

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Di era disrupsi dunia saat ini yang dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) menjelaskan bahwa segala sesuatu harus bergerak cepat dalam upaya merespons berbagai perubahan. Organisasi sektor publik pun tidak boleh kaku dan berjalan seperti mesin sehingga perlu ASN (Aparatur Sipil Negara) yang memiliki *speed* dan adaptif. Sumber Daya Manusia (SDM) yang lincah akan membawa organisasi lebih siap merespons perubahan dinamis, tidak kaku dengan rencana dan sangat mendukung fleksibilitas juga inovasi (ESDM, 2021).

Hasil penelitian Marthalina (2022) menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB membawa budaya kerja dan perilaku organisasi yang baru di internal organisasi, jenjang komando yang lebih singkat menghilangkan banyak tugas dan kewenangan serta tuntutan yang tinggi agar organisasi mampu bertransformasi lebih lincah mengakibatkan terjadinya turbulensi di organisasi. ASN secara umum belum siap menghadapi restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi yang dimaksud yaitu pelaksanaan alih jabatan fungsional bertujuan untuk menyusun jumlah dan kebutuhan ASN sesuai bidang kompetensi serta mempercepat penyelenggaraan pelayanan publik.

Ruang lingkup Penyetaraan Jabatan pada Instansi Pemerintah, menurut Permen ini meliputi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana.

Percepatan pertumbuhan industri menuntut sumber daya manusia yang *agile* dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Ketangkasan tenaga kerja (*workforce agility*) tidak hanya dibutuhkan dalam perusahaan swasta melainkan juga tenaga kerja di dalam pemerintahan. *Workforce agility* dapat didefinisikan sebagai kelincahan tenaga kerja dapat dipandang sebagai perilaku proaktif, adaptif dan generatif tenaga kerja (Affandi, 2019). *Workforce agility* juga didefinisikan Alavi. *et al*, (2014) sebagai kemampuan karyawan dalam menangani dan menanggapi perubahan dengan beradaptasi secara cepat akan perubahan dan juga kondisi baru yang tercipta karena perubahan.

Alavi. *et al*, (2014) turut menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam *workforce agility* yaitu *proactivity*, *adaptability* dan *resiliency*. Dimensi pertama *proactive behavior* ditandai melalui perilaku karyawan yang mampu mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi pada perubahan serta mampu mencari solusi dan melakukan perbaikan dalam pekerjaannya. Dimensi kedua *adaptive behavior* ditandai dengan kemampuan fleksibilitas profesional dari karyawan dengan mengambil banyak tanggung jawab, berpindah dengan mudah dari satu peran ke peran lain, serta dapat bekerja secara bersamaan pada tugas yang berbeda dalam tim yang berbeda. Dimensi ketiga yaitu *resilience behavior* ditandai dengan kemampuan karyawan untuk bersikap positif terhadap perubahan, seperti bersikap toleransi terhadap situasi yang tak terduga,

perbedaan pendapat, dan juga sikap toleransi terhadap situasi yang menimbulkan stres.

Pentingnya *workforce agility* bagi seorang pekerja berdampak terhadap kualitas hubungan antara manusia serta cara menghadapi perubahan. Hubungan yang dimaksud adalah mencakup kemampuan dalam proses adaptasi, pengambilan keputusan, serta inovasi yang dimiliki individu guna menghasilkan layanan berkualitas dan memiliki daya saing tinggi (Crocitto dan Youssef, 2003). Affandi (2019) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *workforce agility* bersikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri, nyaman dengan perubahan, ide-ide baru dan teknologi baru sehingga mampu untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan selalu siap untuk menerima tanggung jawab baru. Sebaliknya karyawan yang memiliki *workforce agility* rendah dapat berpengaruh pada rendahnya performansi kinerja (Karuniawati dan Sumaryono, 2021) dan tingginya *burnout* yang dapat dirasakan karyawan (Fildzahni dan Nurtjahjanti, 2018).

Hasil wawancara dengan 10 pejabat administrator di wilayah Kabupaten Balangan pada rentang waktu 21 Agustus hingga 04 November 2023 menunjukkan bahwa terdapat beberapa penyesuaian diri yang harus dijalankan oleh pejabat administrator di daerah Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan. Perubahan peraturan dari sisi dinas - dinas pusat terkait bidang pekerjaan, pergantian pemerintahan dan implementasi teknis di bidang pekerjaan membutuhkan tanggung jawab lebih dalam membagi peran. Pegawai seringkali

mendapatkan perubahan peraturan di pusat, belum dapat secara langsung diaplikasikan di daerah karena situasi yang belum mendukung dari segi fasilitas maupun sumber daya manusia. Perubahan tersebut tidak jarang memberikan tekanan dan stres tersendiri bagi pegawai.

Menyikapi tuntutan dan perubahan yang ada, pegawai cenderung bersikap menerima saja karena perintah dari atasan dan berusaha untuk menyesuaikan diri meski terkadang bertentangan secara nurani. Menghadapi kendala dari perubahan tersebut membuat pegawai berpegang pada peraturan yang ada, berusaha memanfaatkan teknologi sistem informasi terkini dan mencoba berkoordinasi pada pihak-pihak terkait. Berdasarkan temuan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan jika terdapat permasalahan pada *dimensi proactive* dari perilaku pegawai hanya menerima tugas-tugas tanpa membuat upaya mengantisipasi masalah yang mungkin akan datang. Selain itu juga terdapat masalah pada *adaptive behavior* dari sempat adanya penolakan dari beberapa pejabat administrator yang mendapatkan rotasi di tempat kerja baru.

Adapun beberapa faktor-faktor pendorong *agility*, diantaranya adalah faktor internal dan faktor external. Vliet, *et al.* (2019), faktor internal yang mempengaruhi *agility* antara lain kepribadian, pengalaman, dan kemampuan diri. Namun, perlu diketahui bahwa tingkatan *agility* tiap orang berbeda-beda, karena setiap orang punya inteligensi, skill dan kompetensi, serta efektivitas kerjasama dengan orang lain yang berbeda (Breu, 2002). Faktor-faktor eksternal yang dapat

meningkatkan *agility* bisa dihasilkan dari peran aspek-aspek lingkungan dan sosial.

Salah satu variabel yang mempengaruhi *workforce agility* adalah *psychological empowerment*. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *psychological empowerment* dianggap sebagai aspek penting dari upaya organisasi untuk menumbuhkan *workforce agility* (Muduli., 2018; Hernawaty & Syahrani., 2022; Putri & Mangundjaya., 2020). Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai pengalaman individu tentang motivasi intrinsik yang didasarkan pada kognisi tentang dirinya sendiri serta peran pekerjaannya.

*Psychological empowerment* secara lebih luas berperan sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang dimanifestasikan dalam aset empat kognisi yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran pekerjaannya: kebermaknaan (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Thomas & Velthouse.,1990; Spreitzer.,1995). Indikator yang dapat dilihat dari karyawan yang memiliki *psychological empowerment* adalah memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan, menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dapat memutuskan sendiri tindakan yang akan diambil terkait dengan pekerjaan dan mempercayai hasil kinerja dapat memengaruhi pencapaian organisasi.

Variabel lain yang dapat memengaruhi *workforce agility* adalah *workplace spirituality*. Penelitian terdahulu menunjukkan paradigma *workplace spirituality*

secara substansial mempengaruhi *workforce agility* (Saeed. *et al*, 2021; Paul. *et al*, 2019; Shabuur & Mangundjaya., 2020). Milliman, *et al*. (2003) menjelaskan bahwa *workplace spirituality* adalah ekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang. Chang (2016) mengatakan bahwa *workplace spirituality* adalah usaha yang dilakukan dalam menemukan apa yang hendak dicapai oleh individu di kehidupannya dengan cara mengembangkan hubungan yang erat dan baik dengan rekan kerja dan orang lain yang berhubungan dengan pekerjaan, serta adanya kesamaan antara keyakinan dalam diri seseorang dan nilai-nilai dari organisasi tempat mereka bekerja.

Terdapat tiga dimensi utama *workplace spirituality* Milliman, *et al*. (2003), yaitu "*purpose in one's work*" atau "*meaningful work*" (pekerjaan yang berarti), *having a "sense of community"* (rasa kebersamaan), dan *being in "alignment with the organization's values"* (keselarasan dengan nilai-nilai organisasi) *and mission*. Indikator *workplace spirituality* dapat ditunjukkan melalui perilaku bersemangat dalam melakukan pekerjaan, memahami apa yang membuat pekerjaannya bermakna, berkoneksi dengan sesama rekan kerja dan merasa terkait dengan misi organisasi.

Berdasarkan pemaparan masalah di atas, peneliti bermaksud menguji hubungan antara *psychological empowerment* dan *workplace spirituality* dengan

*workforce agility* pada ASN tingkat pejabat administrator di Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan.

## **B. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini menguji hubungan antara *psychological empowerment* dan *workplace spirituality* dengan *workforce agility*.

### C. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu bagi para pembaca.
- b. Manfaat teoretis dari penelitian ini adalah memberikan sumbangan ilmiah pada pengembangan psikologi organisasi dan industri khususnya tentang masalah *workforce agility*

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi organisasi dalam hal ini pihak instansi, sebagai bahan masukan untuk pengembangan karyawan bagi *human resource development*.
- b. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya baik yang ingin mengkaji dalam bidang psikologi industri dan organisasi maupun masalah yang sama di masa yang akan datang

#### D. Keaslian Penelitian

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dapat membedakan dari penelitian yang diteliti sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Paul, Jena, & Sahoo, 2019) dengan judul "*Workplace spirituality and workforce agility: A psychological exploration among teaching professionals*". Terdapat beberapa persamaan terletak pada variabel tergantung dan salah satu variabel bebasnya yaitu *workplace spirituality*. Perbedaan terletak pada posisi variabel *psychological empowerment* yang pada penelitian sebelumnya sebagai variabel mediator sedang kan pada penelitian diposisikan sebagai variabel bebas.
2. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hernawaty & Syahrani (2022) dengan judul "*Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment*". Terdapat beberapa persamaan terletak pada metode penelitian kuantitatif, subjek penelitian yaitu organisasi pemerintah daerah, variable tergantung yang sama yaitu *workforce agility*. Perbedaan terletak pada variable *psychological empowerment* yang pada penelitian sebelumnya diposisikan sebagai variabel mediator sedangkan pada penelitian ini digunakan sebagai variabel bebas.
3. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri & Mangundjaya (2020) dengan judul "*Examining the effects of organizational learning on workforce agility*"

*through psychological empowerment*". Terdapat beberapa persamaan yang terletak pada metode penelitian kuantitatif, variabel tergantung yang sama yaitu *workforce agility*. Perbedaan terletak variabel *psychological empowerment* yang pada penelitian sebelumnya diposisikan sebagai variabel mediator sedangkan pada penelitian ini digunakan sebagai variabel bebas.

4. Penelitian terdahulu dilakukan yang oleh Saeed. *et al*, (2021) dengan judul "*Toward examining the link between workplace spirituality and workforce agility: Exploring higher educational institutions*". Terdapat beberapa persamaan yang terletak pada metode penelitian kuantitatif, variabel tergantung yang sama yaitu *workforce agility* dan salah satu variabel bebas yaitu *workplace spirituality*. Perbedaan terletak pada salah satu variabel bebas penelitian ini menggunakan variabel *psychological empowerment* yang tidak dilakukan di penelitian sebelumnya.
5. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Muduli & Pandya (2018) dengan judul "*Psychological Empowerment and Workforce Agility*". Terdapat beberapa persamaan yang terletak pada variabel tergantung yang sama yaitu *workforce agility* dan salah satu variabel bebas yaitu *psychological empowerment*. Perbedaan terletak pada salah satu variabel bebas penelitian ini menggunakan variabel *workplace spirituality* yang tidak dilakukan di penelitian sebelumnya.

## **E. Landasan Teori**

### **1. Workforce Agility**

#### **a. Definisi Workforce Agility**

*Workforce agility* dapat didefinisikan sebagai perilaku proaktif, adaptif dan generatif tenaga kerja (Affandi, 2019). *Workforce agility* juga didefinisikan oleh Alavi. *et al*, (2014) sebagai kemampuan karyawan dalam menangani dan menanggapi perubahan dengan beradaptasi secara cepat akan perubahan dan juga kondisi baru yang tercipta karena perubahan. McKenzie dan Aitken (2012) mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan cara dalam beradaptasi dan menanggapi adanya perubahan di perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan jika *workforce agility* adalah kemampuan tenaga kerja dalam menangani dan menanggapi kebutuhan perubahan dengan beradaptasi secara cepat mengikuti kebutuhan pelanggan.

#### **b. Dimensi Workforce Agility**

Alavi. *et al*, (2014) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam *workforce agility*, yaitu *proactive*, *adaptive* dan *resilience*. Pernyataan Alavi ini diperkuat dengan pernyataan Sherehiy dan Karwowski (2014) menyebutkan bahwa *workforce agility* hanya memiliki tiga dimensi. Tiga dimensi tersebut

adalah *proactive*, *adaptive* dan *reseilience*. Adapun penjelasan ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Proactive behavior* merupakan perilaku karyawan dalam mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan perubahan serta pencarian solusi dari masalah tersebut dan melakukan perbaikan secara keseluruhan dalam pekerjaannya.
- 2) *Adaptive behavior* berkaitan dengan kemampuan fleksibilitas profesional dari karyawan itu sendiri. Dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengambil banyak tanggung jawab, berpindah dengan mudah dari satu peran ke peran lain, serta dapat bekerja secara bersamaan pada tugas yang berbeda dalam tim yang berbeda.
- 3) *Resilience behavior* berarti kemampuan karyawan untuk bersikap positif terhadap perubahan, ide baru, dan penerapan teknologi baru. Kemudian, sikap toleransi terhadap situasi yang tak terduga, perbedaan pendapat, dan juga sikap toleransi terhadap situasi yang menimbulkan stres serta cara mengatasi stress tersebut.

Pendapat lain karakteristik *workforce agility* menurut Vinchez (2015) terdapat lima dimensi yaitu *proactivity*, *adaptivity*, *reseilency*, *business orientation* dan *self awareness*.

- a) *Proactivity* dipahami sebagai antisipasi masalah terkait perubahan
- b) *Adaptivity* merupakan adaptasi interpersonal dan budaya perusahaan

c) *Resiliency* mempelajari tugas dan tanggung jawab baru serta menumbuhkan sikap toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga

d) *Business orientation* merupakan pengetahuan yang dimiliki karyawan terkait operasi organisasi, lingkungan bisnis dan prioritas terhadap masa depan

e) *Self awareness* merupakan sikap karyawan terhadap pengembangan diri dan belajar mandiri yang juga berkaitan dengan sikap terhadap kesehatan fisik dan psikologis dari diri mereka.

Dimensi *workforce agility* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi dari Alavi. *et al*, (2014) yang terdiri dari atas *proactive*, *adaptive* dan *reseilience*.

### c. Faktor- Faktor *Workforce Agility*

Beberapa penelitian sebelumnya telah melihat faktor-faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Berikut tiga kelompok faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility*:

#### 1. Faktor dari individu

Muduli dan Pandya (2018) menjelaskan bahwa faktor *workforce agility* dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang memengaruhi *workforce agility* meliputi kepribadian, kebutuhan individu, dan pemberdayaan (Vliet et al., 2019). *Empowerment* dianggap perlu untuk membuat karyawan menampilkan perilaku *agile* (Van et al, 2019). *Empowerment* adalah salah satu aspek yang paling banyak dipelajari dalam literatur. Muduli (2016) menunjukkan bahwa pemberdayaan bertindak sebagai mediator yang signifikan antara praktik organisasi dan *workforce agility*. Hal-hal yang mencerminkan pemberdayaan seperti pengayaan dan perluasan pekerjaan, serta tim yang dikelola sendiri dan dibangun berdasarkan praktik-praktik yang dianggap berkontribusi terhadap *workforce agility*.

#### 2. Faktor dari pekerjaan dan kelompok pekerjaan

Faktor eksternal yang dapat meningkatkan kelincahan individu diindikasikan berasal dari peran aspek lingkungan dan sosial, seperti kerja sama tim dan kepemimpinan (Munteanu, et al., 2010). Berkaitan dengan karyawan, *agility* dapat ditingkatkan melalui kerjasama tim yang baik (Munteanu et al., 2010). Pemimpin memiliki peran penting untuk mempromosikan

*empowerment* pekerja untuk mengarah pada pekerjaan yang lebih bermakna dengan kompetensi dan penentuan nasib sendiri yang lebih besar. Muduli (2017) menambahkan bahwa peran pemimpin tidak hanya memberdayakan tenaga kerja, melainkan harus menyadari kondisi apa pun yang dapat merusak motivasi intrinsik, seperti ancaman, tekanan waktu, dan jenis persaingan yang kontraproduktif.

### 3. Faktor dari organisasi

Faktor eksternal dari *workforce agility* ditambahkan oleh Alavi, *et al.* (2014) juga berhubungan dengan struktur dan budaya atau kebiasaan dari lingkungan organisasi yang akan memengaruhi individu dalam berperilaku *agile*. *Agility* juga dapat dioptimalkan oleh faktor eksternal yang berasal dari peran aspek lingkungan dan sosial. Tim yang mengatur diri sendiri sangat penting untuk menumbuhkan budaya pengembangan yang *agile* (Sharp & Robinson, 2008). Tim yang *agile* dapat dilihat dengan memiliki pengorganisasian mandiri (Cockburn & Highsmith, 2001) dan tim pengorganisasian mandiri adalah hal penting untuk meningkatkan *agility* dan fleksibilitas (Nerur & Balijepally, 2007). Sinergi dari kolaborasi lintas industri dapat membantu organisasi pada akhirnya berhasil menyelesaikan proyek yang dikerjakan. Lingkungan tim yang menyenangkan akan memberikan informasi bisnis yang akurat, lengkap, dan bermakna kepada pekerja agar dapat berfungsi menciptakan keputusan yang objektif. Aspek budaya dan struktur organisasi yang terkait dengan kelincahan tenaga kerja mencakup otonomi pekerja yang lebih besar, desentralisasi, dan

berbagi kekuasaan, tujuan, dan informasi. Berdasarkan survei yang melibatkan industri kecil dan menengah di India, Alavi *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa struktur organisasi organik, dengan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan pengurangan hirarki, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*.

## **2. Psychological Empowerment**

### **a. Definisi Psychological Empowerment**

Dalam pendekatan motivasi dipelopori oleh Conger & Kanungo (1988) yang mendefinisikan *empowerment* sebagai kosntruk motivasional dari *self-efficacy*. Thomas dan Velthouse (1990) memperluas pendekatan kognitif dalam memahami konsep *empowerment* (pemberdayaan) dimaknai sebagai peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas (*intrinsic task motivation*). Kemudian Spreitzer (1995) menguatkan pemahaman mengenai konsep *empowerment* yang kemudian menyebut konsep *empowerment* tersebut sebagai "*psychological empowerment*" (pemberdayaan psikologis). Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) sebagai kontruk motivasional yang termanifestasi dalam empat bentuk kognisi, yaitu *meaning, competence, self-determination* dan *impact*.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan jika *psychological empowerment* adalah penghayatan mengenai arti sebuah profesi yang berasal dari dorongan dalam diri bahwa pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki dapat mendorong diri untuk merasa penting dan berpengaruh terhadap lingkungan kerja.

## **b. Dimensi *Psychological Empowerment***

Spreitzer (1995) mendefinisikan *empowerment* sebagai peningkatan motivasi tugas instrinsik yang diwujudkan dalam satu set empat kognisi yang mencerminkan orientasi individu untuk peran kerjanya;

### 1) *Meaning* (makna)

*Meaning* mengacu pada penempatan beban tugas yang diberikan berdasarkan standar individu. *Meaning* adalah nilai tujuan kerja atau tujuan, dinilai dalam kaitannya dengan standar individu itu sendiri Thomas & velthouse, 1990) dalam Spreitzer (1995). *Meaning* melibatkan kesesuaian antara ketentuan peran kerja dan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku (Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldman, 1980) dalam Spreitzer (1995).

### 2) *Competence* (kompetensi)

Kompetensi mengacu pada perasaan *self-efficacy* atau penguasaan diri seseorang akan kemampuannya menyelesaikan tugas (Bandura, 1986) dalam Spreitzer (1995). Kompetensi, atau *self-efficacy*, adalah keyakinan individu dalam kemampuannya untuk melakukan kegiatan dengan keterampilan Gist (1987) dalam Spreitzer (1995). Kompetensi analog dengan keyakinan lembaga, penguasaan pribadi atau harapan upaya- kinerja Bandura (1989) dalam Spreitzer (1995). Dimensi ini diberi label efikasi spesifik untuk peran kerja bukan pada keberhasilan global.

### 3) *Impact* (dampak)

*Impact* mengacu pada sejauh mana pekerjaan individu membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan tugas dan sejauh mana seorang individu percaya ia dapat mempengaruhi hasil organisasi. *Impact* adalah sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif atau operasi di tempat kerja Ashforth (1989) dalam Spreitzer (1995). *Impact* adalah kebalikan dari belajar helpness Martinko & Gardner (1983) dalam Spreitzer (1995). Lebih lanjut, *impact* berbeda dari *locus of control*; sedangkan *impact* dipengaruhi oleh konteks kerja, *internal locus of control* merupakan karakteristik kepribadian global yang bertahan di situasi Wolfe & Robertshaw (1982) dalam Spreitzer (1995).

#### 4) *Self-determination* (penentuan nasib sendiri)

*Self-determination* atau pilihan mengacu pada perasaan otonomi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan. *Self-determination* adalah sence individu untuk menentukan pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan (Deci. *et al*, 1989) dalam Spreitzer (1995). *Self-determination* mencerminkan otonomi dalam inisiasi dan kelanjutan perilaku dan proses kerja; contohnya adalah membuat keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha (Bell & Staw, 1989; Spector; 1986) dalam Spreitzer (1995).

Dimensi *psychological empowerment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi dari Spreitzer (1995) yang terdiri dari atas *meaning*, *competence*, *impact* dan *self-determination*.



### **3. *Workplace Spirituality***

#### **a. Definisi *Workplace Spirituality***

Milliman. *et al*, (2003) mengemukakan bahwa *workplace spirituality* adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang. Hampir serupa dengan Mitroff dan Denton (1999) menyatakan *workplace spirituality* sebagai sesuatu yang berkaitan dengan upaya untuk mencari tujuan akhir seseorang dalam kehidupan, untuk mengembangkan sebuah hubungan yang kuat terhadap rekan kerja dan orang lain yang terlibat dalam pekerjaan, serta untuk memperoleh konsistensi (atau kesesuaian) antara kepercayaan utama seseorang (*core beliefs*) dan nilai-nilai dalam organisasi.

Mulianti (2022) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan bentuk dari keselarasan dalam bertindak dari individu yang sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku untuk mewujudkan tujuan dari tempat kerja tersebut. Chang (2016) mengatakan bahwa *workplace spirituality* adalah usaha yang dilakukan dalam menemukan apa yang hendak dicapai oleh individu di kehidupannya dengan cara mengembangkan hubungan yang erat dan baik dengan rekan kerja dan orang lain yang berhubungan dengan pekerjaan, serta adanya kesamaan antara keyakinan dalam diri seseorang dan nilai-nilai dari organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan jika *workplace spirituality* adalah upaya mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup agar sesuai dengan nilai serta norma yang berlaku untuk mewujudkan tujuan dari tempat kerja.

## **b. Dimensi *Workplace Spirituality***

Ada tiga dimensi utama *workplace spirituality* Milliman. *et al*, (2003), yaitu “*purpose in one’s work* atau “*meaningful work*”, *having a “sense of community”*, dan *being in “alignment with the organization’s values” and mission*.

### 1) *Meaningful work*

Hal ini adalah aspek fundamental dari *workplace spirituality*, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang. Dimensi ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki motivasi terdalamnya sendiri, kebenaran dan hasrat untuk melaksanakan aktivitas yang mendatangkan makna bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain. Bagaimanapun juga, spiritualitas melihat pekerjaan tidak hanya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan menantang, tapi juga tentang hal-hal seperti mencari makna dan tujuan terdalam, menghidupkan mimpi seseorang, memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup seseorang dengan mencari pekerjaan yang bermakna, dan memberikan kontribusi pada orang lain.

### 2) *Sense of community*

Dimensi ini merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia dan fokus pada interaksi antara pekerja dan rekan kerja mereka. Pada level ini spiritualitas terdiri dari hubungan mental, emosional, dan spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah

adanya hubungan yang dalam antar manusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayoman.

### 3) *Alignment with organizational values*

Aspek ke tiga ini menunjukkan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. Hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seseorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain.

Dimensi *workplace spirituality* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi dari Milliman, et al. (2003) yang terdiri dari atas *meaningful work*, *sense of community* dan *alignment with organizational values*.

## **F. Hubungan antara *psychological empowerment* dan *workplace spirituality* dengan *workforce agility***

*Workforce agility* didalam pekerjaan dipengaruhi oleh dua variabel yaitu *psychological empowerment* dan *workplace spirituality*. Pegawai yang merasa peran mereka di pekerjaan memiliki makna (*meaning*) akan terhubung secara emosional dengan pekerjaannya. Hal ini memiliki kecenderungan untuk dapat meningkatkan perilaku *resilience* pegawai dengan memaknai positif setiap perubahan yang terjadi dilingkungan pekerjaan dan cepat beradaptasi (*adaptive behavior*) dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Pegawai yang merasa

percaya diri untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuannya sendiri dan merasa mampu menguasai bidang pekerjaannya (*competence*) maka mereka akan memiliki kepercayaan diri untuk mampu mengatasi masalah di pekerjaan dengan membuat langkah antisipasi serta solusi bagi perbaikan pekerjaan (*proactive behavior*).

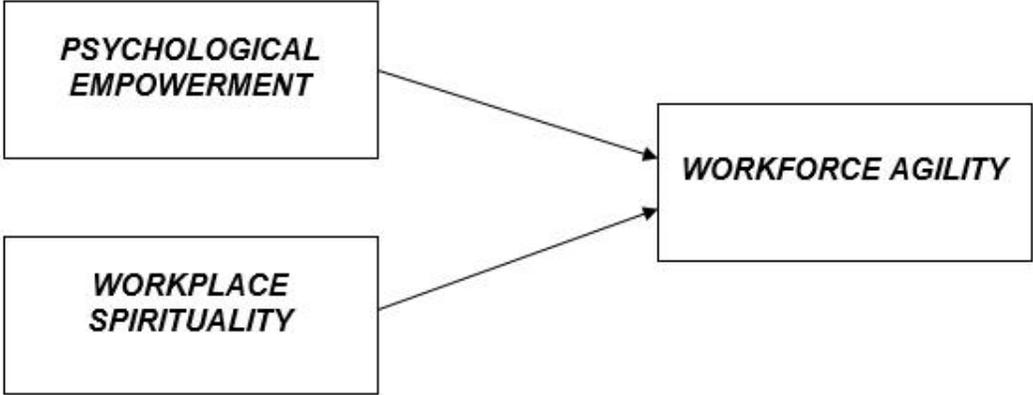
Pegawai yang merasa pekerjaannya memiliki dampak bagi orang lain (*impact*) maka mereka juga memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan dengan cara yang baru. Tingkat inisiatif yang tinggi memiliki kecenderungan untuk meningkatkan perilaku *proactive* yang ditandai dengan kemampuan menawarkan ide serta gagasan baru untuk mencegah kemungkinan masalah yang akan datang pada bidang pekerjaan. Pegawai dengan tingkat *impact* yang tinggi juga memiliki kecenderungan untuk dapat menunjukkan perilaku *resilience* karena mereka percaya pada kemampuannya dapat berpengaruh baik dalam situasi maupun lingkungan pekerjaan yang berbeda sekalipun.

Pegawai yang merasa memiliki otonomi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan (*self determination*) maka mereka dapat menginisiasi bagaimana cara mereka bekerja untuk mencapai targetnya baik segi kualitas kerja maupun waktu (*proactive behavior*). Seorang pegawai yang berdaya (*empowered employees*) akan lebih adaptif karena peningkatan fleksibilitas selaras dengan pemberdayaan karyawan (Scott & Bruce, 1994). Lebih lanjut *empowerment* dan *autonomy* dalam pengambilan keputusan merupakan kunci untuk tenaga kerja (*workforce*)

lebih lincah (*agile*) (Goldman & Nagel, 1993; Kidd, 1994; Van Oyen, Gel, & Hopp, 2001).

Pegawai dengan kemampuan untuk merasakan makna terdalam dari pekerjaan (*meaningful work*) akan menunjukkan perilaku seperti melayani kebutuhan pelanggan dipekerjaan dan ingin menunjukkan kontribusinya kepada orang lain. Rasa ingin berkontribusi lebih kepada pelanggan mampu mendukung pegawai dalam mengambil banyak tanggung jawab pekerjaan bahkan pada tugas dan tim yang berbeda (*adaptive behavior*). Pegawai dengan tingkat dukungan yang tinggi kepada sesama rekan kerja (*sense of community*) maka ia dapat menoleransi perbedaan pendapat serta mampu lebih ringan dalam menghadapi tekanan kerja (*resilience*) karena rekan serta lingkungan kerja yang mendukung.

Pegawai yang menunjukkan perilaku seperti lembur demi mencapai target kerja dan mengambil peran dalam kegiatan organisasi maka ia akan merasa memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pencapaian suatu organisasi (*alignment with organizational values*). Keterlibatan yang tinggi akan suatu pencapaian organisasi mampu mendukung pegawai untuk bersikap fleksibel terhadap perubahan di lingkungan kerja seperti cepat berpindah tugas dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (*adaptive behavior*). Hasil penelitian Paul, *et al.* (2020) juga menyimpulkan bahwa karyawan yang berorientasi pada spiritual selalu lebih gesit daripada rekan-rekan non-spiritual mereka di tempat kerja.



## **G. Hipotesis**

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

### 1) Hipotesis mayor

Ada hubungan antara *psychological empowerment* dan *workplace spirituality* dengan *workforce agility*

### 2) Hipotesis minor

a) Ada hubungan *psychological empowerment* dengan *workforce agility*

b) Ada hubungan *workplace spirituality* dengan *workforce agility*