkasan pekerja yang menjadikan mereka benar-benar *agile*. Aspek *Job Control* mengindikasikan para pekerja yang diberikan keluasaan dalam menghadapi masalah serta perubahan akan berkembang dan lebih tangkas dalam menghadapi masalah di masa depan. Pemberdayaan dipandang sebagai kunci dalam membuat pekerja benar-benar *agile* (Oyen et al., 2001). Praktek pembagian kekuasaan menawarkan potensi terbesar untuk mendukung struktur *workforce agility* dengan meningkatkan efisiensi pelatihan, peralihan, multitasking, dan kolaborasi.

Aspek *Supervisor Support* tidak hanya hubungan langsung antara atasan dan bawahan meskipun hal tersebut juga penting. Cara atasan mengatur dan mengkoordinir tim dapat menjadi indikator aspek yang penting untuk meningkatkan ketangkasan pekerja. Lingkungan kerja tim yang relevan untuk mempromosikan *workforce agility* terkait dengan lingkungan kerja tim internal, lingkungan kerja tim eksternal, lingkungan kerja tim intra-grup dan lingkungan kerja tim lintas fungsi (Breu et al., 2002). Sinergi yang dihasilkan dari kerjasama lintas sektor dapat membantu perusahaan dalam penyelesaian proyek yang diambil dari waktu ke waktu. Lingkungan kerja tim yang baik dan menyenangkan akan memberi para pekerja inteligensi yang akurat, komprehensif, dan bermakna.

Untuk dapat bersaing di dunia bisnis pada era modern ini, apalagi dengan memimpin sebuah perusahaan yang mempekerjakan berbagai individu penting untuk mengidentifikasi bagaimana usaha kita dapat berjalan dengan baik. Perusahaan perlu menerapkan karakter *agile* dan untuk mencapai itu perlu kemampuan untuk bisa merespon perubahan dengan cepat dan

tepat, hal ini dapat menyebabkan dibutuhkannya pekerja yang dapat bertahan dari ketidakpastian di tempat kerja (Parker, 1998). karakteristik khusus dari *work organization* yang dapat memiliki pengaruh penting terhadap kemampuan pekerja yang dibutuhkan tersebut dinamakan *workforce agility* (Morgeson & Humphrey, 2006).

## Kesimpulan

Pada penelitian ini, didapatkan kesimpulan dari data yang telah di olah serta dianalisa dengan berbagai tahap pengujian. Pada akhirnya didapat hasil uji korelasi dengan nilai skor 0,648. Berdasarkan pengambilan keputusan uji korelasi dapat disimpulkan bahwa terjadi korelasi antara variabel yang diteliti sekaligus menerima H1 penelitian bahwa "*Work Organization* memiliki hubungan dengan *Workforce Agility* pada usaha kecil "X"". Dengan melihat dasar kategorisasi yang dicetuskan oleh (Sugiyono, 2014) maka skor tersebut menjelaskan bahwa tingkat korelasi antara kedua variabel berada pada kategori tinggi yang artinya hubungan korelasi antar variabel yang terjadi di usaha kecil "X" signifikan.

Untuk jawaban responden pada tiap aspek Variabel menunjukkan pada variabel *Work Organization*, aspek *Job Demand* mendapatkan nilai mean sebesar 3,52 yang artinya mayoritas responden merasakan beban kerja yang cukup dengan kemampuan mereka, aspek *Job Control* mendapatkan nilai mean sebesar 3,48 yang artinya pekerjaan mereka memiliki fleksibilitas yang cukup untuk mereka dapat mengaturnya, aspek *Job Complexity* mendapatkan nilai mean sebesar 3,43 yang artinya mayoritas pekerja merasa mampu mengatasi kesulitan pada tugas dan pekerjaan mereka, aspek *Job Variety* mendapatkan nilai mean sebesar 2,60 yang artinya untuk aspek ini saja jawaban cukup berimbang dimana masih terdapat mereka yang merasa tanggung jawab dan tugas yang mereka jalankan sedikit diatas kemampuan mereka dan tidak mereka kuasai sepenuhnya, aspek *Supervisor Support* mendapatkan nilai mean 3,62 yang artinya mayoritas pekerja merasa dukungan dari atasan dan lingkungan kerja cukup baik.

Sementara untuk variabel *Workforce Agility*, aspek Proaktif mendapatkan nilai mean 3,55 yang artinya mayoritas pekerja merasa mereka cukup mampu mengantisipasi masalah terhadap pekerjaan yang dinamis dan membuatnya berhasil, aspek Adaptif mendapatkan nilai mean 3,66 yang artinya mayoritas pekerja merasa bahwa mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan mereka dan berkembang pada lingkungan tersebut, aspek Resiliensi mendapatkan nilai sebesar 3,35 yang artinya mayoritas pekerja merasa mereka memiliki cara dalam bertahan dan mengatasi masalah yang terjadi di dalam pekerjaan mereka.

Kedua variabel penelitian memiliki hubungan korelasi yang positif yang artinya apabila *work organization* pada usaha kecil "X" baik maka *workforce agility* para pekerja juga akan cenderung baik. Sebaliknya apabila *work organization* pada usaha kecil "X" buruk maka *workforce agility* para pekerja juga akan cenderung buruk.

## Saran

Berdasarkan pada penelitian ini terdapat beberapa saran yang bisa diberikan. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi atau bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan *work organization* demi meningkatkan *Workforce Agility* di perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu menambah referensi pada bidang ilmu psikologi utamanya pada ranah psikologi industri dan organisasi, berkaitan dengan hubungan antara *Work Organization* dengan *Workforce Agility*. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan skala perusahaan yang berbeda dan atau dapat lebih mengeksplorasi faktor

lain dalam mencari hubungan antara *Work Organization* dengan *Workforce Agility* seperti faktor posisi kerja.

## Daftar Pustaka

- Abdullah, M. (2015). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Aswaja Pressindo.
- Alavi, S., & Abd. Wahab, D. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199. <https://pdfs.semanticscholar.org/8a45/5e357a08d75c6c6879846792dae5664474d4.pdf>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Ayu, D. R., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 12–22. <https://doi.org/10.17358/JABM.1.1.12>
- Azwar, S. (2012). *Metodologi penelitian*. Pustaka Belajar.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Faaroek, A. (2020). Pengaruh job demand terhadap turnover intention melalui burnout pada karyawan work from home. *Forum Ilmiah*, 17(3), 384–396. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/view/3680>
- Genaidy, A. M., & Karwowski, W. (2003). Human performance in lean production environment: Critical assessment and research framework. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 13(4), 317–330. <https://doi.org/10.1002/hfm.10047>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Hopp, W. J., & Van Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36(10), 919–940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>
- Jannah, M. (2018). *Metodologi penelitian kuantitatif untuk psikologi*. Unesa university Press.
- Morgeson, F. P., Garza, A. S., & Champion, M. A. (2013). *Work Design*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212020>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature workforce agility: A review of literature. *Journal of Management Reasearch*, 8(3), 55–65. [https://www.researchgate.net/publication/268632467\\_Workforce\\_Agility\\_A\\_Review\\_of\\_Literature'\\_The\\_IUP\\_Journal\\_of\\_Management\\_Research\\_Vol\\_XII\\_No\\_3\\_2013](https://www.researchgate.net/publication/268632467_Workforce_Agility_A_Review_of_Literature'_The_IUP_Journal_of_Management_Research_Vol_XII_No_3_2013)

- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Oyen, M. P. Van, Gel, E. G. S., & Hopp, W. J. (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems. *IIE Transactions*, 33(9), 761–777. <https://doi.org/10.1080/07408170108936871>
- Parjanti, E., Hendra, K., & Nurlela, S. (2014). Pengaruh sistem informasi akuntansi, gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Paradigma*, 12(01), 57–70. <https://www.neliti.com/id/publications/115815/pengaruh-sistem-informasi-akuntansi-gaya-kepemimpinan-dan-kompleksitas-tugas-ter>
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 620–634. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.620>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung* (pp. 275–292). Springer-Verlag. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W., & Florent. (2014). *SPSS Untuk Penelitian*. Pustaka Baru Press.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.022>