

---

---

# PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH *WORKFORCE AGILITY*

Dharmawan Chandra

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
dharmawan.117202036@stu.untar.ac.id (*corresponding author*)

Mohammad Agung Saryatmo

Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara

*Masuk: 05-12-2022, revisi: 26-12-2022, diterima untuk diterbitkan: 27-12-2022*

---

**Abstract:** PT V is a trading company in Indonesia engaged in the field of power infrastructure solutions, with its main product is Uninterruptible Power Supply (UPS). One of the big challenges faced by PT V in recent years is the achievement of companies that are still far from the highest management target. To improve employee performance, companies need not only pay attention to the psychological climate in the work environment, but also need employees who have the ability and agility. This study aims to prove that workforce agility can act as a mediator between psychological climate and employee performance. This research was conducted at the head office of PT V. which is located in Jakarta using a quantitative approach through questionnaires, internal company data and interviews with management. Data analysis technique using PLS-SEM. The results showed that psychological climate has a significant effect on employee performance and workforce agility, workforce agility has a significant effect on employee performance, and the relationship between psychological climate on employee performance is mediated partially by workforce agility.

**Keywords:** Workforce Agility, Psychological Climate, Employee Performance

**Abstrak:** PT V adalah sebuah perusahaan dagang di Indonesia yang bergerak di bidang solusi infrastruktur tenaga listrik, dengan produk utamanya yaitu *Uninterruptible Power Supply* (UPS). Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh PT V dalam beberapa tahun terakhir adalah pencapaian perusahaan yang masih jauh dari target manajemen tertinggi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak saja perlu memperhatikan iklim psikologis di lingkungan kerja, akan tetapi juga memerlukan karyawan yang memiliki kemampuan dan kelincahan (*agility*). Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa *workforce agility* dapat berperan sebagai mediator antara iklim psikologis dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT V. yang bertempat di Jakarta menggunakan pendekatan secara kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, data internal perusahaan serta wawancara dengan manajemen. Teknik analisis data menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan *workforce agility*, *workforce agility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hubungan antara iklim psikologis terhadap kinerja karyawan dimediasi parsial (*partial mediation*) oleh *workforce agility*.

**Kata Kunci:** *Workforce Agility*, Iklim Psikologis, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, perubahan menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh pelaku bisnis dalam mengembangkan usahanya. Setiap perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya yang ada, agar dapat menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. PT V adalah sebuah perusahaan dagang di Indonesia yang bergerak di bidang solusi infrastruktur tenaga listrik, dengan produk utamanya yaitu *Uninterruptible*

*Power Supply* (UPS). Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan didukung oleh beberapa anak perusahaan dan perwakilan kantor cabang yang tersebar di beberapa area: Medan, Jambi, Bandung, Semarang, Surabaya, Balikpapan dan Makassar. Dalam upayanya mencapai target kinerja perusahaan, PT V dibantu oleh kurang lebih 150 karyawan yang bekerja di perusahaan, termasuk di perwakilan kantor cabang maupun di anak perusahaan. Pencapaian target kinerja perusahaan tentunya harus didukung dengan adanya kinerja karyawan yang optimal.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh PT V dalam menjalankan usaha bisnisnya adalah pelaksanaan kegiatan perusahaan secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan target yang ditentukan dan efisien dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Permasalahan yang sering muncul dikarenakan belum maksimalnya pengelolaan dan pemantauan sumber daya manusia (SDM) yang ada, sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan PT V. Informasi yang didapatkan dari wawancara dengan beberapa manajer dan direktur PT V, selama ini perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja karyawan dengan mengacu kepada pencapaian KPI (*Key Performance Indicator*) per divisi dan pencapaian target penjualan. Berdasarkan data pencapaian target dalam 3 tahun terakhir (Dari tahun 2019 - 2021) hanya berkisar di 51% - 56%, yang artinya pencapaian perusahaan belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh manajemen tertinggi (*Board of Director*).

Bergerak dalam industri jasa, di mana karyawan sering bertemu langsung dengan pelanggan dan perwakilan perusahaan lain, menyebabkan bidang psikologis tempat kerja memiliki potensi besar dalam memengaruhi kinerja perusahaan melalui keterkaitan pada perilaku pelayanan karyawan. Bidang psikologis di tempat kerja ini sering disebut dengan iklim psikologis (Jones dan James, 1979). Menurut penelitian Parker *et al.* (2003) yang menguji tentang hubungan antara persepsi iklim psikologis dan hasil kerja, terdapat hubungan signifikan bahwa iklim psikologis memengaruhi hasil tingkat kinerja individu. Akan tetapi secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pekerjaan dan peran karyawan memiliki nilai terlemah sehubungan dengan semua variabel hasil. Dari hasil tersebut terlihat bahwa hubungan antara iklim psikologis dan kinerja karyawan membutuhkan peran dari faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Apabila iklim psikologis adalah faktor organisasi maka diasumsikan ada faktor individual lain yang turut berperan dalam hubungan antara iklim psikologis dan kinerja karyawan.

Dalam mengikuti perkembangan teknologi yang terus berkembang, perusahaan tidak saja perlu memperhatikan iklim psikologis di lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi juga memerlukan kemampuan dan kelincahan (*agility*) dari sumber daya manusianya dalam menghadapi gejolak bisnis yang penuh inovasi dan terus berevolusi. Goldman *et al.* (1993) mengatakan bahwa *agility* sebagai kemampuan untuk berkembang dalam persaingan lingkungan yang ditandai dengan perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi. Meskipun konsep *agility* telah dikenal secara luas, namun penelitian yang membahas tentang *agility* masih terbatas pada pembahasan yang berfokus pada karakteristik operasional, struktural organisasi atau dari sisi kepemimpinan. Belum banyak penelitian yang membahas tentang peranan *agility* dalam iklim lingkungan kerja yang dinamis seperti di Indonesia.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan; (2) Mengetahui pengaruh iklim psikologis terhadap *workforce agility*; (3) Mengetahui pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja karyawan; dan (4) Mengetahui seberapa besar peran *workforce agility* sebagai mediator dalam pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Iklm Psikologis**

Dalam literatur penelitian tentang organisasi, iklim sering didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap lingkungan kerja mereka (Rousseau, 1988), dan telah ditemukan memiliki efek pada berbagai hasil kerja (Baltes, 2001). Menurut Field dan Abelson (1982), iklim merupakan konsep abstrak yang dapat terjadi pada berbagai tingkatan, yaitu di tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Baltes (2001) menjelaskan iklim psikologis sebagai gambaran dari individu tentang prosedur dan praktik dalam organisasi yang berhubungan dengan pengaruh organisasi terhadap kinerja, kepuasan, dan motivasi individu.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hal yang diinginkan oleh organisasi agar karyawannya dapat melakukannya dengan baik (Campbell *et al.*, 1993). Didier Noyer (2002) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan yang telah diberikan dalam konvergensi dengan pedoman dari organisasi, dan tidak sekedar mencari produk tetapi lebih merupakan perbandingan dari hasil dan sasaran yang ingin dicapai. Sedangkan Koopmans *et al.* (2011) mendefinisikan kinerja sebagai pola perilaku (tindakan) dari individu yang memiliki relevansi dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, lingkup dari kinerja lebih menekankan pada pola perilaku (tindakan) individu karena perilaku dapat dikontrol oleh individu itu sendiri, kecuali ada faktor lingkungan yang memengaruhi.

### **Agility**

Istilah *Agility* diperkenalkan melalui laporan dari institut Iacocca dari Universitas Lehigh di tahun 1991, sebagai elemen kunci dari persaingan pasar yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah dan di kondisi pasar yang terfragmentasi. Pada tahun 1992, Iacocca Institute menetapkan definisi *agility* sebagai kapasitas untuk mendapatkan keuntungan dalam keadaan yang tidak terduga dan berubah-ubah (Dove, 1993). Dibandingkan dengan konsep lainnya, *agility* masih dianggap sebagai konsep baru, karena baru muncul di tahun 1990an. Di tingkat perusahaan, *agility* dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk beradaptasi secara cepat terhadap terjadinya perubahan yang ada di pasar, baik yang terkait dengan peralatan, teknologi, kendala hukum, dll (Breu *et al.*, 2002). Sheffield dan Lemetayer (2013), menyatakan bahwa tenaga kerja yang lincah (*workforce agility*) adalah karakteristik yang diinginkan oleh perusahaan dimana berguna untuk sebuah prediktor kesuksesan dari suatu proyek kerja, serta meningkatkan performa perusahaan (Khan dan Wisner, 2019).

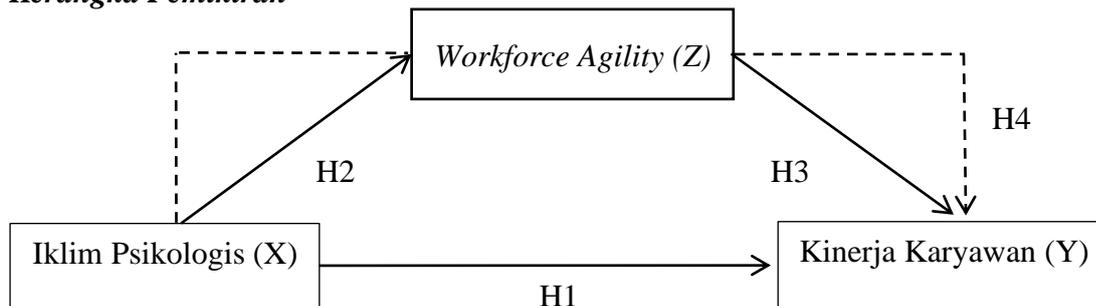
### **Workforce Agility**

Plonka (1997) sebagai salah satu penulis pertama yang membahas tentang topik *workforce agility*, menggambarkan bahwa tenaga kerja yang lincah adalah tenaga kerja yang memiliki suatu sikap positif terhadap pengembangan dan pembelajaran diri, memiliki kemampuan yang baik dalam hal memecahkan masalah, dapat menyesuaikan diri dengan perubahan karena adanya gagasan baru/teknologi baru, menjadi pribadi yang inovatif, dan siap menerima setiap tanggung jawab yang diberikan. Muduli dan Pandya (2018), mendefinisikan *workforce agility* sebagai kemampuan, sikap atau perilaku spesifik yang ditunjukkan oleh karyawan di lingkungan bisnis yang tidak pasti dan bergejolak. *Workforce agility* sering digambarkan terdiri dari dua aspek, yaitu: kemampuan tenaga kerja yang merespons perubahan dengan benar dan kemampuan memanfaatkan perubahan untuk digunakan sebagai peluang yang baru (Alavi *et al.*, 2014; Chonko dan Jones, 2005).

### **Kerangka Pemikiran**

Gambar 1 menunjukkan kerangka pemikiran hubungan antara faktor Iklim Psikologis (X), *Workforce Agility* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Peneliti (2022)

### **Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan**

Melalui literturnya, Kahn (1990) dan Pfeffer (1994) berpendapat bahwa ketika karyawan dapat merasakan potensi pemenuhan kebutuhan psikologis mereka di tempat kerja, maka mereka akan melibatkan diri lebih banyak dan menginvestasikan waktu serta usaha yang lebih besar ke dalam pekerjaan yang ada. Proses seperti ini yang akan mengarahkan karyawan untuk lebih produktif dan membuat perusahaan mempunyai daya saing tinggi. Selain itu, iklim psikologis memiliki hubungan yang signifikan terhadap sikap kerja, motivasi dan kinerja karyawan (Parker *et al.*, 2003). Biswas dan Varma (2007) dalam penelitiannya menunjukkan adanya dampak positif antara iklim psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja yang pada akhirnya memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja individu. Berdasarkan hubungan di atas maka didapatkan hipotesis:

H1: Iklim psikologis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Workforce Agility**

Saat ini banyak organisasi/perusahaan sedang menghadapi lingkungan yang tidak pasti, dinamis dan kompetitif dengan berkembangnya teknologi informasi, hal ini didukung juga dengan adanya gejala ekonomi yang diakibatkan oleh krisis keuangan. Krisis yang ada telah membuat organisasi/perusahaan terus berjuang dalam menghadapi perubahan tak terduga yang terjadi di lingkungan bisnis. Hal ini telah mendorong sekelompok peneliti untuk memperkenalkan konsep kelincahan (*agility*) dalam dunia industri sebagai sarana untuk menanggapi perubahan lingkungan yang cepat berubah. Sebuah perusahaan tidak bisa menjadi lincah tanpa merumuskan program untuk kelincahan tenaga kerjanya (*workforce agility*) dengan benar. Berdasarkan hubungan di atas maka didapatkan hipotesis:

H2: Iklim psikologis diduga memiliki pengaruh positif terhadap *workforce agility*.

### **Pengaruh Workforce Agility terhadap Kinerja Karyawan**

Globalisasi dan harapan pelanggan yang terus meningkat telah menciptakan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, kompleks dan cepat berubah. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan yang telah mengubah mode operasional mereka ke cara kerja yang baru dan lebih adaptif. *Workforce agility* telah disarankan dalam banyak penelitian sebelumnya dapat memberikan beberapa manfaat dalam perusahaan, seperti pada penelitian Braun *et al.* (2017) yang mengatakan bahwa *workforce agility* dapat memberikan peningkatan produktivitas perusahaan, pada penelitian Sherehiy dan Karwowski (2014) mengatakan bahwa dengan adanya *workforce agility*, bisnis dapat tetap bertumbuh di pasar yang memiliki perubahan yang tidak terduga. Berdasarkan hubungan di atas maka didapatkan hipotesis:

H3: *Workforce agility* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Iklim Psikologis melalui *Workforce Agility* terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kondisi pasar yang dinamis dan fluktuatif, perusahaan dituntut harus lincah dan mampu merasakan serta merespon perubahan pasar dengan cepat dan lancar untuk mempertahankan daya saing perusahaan (Lee 2004; Weill *et al.*, 2002). Kelincahan atau *agility* harus dimiliki oleh perusahaan untuk menghadapi perubahan tak terduga melalui respon yang cepat dan inovatif (Lu dan Ramamurthy, 2011). Berdasarkan hubungan di atas maka didapatkan hipotesis:

H4: *Workforce agility* diduga memiliki peran sebagai mediator antara iklim psikologis terhadap kinerja karyawan.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data-primer yang dikumpulkan dari hasil kuesioner karyawan-karyawati yang bekerja di perusahaan dengan masa kerja lebih dari 1 tahun, termasuk di perwakilan kantor cabang maupun di anak perusahaan, serta data sekunder yang didapatkan dari data internal perusahaan, wawancara dengan perwakilan manajemen dan literatur terkait. Penelitian dilaksanakan periode bulan Februari 2021 - Juni 2021 dan berlanjut di bulan Agustus 2022 sampai Januari 2023. Pemilihan sampel ditentukan dengan metode *non-probability sampling* dan berjumlah sebanyak 111 orang.

Pada penelitian ini, daftar pertanyaan kuesioner disesuaikan dari jurnal acuan, kemudian kuesioner dibagikan menggunakan *google form*. Untuk mengukur jawaban kuesioner, menggunakan skala Likert. Data yang telah dikumpulkan lalu dikelompokkan berdasarkan variabel penelitian, kemudian ditabulasi untuk dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Ada tiga variabel penelitian yang akan diuji secara sistematis yaitu satu variabel independen (iklim psikologis), satu variabel dependen (kinerja karyawan) dan satu variabel mediator (*workforce agility*).

Untuk menguji model penelitian, teknik PLS-SEM digunakan bersama dengan perangkat lunak SmartPLS v3 dikarenakan PLS-SEM sangat cocok untuk analisis data kuantitatif, serta dapat digunakan dengan jumlah sampel yang kecil (Hair *et al.*, 2019). Dalam menganalisa PLS-SEM dilakukan pemeriksaan terhadap model pengukuran (*outer model*) yaitu dengan menguji pemuatan indikator, validitas konvergen, reliabilitas konsistensi internal dan validitas diskriminan, kemudian dilanjutkan dengan pemeriksaan terhadap model struktural (*inner model*). PLS-SEM menggunakan teknik bootstrap untuk menentukan pentingnya koefisien jalur (Hair *et al.*, 2014).

### HASIL DAN KESIMPULAN

#### Profil Responden

Berikut adalah profil responden yang didapatkan dari jumlah sampel sebanyak 111 responden:

**Tabel 1**

#### Profil-Responden

No	Kriteria	Jumlah	Persentase
1	Berdasarkan Jenis Kelamin		
	Pria	86	77%
	Wanita	25	23%
2	Berdasarkan Usia		
	< 29 tahun	25	23%
	30 - 39 tahun	47	42%
	40 - 49 tahun	30	27%
	> 50 tahun	9	8%
3	Berdasarkan Pendidikan Terakhir		
	SD	1	1%
	SMU	37	33%
	Diploma (D1/D2/D3)	20	18%
	Sarjana (S1/S2/S3)	53	48%

No	Kriteria	Jumlah	Persentase
4	Berdasarkan Lama Kerja		
	< 3 tahun	19	17%
	3 - 5 tahun	17	15%
	5 - 7 tahun	28	25%
	> 7 tahun	47	42%
5	Berdasarkan Status Kepegawaian		
	Karyawan Tetap	84	76%
	Karyawan Kontrak	27	24%
6	Berdasarkan Upah / Gaji		
	< Rp. 2.500.000	1	1%
	Rp. 2.500.000 - Rp. 5.000.000	41	37%
	Rp. 5.000.000 - Rp. 10.000.000	50	45%
	Rp. 10.000.000 - Rp. Rp. 15.000.000	12	11%
	> Rp. 15.000.000	7	6%

Sumber: Peneliti (2022)

### Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk membuktikan validitas-dan-reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator. Pengujian dilakukan dengan mengevaluasi nilai *loading factor* (> 0,55), nilai AVE (> 0,5), nilai *composite reliability* (> 0,7), dan nilai *cronbach's alpha* (> 0,7) (Hair *et al.*, 2019). Modifikasi model dilakukan sebanyak 2 kali dengan menghapus indikator yang mempunyai nilai *loading factor* di bawah 0,55. Berikut adalah hasil akhir dari uji nilai *loading factor* setelah dilakukan modifikasi model:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Loading Factor**

Variabel	Indikator	Loading Factor	Hasil Pengujian
Iklim Psikologis	X1	0,573	Diterima
	X3	0,607	Diterima
	X9	0,780	Diterima
	X10	0,602	Diterima
	X11	0,680	Diterima
	X12	0,692	Diterima
	X14	0,618	Diterima
	X15	0,658	Diterima
	X16	0,627	Diterima
	X17	0,622	Diterima
	X21	0,573	Diterima
Kinerja Karyawan	Y1	0,661	Diterima
	Y2	0,725	Diterima
	Y3	0,772	Diterima
	Y4	0,754	Diterima
	Y5	0,667	Diterima
	Y6	0,656	Diterima
	Y7	0,667	Diterima
	Y8	0,723	Diterima
	Y9	0,763	Diterima
	Y10	0,784	Diterima
	Y11	0,772	Diterima
	Y12	0,793	Diterima
	Y13	0,579	Diterima
Workforce Agility	Z1	0,651	Diterima
	Z2	0,748	Diterima
	Z3	0,720	Diterima
	Z4	0,721	Diterima
	Z5	0,565	Diterima
	Z6	0,631	Diterima

Variabel	Indikator	Loading Factor	Hasil Pengujian
	Z7	0,718	Diterima
	Z8	0,779	Diterima
	Z9	0,588	Diterima
	Z10	0,575	Diterima
	Z14	0,567	Diterima
	Z15	0,701	Diterima

Sumber: Peneliti (2022)

Berikut adalah hasil dari pengujian nilai AVE, *composite-reliability* dan *cronbach's-alpha*:

**Tabel 3**

**Hasil Uji AVE, composite reliability dan cronbach's alpha**

	AVE	composite-reliability	cronbach's-alpha
<b>Iklm Psikologis</b>	0,529	0,869	0,820
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,519	0,933	0,923
<b>Workforce Agility</b>	0,504	0,900	0,876

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan nilai tabel menunjukkan bahwa nilai loading factor ( $> 0,55$ ), nilai AVE ( $> 0,5$ ), nilai composite reliability ( $> 0,7$ ), dan nilai cronbach's alpha ( $> 0,7$ ) sehingga data memiliki *internal consistency reliability* yang baik (Hair *et al.*, 2019).

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan yaitu dengan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang ditunjukkan pada Tabel 4. Nilai HTMT yang direkomendasikan adalah dibawah 0,9 (Hair *et al.*,2014). Dari hasil uji HTMT semua nilai yang dihasilkan masih lebih kecil dari 0,9 sehingga validitas diskriminan tercapai.

**Tabel 4**

**Hasil Uji HTMT**

	Iklm Psikologis	Kinerja Karyawan	Workforce Agility
<b>Iklm Psikologis</b>			
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,553		
<b>Workforce Agility</b>	0,657	0,622	

Sumber: Peneliti (2022)

### Uji Inner-Model

Pengujian *inner-model* dilakukan untuk melihat hubungan di antara-variabel dalam model penelitian dan untuk menguji-hipotesis penelitian. Tahapan untuk menguji *inner model* yaitu melihat nilai  $R^2$ ,  $Q^2$ , kemudian dilanjutkan dengan pengujian koefisien jalur (t-values) dan pengujian hipotesis (Hair *et al.*,2019).

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai  $R^2$  untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,389 atau 39%, yang artinya bahwa iklim psikologis dan *workforce agility* memiliki pengaruh sedang sebesar 39% kepada kinerja karyawan dan sisanya sebesar 61% menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian nilai  $Q^2$  untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,186, di mana nilai ini di atas 0, yang artinya bahwa variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini bisa memprediksi model struktural dengan baik.

### Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai signifikansi dari pengaruh antar-variabel (Hair *et al.*, 2019). Hasil dari uji *Path Coefficient* ditunjukkan pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5**

#### Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil Pengujian
Iklm Psikologis (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,246	2,220	0,026	Signifikan Positif
Iklm Psikologis (X) -> <i>Workforce Agility</i> (Z)	0,578	7,883	0,000	Signifikan Positif
<i>Workforce Agility</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,449	4,383	0,000	Signifikan Positif

Sumber: Peneliti (2022)

### Uji Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian efek moderasi, didapatkan bahwa nilai p-value dari hubungan Iklm Psikologis (X) -> *Workforce Agility* (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (untuk tingkat alpha 5%), yang artinya bahwa *workforce agility* secara signifikan mempunyai peran mediasi antara hubungan iklim psikologis terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin besar *workforce agility* yang ada di karyawan, akan memperkuat pengaruh yang diberikan oleh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan.

### Pembahasan

#### Iklm Psikologis berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Variabel iklim psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *original-sample* sebesar 0,246 menunjukkan hubungan positif pada kedua variabel. Nilai t-statistik sebesar 2,220, dimana pada uji signifikan menggunakan level alpha 5% nilai t-statistik harus > 1,662 dan nilai p-value adalah sebesar 0,026 lebih kecil dari 0,05 sehingga hubungan antara iklim psikologis dan kinerja karyawan dapat diterima. Hipotesis pertama (**H1**) yang menyatakan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan iklim psikologis terhadap kinerja karyawan tidak sekuat hubungan antara iklim psikologis terhadap *workforce agility*. Hal ini sejalan dengan penelitian Parker *et al* (2003), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara iklim psikologis dengan kinerja, akan tetapi hubungan keduanya tidak sekuat iklim psikologis dengan sikap kerja.

#### Iklm Psikologis berpengaruh terhadap *Workforce Agility*

Variabel iklim psikologis berpengaruh positif terhadap *workforce agility*. Nilai *original-sample* sebesar 0,578 menunjukkan hubungan positif pada kedua variabel. Nilai t-statistik sebesar 7,883, dimana pada uji signifikan menggunakan level alpha 5% nilai t-statistik harus > 1,662 dan nilai p-value adalah sebesar 0,000 sehingga hubungan antara iklim psikologis dan *workforce agility* dapat dinyatakan signifikan. Hipotesis-kedua (**H2**) pada penelitian ini yang menyatakan bahwa iklim psikologis diduga memiliki pengaruh positif terhadap *workforce agility* dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang cukup kuat antara iklim psikologis terhadap *workforce agility* apabila dibandingkan dengan iklim psikologis terhadap kinerja karyawan. Meskipun belum terdapat penelitian yang membahas di level individual namun ada penelitian yang sejalan di level organisasi yaitu penelitian yang dilakukan oleh Loghmani *et al.* (2021), yang mengatakan bahwa ada pengaruh signifikan secara positif antara iklim organisasi dengan kelincahan organisasi.

### **Workforce Agility berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel *workforce agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *original-sample* sebesar 0,449 menunjukkan hubungan positif pada kedua variabel. Nilai t-statistik sebesar 4,383, dimana pada uji signifikan menggunakan level alpha 5% nilai t-statistik harus > 1,662 dan nilai p-value adalah sebesar 0,000 sehingga hubungan antara *workforce agility* dan kinerja karyawan dapat dinyatakan signifikan. Hipotesis-ketiga (**H3**) pada penelitian ini yang menyatakan bahwa *workforce agility* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang cukup kuat antara *workforce agility* terhadap kinerja karyawan apabila dibandingkan dengan iklim psikologis terhadap kinerja karyawan. Meskipun belum terdapat penelitian yang membahas di level individual, namun terdapat penelitian yang sejalan pada level organisasi yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yang dan Liu (2012), yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan secara positif antara *enterprise agility* dengan *performansi dari perusahaan*.

### **Workforce Agility berperan sebagai Mediator antara Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian ini menekankan bahwa ada hubungan signifikan positif antara variabel independen dan variabel dependen pada tingkat signifikansi 0,05. Koefisien antara iklim psikologis dan kinerja karyawan sebesar 0,246. Hasil pengujian berikutnya menunjukkan bahwa dari hasil analisis hubungan tidak langsung terlihat bahwa *workforce agility* memberikan efek moderasi (signifikan positif), dengan nilai koefisien sebesar 0,259, nilai t-statistik yaitu 3,693 lebih besar dari t-tabelnya yaitu 1,662 dan P-value yang dihasilkan yaitu 0,000 kurang dari 0,05. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa variabel *workforce agility* dalam penelitian ini memberikan efek mediasi parsial (*partial mediation*). Hipotesis keempat (**H4**) pada penelitian ini yang menyatakan bahwa hubungan iklim psikologis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *workforce agility* dapat diterima.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara iklim psikologis dan *workforce agility* terhadap kinerja karyawan di PT V, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Iklim psikologis berpengaruh signifikan-positif terhadap kinerja karyawan di PT V. Hasil penelitian mendukung hipotesis-pertama (**H1**) yang menyatakan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Iklim psikologis berpengaruh signifikan-positif terhadap *workforce agility* di PT V. Hasil penelitian mendukung hipotesis-kedua (**H2**) yang menyatakan bahwa iklim psikologis diduga memiliki pengaruh positif terhadap *workforce agility*.
3. *Workforce agility* berpengaruh signifikan-positif terhadap kinerja karyawan di PT V. Hasil penelitian mendukung hipotesis-ketiga (**H3**) yang menyatakan bahwa *workforce agility* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. *Workforce agility* memberikan mediasi parsial untuk hubungan antara iklim psikologis dan kinerja karyawan di PT V. Hasil penelitian mendukung hipotesis keempat (**H4**) yang menyatakan bahwa *workforce agility* diduga memiliki peran sebagai mediator antara iklim psikologis terhadap kinerja karyawan.
5. Iklim psikologis dan *workforce agility* hanya mampu memengaruhi kinerja karyawan sebesar 39%, yang berarti ada variabel-variabel lain sebesar 61% yang mampu memengaruhi kinerja karyawan tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **Implikasi**

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan implikasi teoritis & manajemen sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi terhadap literatur atau pemikiran tentang faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan dengan adanya peranan *Workforce Agility* di dalam organisasi.
2. Dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang pengaruh *Workforce Agility* dalam manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Meningkatkan Iklim Psikologis dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, antara lain:
  - a. Supervisor / Manajer dapat mempertahankan dukungan kepada bawahannya dengan memberikan bimbingan dalam melakukan pekerjaan yang baik.
  - b. Manajemen dapat memberikan apresiasi dengan memberi kesempatan kepada karyawannya untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan penting bagi perusahaan.
4. Meningkatkan *Workforce Agility* dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, antara lain:
  - a. Supervisor / manajer dapat mendorong karyawannya untuk mempunyai keinginan mau terus belajar agar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya saat bekerja.
  - b. Manajemen perlu mengevaluasi secara rutin untuk menilai kemampuan karyawannya dalam beradaptasi, berkolaborasi dan berkomunikasi.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini hanya terbatas pada pembahasan pengaruh Iklim Psikologis dan mediasi dari *Workforce Agility* terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu area penelitian terbatas hanya dilakukan di perusahaan PT V yang berpusat di Jakarta (termasuk beberapa cabang dan anak perusahaan), dengan jumlah sampel yang tidak terlalu besar.

Hasil tanggapan / jawaban dari responden yang mengisi kuesioner sangat terbatas, sehingga hasil dari penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lainnya yang bergerak di bidang bisnis yang sama.

### **Saran**

Saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Menguji ulang model yang digunakan dalam penelitian ini dan menerapkannya pada perusahaan lain yang bergerak di bidang bisnis yang sama, untuk memastikan konsistensi dari model penelitian.
2. Menambahkan variabel independent lainnya pada model penelitian agar dapat menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi *Workforce Agility* dan Kinerja Karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alavi, S., Wahab, D., Muhamad, N., (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, Vol. 52 No. 21, pp. 6273-6295, DOI: 10,1080/00207543.2014.919420.
- Baltes, B.B. (2001). *Psychological climate in the work-setting*. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (Eds), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, 18. New York: Elsevier/Pergamon, 2001, pp. 12355–9.
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). *Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model*. *Employee Relations*.
- Braun, T.J., Hayes, B.C., DeMuth, R.L.F., et al. (2017), "The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 4, pp.703–723, DOI: 10,1017/iop.2017.79.
- Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M. Bridger, D. (2002). Workforce Agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, Vol. 17 No. 1, pp. 21-31, DOI: 10,1080/02683960110132070.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chonko, L.N., Jones, E. (2005). The need for speed: agility selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25 No. 4 pp. 371-382.
- Didier Noyer. (2002). *Manager les performances*, Insep Consulting Editions, Paris, 2002.
- Dove, R. (1993), “Lean and agile: synergy, contrast, and emerging structure”, *Proceedings of the Defense Manufacturing Conference '93*, San Francisco, CA, November 29-December 2.
- Field, R.H.G. & Abelson, M.A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 1982, 35, 181–202.
- Goldman, S.L. and Nagel, R.N. (1993) Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1/2), 18–38.
- Hair, Joseph & Hult, G. Tomas M. & Ringle, Christian & Sarstedt, Marko. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Jones, A.P. & James, L.R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 23, pp. 201–250.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Khan, H., & Wisner, J. D. (2019). Supply chain integration, learning, and agility: Effects on performance. *Operations and Supply Chain Management*, 12 (1), 14– 23. doi: 10,31387/oscm0360218.
- Koopmans L, Bernaards CM, Hildebrandt VH, Schaufeli WB, de Vet HCW, van der Beek AJ (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2011; 53 (8):856-866.
- Lee, H.L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82 (10), 102-113.
- Lu, Y. and Ramamurthy, K. (2011). Understanding The Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *Mis Quarterly*, 35 (4), 931-954.
- Loghmani, M., Webb, T., Cuskelly, G., & Alavi, S. H. (2021). How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO: the mediating role of organizational climate. *Managing Sport and Leisure*, 1-16.
- Muduli, A., Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, Vol. 63 No. 3, pp. 276-285. DOI: 10,1007/s12646-018-0456-8.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Plonka, F.E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 7 No. 1, pp. 11-20, DOI: 10,1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<11:AID-HFM2>3.0.CO;2-J.
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds), *International review of industrial and organizational psychology*. Indianapolis, IN: Wiley, 1988, pp. 139–58.

- Sheffield, J., & Lemetayer, J. (2013). Factors associated with the software development agility of successful projects. *International Journal of Project Management*, 31 , 459–472.
- Sherehiy B, Karwowski W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises”. *Int J Ind Ergon*. 2014; 44(3):466–73.
- Weill, P., Subramani, M. and Broadbent, M. (2002). Building IT infrastructure for strategic agility. *Sloan Management Review*, 44 (1), 57-65.
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*. Management Decision.