

Peran Workforce Agility terhadap Kinerja Karyawan Marketing Perbankan di Jakarta Pusat

¹Ivan Bayu Pratama, ²Arie Rihardini Sundari

^{1,2}Program Studi Psikologi, Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta

E-mail: ¹ivanbayu23@gmail.com, arie.rihardini@upi-yai.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja karyawan pemasaran di Bank X Jakarta Pusat. Populasi penelitian berjumlah 200 karyawan pemasaran, dan seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian melalui teknik total sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berbasis skala Likert, dan analisis data dilakukan dengan regresi linier sederhana menggunakan program JASP versi 0.18.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pemasaran, dengan nilai signifikansi $p < 0,001$ dan koefisien regresi terstandar (β) sebesar 0,531. Nilai t hitung sebesar 142,786 lebih besar daripada t tabel 1,972, sehingga hipotesis penelitian diterima. Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,664 menunjukkan bahwa *workforce agility* memberikan kontribusi sebesar 66,4% terhadap variasi kinerja karyawan, sedangkan 33,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa *workforce agility* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pemasaran di sektor perbankan.

Kata kunci : *workforce agility*, kinerja karyawan, karyawan pemasaran

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of *workforce agility* on the performance of marketing employees at Bank X in Central Jakarta. The research population consisted of 200 marketing employees, all of whom were included as research participants using a total sampling technique. Data were collected using a Likert-scale-based questionnaire, and the analysis was conducted through simple linear regression using JASP version 0.18.0 for Windows. The results indicate that *workforce agility* has a significant effect on employee performance, with a significance value of $p < 0.001$ and a standardized regression coefficient (β) of 0.531. The calculated t -value of 142.786 exceeds the t -table value of 1.972, confirming that the research hypothesis is accepted. The coefficient of determination (R Square) of 0.664 shows that *workforce agility* contributes 66.4% to the variation in employee performance, while the remaining 33.6% is influenced by other factors beyond this study, such as work motivation, leadership, organizational culture, and work environment. These findings highlight that *workforce agility* is an essential factor in improving the performance of marketing employees in the banking sector.

Keyword : *workforce agility*, employee performance, employee marketing

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, dinamis, dan tidak pasti telah menciptakan tuntutan baru bagi organisasi, khususnya pada industri perbankan. Dalam konteks ini, kemampuan sumber daya manusia untuk beradaptasi dan merespons perubahan menjadi faktor penting dalam mempertahankan kinerja organisasi ditandai oleh kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), yang menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan. Tantangan tersebut semakin kuat dalam industri perbankan Indonesia, seiring dengan masuknya bank digital dan *fintech*, percepatan teknologi seperti *Artificial Intelligence, big data*, serta dinamika regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia yang mengatur keamanan data, ketahanan siber, dan inovasi layanan keuangan.

Bank X sebagai salah satu bank swasta nasional terbesar di Indonesia menghadapi persaingan ketat dalam mempertahankan loyalitas nasabah. Divisi pemasaran memiliki peran strategis dalam mencapai target bisnis melalui penjualan produk, layanan pelanggan, dan pembangunan hubungan jangka panjang dengan nasabah (Kotler & Keller, 2016). Namun, tekanan tersebut menuntut karyawan pemasaran untuk bekerja secara adaptif dan responsif dalam mencapai target. Survei internal menunjukkan, masih terdapat hambatan seperti rendahnya efisiensi kerja, kepuasan terhadap pelatihan, serta keterbatasan lingkungan kerja. Hal ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi kerja (Robbins & Judge, 2019; Siagian, 2002). Di tengah

dinamika bisnis yang semakin kompleks, konsep *workforce agility* menjadi relevan.

Workforce agility merujuk pada kemampuan individu maupun kelompok untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan proaktif (Breu dkk., 2002; Pulakos dkk., 2000). Karyawan dengan tingkat *agility* tinggi mampu beradaptasi terhadap perubahan strategi, teknologi, maupun struktur organisasi, serta menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi tekanan kerja (Sherehiy & Karwowski, 2014). Sebaliknya, rendahnya *agility* berdampak pada penurunan kinerja, kepuasan kerja, dan kegagalan mencapai target organisasi (Storme dkk., 2020). Oleh karena itu, *workforce agility* dipandang sebagai faktor penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan pemasaran di sektor perbankan (Alavi dkk., 2014).

Berbagai penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Chandra & Saryatmo (2023), Setiawan dkk., (2025), dan Prasetiawan dkk., (2025), memperlihatkan bahwa *workforce agility* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian terkait masih terbatas pada konteks perbankan di Indonesia, khususnya pada unit pemasaran yang memiliki karakteristik pekerjaan lebih dinamis dan kompetitif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja karyawan pemasaran di Bank X Jakarta Pusat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai peran *workforce agility* dalam meningkatkan efektivitas kerja di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas. Menurut Mangkunegara & Anwar Prabu (2017), kinerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan secara optimal. Robbins & Judge (2019) menambahkan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar dan tujuan organisasi. Sementara itu, Kasmir (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu. Sutrisno (2010) juga menekankan bahwa kinerja dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar organisasi.

Berdasarkan teori-teori para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi secara optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja, tetapi juga perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja karyawan adalah ukuran keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar, target, dan nilai organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2019) terdapat 5 aspek kinerja karyawan, yaitu:

1) Kinerja Tugas (*Task*

Performance): sejauh mana karyawan melaksanakan tugas inti sesuai standar dan target organisasi.

- 2) Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*): kontribusi di luar deskripsi tugas formal, seperti membantu rekan kerja dan menjaga suasana kerja kondusif.
- 3) Perilaku Kerja Negatif (*Counterproductive Work Behavior*): perilaku yang merugikan organisasi, seperti pelanggaran aturan, konflik, atau sabotase.
- 4) Kemampuan Adaptasi (*Adaptability*): kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, prosedur, dan kondisi pasar.
- 5) Disiplin Kerja: tingkat kepatuhan terhadap aturan, tata tertib, dan waktu kerja.

2.2. Workforce Agility

Workforce agility adalah kemampuan pegawai untuk merespons perubahan dengan cepat, menyesuaikan diri dengan kondisi baru, serta memanfaatkan perubahan sebagai peluang. Petermann & Zacher (2020) menekankan integrasi perilaku, sikap, dan keterampilan adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi. Muduli (2017) menyebut *workforce agility* sebagai kapasitas individu untuk menyesuaikan diri secara fleksibel terhadap perubahan lingkungan kerja. Alavi dkk., (2014) menambahkan bahwa *workforce agility* mencakup kemampuan bereaksi dan beradaptasi dengan cepat dan tepat.

Plonka (1997) menjelaskan bahwa *workforce agility* mencerminkan kecenderungan positif tenaga kerja terhadap pembelajaran, pemecahan masalah, keterbukaan terhadap ide baru, serta kesiapan menerima tanggung jawab

tambahan. Sherehiy & Karwowski (2014) menekankan bahwa *workforce agility* tidak hanya adaptasi pasif, tetapi juga kemampuan proaktif dalam mengantisipasi perubahan.

Berdasarkan teori-teori para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan pegawai untuk merespons perubahan dengan cepat, menyesuaikan diri dengan kondisi baru, serta memanfaatkan perubahan sebagai peluang. Konsep ini mencakup perilaku proaktif, adaptif, dan tangguh dalam menghadapi dinamika organisasi. *Workforce agility* tidak hanya sekadar kemampuan beradaptasi secara pasif, tetapi juga mencerminkan kesiapan karyawan untuk belajar, berinovasi, dan menghadapi tekanan kerja dengan sikap positif.

Menurut Alavi dkk., (2014) terdapat 3 aspek *workforce agility*, yaitu:

- 1) Proaktif (*Proactive Behaviour*): kemampuan mengantisipasi perubahan, memulai inisiatif, dan menciptakan solusi.
- 2) Adaptif (*Adaptive Behaviour*): kemampuan menyesuaikan diri dengan cepat terhadap situasi, peran, dan lingkungan kerja baru.
- 3) Tangguh (*Resilient Behaviour*): sikap positif terhadap perubahan, kemampuan mengatasi stres, serta bangkit dari tekanan atau kegagalan.

3. METODOLOGI

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus kajian (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan pemasaran Bank X yang bekerja di Kantor Cabang Utama (KCU) Tanah Abang dan Pasar Baru. Populasi tersebut bersifat homogen dengan jumlah keseluruhan sebanyak 200 orang

karyawan pemasaran. Selain itu, terdapat 40 orang karyawan *frontliner* yang tidak termasuk dalam populasi utama, namun digunakan sebagai subjek *try-out* instrumen untuk menguji reliabilitas alat ukur sebelum diterapkan pada populasi penelitian.

Dalam penelitian ini digunakan teknik *total sampling*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan bersifat homogen, sehingga memungkinkan peneliti menjangkau seluruh populasi tanpa hambatan. Dengan demikian, seluruh 200 karyawan pemasaran Bank X dijadikan responden penelitian.

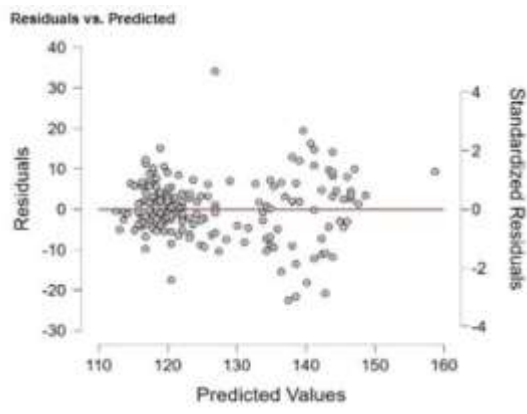
Untuk menguji pengaruh antar variabel dalam penelitian ini, digunakan analisis regresi linier dengan bantuan aplikasi JASP (*Jeffrey's Amazing Statistics Programme*) versi 0.18.0 for Windows. Uji regresi dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen secara kuantitatif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji normalitas dilakukan menggunakan *Shapiro-Wilk* karena sampel lebih dari 200 responden. Keputusan diambil berdasarkan nilai signifikansi (p), dimana data dianggap normal jika $p > 0,05$, dan tidak normal jika $p < 0,05$. Pengujian bertujuan untuk mengetahui apakah data pada skala kinerja karyawan dan *workforce agility* berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji *Shapiro-Wilk*, nilai signifikansi kedua variabel tersebut ialah 0,001 ($p < 0,05$), sehingga data berdistribusi tidak normal dan dianalisis lebih lanjut menggunakan teknik statistik non parametrik.

Uji heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik *Scatter Plots* menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada pola yang jelas, sebaran data

menyebar di atas dan di bawah, atau di sekitar angka 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas terpenuhi atau tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sebagaimana bisa dilihat pada gambar dibawah ini.



Berdasarkan uji multikolinearitas, dihasilkan angka VIF pada variabel *workforce agility* dan kinerja karyawan sebesar 1,000 (<10,00) dan nilai *tolerance* sebesar 1,000 (>0,10). Artinya tidak terjadi masalah multikolinearitas. Nilai VIF dan *tolerance* dapat dilihat pada Tabel 4.3. Setelah uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan multikolienaritas terpenuhi, maka dapat dilakukan uji regresi linier.

Model	B	t	p	Collinearity Statistics	
				<i>tolerance</i>	VIF
H ₁ <i>Workforce Agility</i>	0,531	19.761	<0,001	1,000	1,000

Hipotesis diuji dengan regresi linear sederhana dengan $p < 0,001$, menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pemasaran Bank X Jakarta Pusat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis Penelitian yang menyatakan adanya pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja karyawan pemasaran diterima, sedangkan hipotesis nol ditolak.

Koefisien regresi (β) bernilai positif, yang berarti *workforce agility* menentukan kinerja karyawan yang bersifat searah. Tingkat *workforce agility*, menentukan besarnya kinerja karyawan marketing perbankan di Jakarta Pusat. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan proaktif, adaptif terhadap perubahan, serta ketangguhan dalam menghadapi tekanan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pemasaran.

4. 1. Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung = 142,786 dengan nilai signifikansi $p = 0,001$ ($p < 0,05$). Keputusan: Hipotesis alternatif (H_a) diterima, hipotesis nol (H₀) ditolak. Interpretasi: *Workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pemasaran Bank X Jakarta Pusat. Nilai t hitung yang sangat besar mengindikasikan tingkat signifikansi yang sangat kuat, sehingga *workforce agility* dapat dikategorikan sebagai faktor dominan dalam peningkatan kinerja.

4. 2. Pengujian Koefisien Detrminasi (R²)

Nilai koefisien determinasi (R²) yang diperoleh adalah 0,664. Artinya, 66,4% variasi kinerja karyawan pemasaran dapat dijelaskan oleh *workforce agility*, sedangkan sisanya 33,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor lain di luar *workforce agility* yang juga berperan dalam memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau lingkungan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja karyawan pemasaran

Bank X Jakarta Pusat. Analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi terstandar (β) sebesar 0,531 dengan skor $p < 0,001$ menandakan bahwa *workforce agility* merupakan faktor dominan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan pemasaran. Temuan ini sejalan dengan teori Alavi dkk. (2014) yang menegaskan bahwa karyawan dengan *agility* tinggi memiliki kemampuan adaptasi, proaktivitas, ketangguhan, dan kecepatan merespons perubahan.

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung = 142,786 lebih besar daripada t tabel = 1,972, sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. *Workforce agility* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pemasaran Bank X Jakarta Pusat.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,664 menunjukkan bahwa 66,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh *workforce agility*, sedangkan 33,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) serta Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal organisasi.

Kategorisasi kinerja karyawan menunjukkan mayoritas berada pada tingkat tinggi, yang tercermin dari pencapaian target, ketepatan waktu, serta kualitas pelayanan. Observasi lapangan mendukung hasil ini, di mana karyawan pemasaran terbiasa bekerja di bawah tekanan target harian dan mingguan, namun tetap mampu menjaga kualitas kerja. Aspek kinerja yang paling dominan adalah kuantitas pencapaian target dan ketepatan waktu, sesuai dengan

karakteristik unit pemasaran perbankan yang berorientasi pada target dan monitoring rutin.

Kategorisasi *workforce agility* juga menunjukkan mayoritas karyawan berada pada kategori tinggi, terutama pada dimensi adaptabilitas. Hal ini relevan dengan kondisi kerja pemasaran perbankan yang dinamis, di mana kebijakan produk, strategi pemasaran, dan kebutuhan nasabah dapat berubah sewaktu-waktu. Adaptabilitas menjadi aspek paling dominan karena karyawan dituntut untuk cepat menyesuaikan diri agar tetap mencapai target penjualan dan mempertahankan kualitas layanan. Temuan penelitian ini konsisten dengan studi Chandra & Saryatmo (2023) serta Setiyawan, Gunawan & Priyono (2025), yang menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di industri perbankan, terutama dalam konteks lingkungan kerja VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Penelitian Prasetiawan dkk., (2025) juga menegaskan bahwa *workforce agility* memediasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan, memperkuat relevansi variabel ini sebagai konstruk utama dalam pengembangan model teoretis.

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan prosedur ilmiah yang optimal, terdapat keterbatasan dalam penggunaan *Google Form* sebagai media pengumpulan data, yang berpotensi menimbulkan bias jawaban. Selain itu, penelitian ini menggunakan teknik *total sampling* pada satu unit kerja, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan populasi, menggunakan metode *sampling* yang lebih beragam, serta mengombinasikan teknik pengumpulan data lain seperti wawancara atau observasi agar diperoleh gambaran yang

lebih komprehensif mengenai *workforce agility* dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung teori *workforce agility* yang menyatakan bahwa tenaga kerja yang *agile* mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja meskipun dihadapkan pada perubahan dan tekanan kerja yang tinggi. *Workforce agility* bukan hanya tuntutan individu, tetapi juga aspek strategis yang perlu dikembangkan oleh organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan pemasaran Bank X Jakarta Pusat.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Workforce agility terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pemasaran Bank X Jakarta Pusat. Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan nilai signifikansi $p < 0,05$, koefisien regresi positif, serta nilai R^2 sebesar 0,664. Hal ini berarti *workforce agility* mampu menjelaskan 66,4% variasi kinerja karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penelitian.

Workforce agility karyawan pemasaran Bank X Jakarta Pusat juga berada pada kategori tinggi. Dimensi adaptabilitas menjadi aspek yang paling dominan, menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, strategi pemasaran, dan kebutuhan nasabah yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility.

International Journal of Production Research, 52(21), 6273–6295.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>

Azwar, S. (2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. ISBN 979- 8581-104-1

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). *Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy*. *Journal of Information Technology*, 17(1), 4. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). *Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy*. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>

Cappellaro, G., Compagni, M., & Vaara, E. (2022). *Ambiguity in Organization Theory: From Intrinsic to Strategic Perspectives*. <https://doi.org/10.1017/9781009358460>

Chandra, D., & Saryatmo, M. A. (2023). Pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *workforce agility*. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(3), 610–621. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i3.23873>

Deloitte Asia Pacific Centre for Regulatory Strategy. (2023). Asia Pacific financial services regulatory update, quarter two 2023. Deloitte Southeast Asia. <https://www.deloitte.com/content/dam/asset-s-zone1/southeast-asia/en/docs/industries/financial->

- services/2025/sea-fsi-acrs-regulatory- updates-q2-2023.pdf
- Kartono, K. (2005). *Psikologi Industri dalam Perusahaan*. Bandung: Alumni
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada. ISBN 978-979-769-917-8
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education. ISBN 978-0-13-385646-0
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. ISBN 979-514-929-6
- Muduli, A. (2017). *Workforce agility: Examining the role of organizational learning culture and relationship with job performance*. *Journal of Asian Business and Management*, 6(2), 1–14.
https://doi.org/10.1002/joe.21800?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Petermann, A., & Zacher, H. (2020). *Workforce agility: Conceptualization, measurement, and links to employee outcomes*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 663–677.
<https://doi.org/10.1017/iop.2020.106>
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *International Journal of Production Economics*, 52(3), 233–243.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J)
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile workforce. *International Journal of Production Economics*, 52(3), 233–244.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J)
- Prasetiawan, T., Nurhayati, M., & Riana, K. E. (2025). The Influence of Agile Leadership and Talent Management on Employee Performance Mediated by Workforce Agility. *International Journal of Applied Management and Business*, 3(1), 1–22.
<https://doi.org/10.54099/ijamb.v3i1.1201>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
https://doi.org/10.1111/j.15405885.2012.00920_2.x?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Boston, MA: Pearson Education. ISBN 9780134103983
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson. ISBN 978-0-13-4729664
- Setiyawan, A. I., Gunawan, A., & Priyono, D. (2025). The Influence of Knowledge Sharing on Employee Performance through the Mediation of Workforce Agility. *Journal of Educational*

- Management Research*, 4(5), 1985–2002.
<https://doi.org/10.61987/jemr.v4i5.1174>
- Siagian, S. P. (2002). *Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Silalahi, R. A., & Ompusunggu, D. P. (2024). Tantangan dan Peluang Kebijakan Bank di Era Digitalisasi. *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisipliner*, 8(7).
<https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jkii/article/view/1390>
- Sinambela, Lijan Poltak, Sogot Rochadi, & Rusman Ghazali. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara. ISBN 979-526-184-3
- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28-38.
<https://doi.org/10.1002/joe.22055>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. ISBN 978-602-289-533-6
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. ISBN 978-602-289-533-6
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group. ISBN 978-979-1486-76-7
- 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>
- Wibowo, P. D. (2013). *Manajemen Kinerja. edisi ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.