

Workforce Agility dan Reskilling Strategy: Sebuah Kajian Literatur

¹Siti Handayani Maulidina, ²Ravi Adams

¹S1 Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta

¹D3 Perbankan dan Keuangan, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta

E-mail: shmaulidina@upnvj.ac.id raviadams@upnvj.ac.id

ABSTRAK

Workforce Agility dan *Reskilling Strategy* merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi situasi yang penuh dengan ketidakpastian. Kajian literatur *workforce agility* dan *reskilling strategy* saat ini masih belum banyak dikaji dan penelitian ini dilakukan dengan tujuan mampu menegakkan konsep *workforce agility* dan *reskilling strategy* melalui artikel ilmiah yang terpercaya. Kajian literatur ini dilakukan berdasarkan 20 artikel jurnal yang membahas konsep *workforce agility* dan *reskilling strategy*. Pencarian artikel jurnal melalui situs *google Scholar*, *Sciadirect*, *Garuda Portal*, *Springer* dan *Proquest*. Jurnal yang terindeks Scopus Q1, Q2, dan *Web Of Science* tahun 2020 – 2024. Hasil dan kesimpulan dari kajian konseptual. *Workforce agility* mendefinisikan sebagai kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, fleksibel dan penuh dengan ketidakpastian melalui pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Penelitian ini mengidentifikasi tiga dimensi dari *workforce agility* yaitu *proactivity*, *adaptability* dan *resilience*. *Workforce agility* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu individu (kepribadian, kebutuhan, *empowerment*, lingkungan kerja (*teamwork dan leadership*) dan organisasi (budaya dan struktur organisasi). *Workforce agility* juga berdampak pada produktivitas, efektivitas biaya, perilaku inovatif dan efektivitas waktu pencapaian target.

Reskilling strategy adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja. Tujuan dari *reskilling strategy* adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang lebih kompleks dan memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berubah. *Reskilling strategy* melibatkan beberapa langkah, yaitu: identifikasi kebutuhan, analisis keterampilan, pengembangan rencana, implementasi rencana, evaluasi dan penilaian.

Kata kunci : Workforce Agility, Reskilling Strategy

ABSTRACT

Workforce Agility and Reskilling Strategy are very important aspects for companies in facing situations full of uncertainty. Literature studies on *workforce agility* and *reskilling strategies* are currently still not widely studied and this study was conducted with the aim of being able to uphold the concept of *workforce agility* and *reskilling strategies* through trusted scientific articles. This literature review was conducted based on 20 journal articles that discuss the concept of *workforce agility* and *reskilling strategies*. Search for journal articles through the *Google Scholar*, *Sciadirect*, *Garuda Portal*, *Springer* and *Proquest* sites. Journals indexed by Scopus Q1, Q2, and *Web Of Science* in 2020 - 2024. The results and conclusions of the conceptual study *Workforce agility* defines it as the ability of workers to adapt to a rapidly changing, flexible and uncertain work environment through knowledge, skills and behavior. This study identifies three dimensions of *workforce agility*, namely *proactivity*, *adaptability* and *reliability*. *Workforce agility* is influenced

by several factors, namely individuals (personality, needs, empowerment, work environment (teamwork and leadership) and organizations (culture and organizational structure). Workforce agility also has an impact on productivity, cost effectiveness, innovative behavior and effectiveness of target achievement time.

Reskilling strategy is a systematic approach to developing employee skills and abilities to face changes and challenges in the workplace. The purpose of reskilling strategy is to improve employee ability to perform more complex tasks and meet changing business needs.

Reskilling strategy involves several steps, namely: identification of needs, skills analysis, development of plan, implementation of plan, evaluation and assessment.

Keyword : Workforce Agility, Reskilling Strategy

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 dan Society 5.0 saat ini sangat bergantung pada pelaku industri, situasi ini penuh dengan perubahan dan ketidakpastian, hal ini dapat terlihat dari perubahan teknologi yang terjadi saat ini baik pada bidang ekonomi mikro dan makro, bidang sosial. Ciri-ciri revolusi 4.0 dan society 5.0 dengan adanya kecerdasan buatan, data *icloud*, *internet of people and things* big data dan digitalisasi dan sebagainya yang membawa perubahan untuk berbagai bidang kehidupan manusia manusia (Afrianto, 2018). Perubahan dalam semua bidang kehidupan memungkinkan terjadi ancaman seperti terobosan teknologi terbaru, model bisnis yang terbaru dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat, digitalisasi, fragmentasi pasar, dan ketidakpastian ekonomi perubahan demografis, dan gejolak sosial politik yang sedang berlangsung (Felipe *et al.*, 2020; Holbeche, 2018). Perubahan revolusi industri 4.0 dan society 5.0 diatur oleh kecerdasan buatan dan kerangka fisik digital yang memungkinkan manusia untuk menjalin hubungan yang lebih umum dengan teknologi (Shahroom & Hussin, 2018).

Fenomena ini memaksa para pelaku industry atau perusahaan untuk menghadapi tantangan dan terus beradaptasi dengan cepat dan tanggap (Munteanu *et al.*, 2010). Salah satu strategi terbaru untuk menanggapi fenomena tersebut dengan memiliki *agility*. *Agility* akan menjadi yang potensial untuk kemajuan teknologi informasi dan perubahan pemikiran serta strategi produksi (Nouri & Mousavi, 2020). *Workforce agility* mengacu kepada aspek yang berkaitan dengan individu secara keseluruhan mengenai ketangkasannya di dalam suatu organisasi

(Qin & Nembard, 2010) *Workforce agility* adalah kemampuan yang dimiliki karyawan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk mengatasi situasi baru dan menantang (Zhang & Sharifi, 2000). Plonka (1997) juga menjelaskan bahwa *workforce agility* adalah sikap positif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi dengan cara yang positif. *Workforce agility* dapat membantu organisasi untuk mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah (Katayama & Bennett, 1999). Hopp dan Van (2004) menjelaskan bahwa tenaga kerja yang *agile* dapat mendukung tujuan strategis dari biaya, waktu, dan kualitas. Tenaga kerja yang fleksibel akan meningkatkan produktivitas, keuntungan dan pangsa pasar, menumbuhkan bisnis dalam pasar yang kompetitif dengan perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi, sehingga meningkatkan prospek kelangsungan hidup organisasi di masa depan dalam lingkungan bisnis yang semakin tidak stabil dan semakin global.

Workforce agility sebagai hal yang kritical untuk dapat meraih daya saing, namun sejauh ini konsep dari *workforce agility* belum banyak ditelaah secara mendalam (Gunashekar, 1999; Muduli, 2016; Sherehiy & Karwowski, 2014). Artinya *workforce agility* merupakan variabel yang paling sedikit dipelajari hingga saat ini (Harsch & Festing, 2020; Muduli & Pandya, 2018; Storme *et al.*, 2020), dimana terlihat dari kurangnya upaya untuk meninjau faktor pembentuk dan faktor yang memengaruhi dari *workforce agility* ini. Melihat kondisi tersebut mendorong peneliti untuk meninjau secara mendalam terkait *workforce agility*, untuk menambah khazanah pengetahuan yang di kemudian hari dapat dimanfaatkan lebih luas oleh para

peneliti yang tertarik dengan topik tersebut. Paparan ini mengulas beberapa jurnal ilmiah yang diperoleh berdasarkan pencarian dengan kata kunci *workforce agility*.

Fenomena Reskilling Strategi: 1. perubahan teknologi yang cepat dan terus-menerus memerlukan karyawan untuk memiliki keterampilan yang relevan dan terkini, 2. globalisasi memerlukan karyawan untuk memiliki keterampilan yang dapat bersaing di pasar global. 3. perubahan demografi memerlukan karyawan untuk memiliki keterampilan yang dapat beradaptasi dengan perubahan demografi, 4. perubahan kebutuhan bisnis memerlukan karyawan untuk memiliki keterampilan yang relevan dan terkini.

Upaya *reskilling strategy*, menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, menyediakan mentoring dan coaching untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka, menyediakan rotasi jabatan untuk memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka, menyediakan e-learning untuk memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka secara online, berkolaborasi dengan institusi pendidikan untuk menyediakan program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan bisnis, analisis Kebutuhan Keterampilan: Melakukan analisis kebutuhan keterampilan untuk mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan oleh karyawan, mengembangkan rencana reskilling yang mencakup tujuan, sasaran, dan strategi untuk mengembangkan keterampilan karyawan.

Manfaat *reskilling strategy* yaitu dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dapat meningkatkan daya saing perusahaan, meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan.

1.2 Tujuan Analisis

Tujuan analisis literatur review ini mampu menegaskan konsep *workforce agility* dan *reskilling strategy* melalui artikel ilmiah yang terpercaya. Kajian teori ini dilakukan berdasarkan 20 artikel jurnal yang terindeks Scopus dan *Web of Science* tahun 2020 – 2024.

Hasil analisis memberikan kontribusi akademik yaitu dapat menemukan

pengetahuan terkini dan menyusun dasar teoritis yang kuat untuk penelitian yang dilakukan, metode yang digunakan meliputi identifikasi sumber literatur yang relevan, pengumpulan data dari sumber-sumber, analisis dan sintesis data serta penulisan laporan literatur review yang komprehensif.

2. LANDASAN TEORI

1.1 Teori yang Digunakan

a. Definisi Workforce Agility

Workforce agility sebagai tenaga kerja yang agile dengan sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi, keterampilan pemecahan masalah yang baik, nyaman dengan perubahan, ide-ide baru dan tanggungjawab baru. Menurut Alavi et.al *workforce agility* mengacu pada bagaimana karyawan menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan (Alavi et.al., 2014). *Workforce agility* memiliki aspek proaktif, inisiatif dan antisipasi terhadap masalah (Sherehiy & Karwowski, 2014; Sohrabi et al., 2014; Alavi & Abd-Wahab, 2013). *Workforce agility* sebagai kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah cepat dan penuh dengan ketidakpastian serta mengandalkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki (Breu et al. (2002), Chonko dan Jones (2005), Alavi et al. (2014), Sherehiy dan Karwowski (2014), Al- Kasasbeh et al. (2016), Muduli (2017).

Tiga dimensi yang membangun *workforce agility* yaitu *proactivity* (proaktif), *adaptability* (adaptif) dan *resilience* (kemampuan untuk bekerja di lingkungan pekerjaan yang penuh tekanan).

Workplace agility adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berubah dengan cepat dalam menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja.

Berikut beberapa prinsip dan strategi untuk meningkatkan *workplace agility*:

Prinsip *Workplace Agility*

1. Kultur yang Adaptif: Membangun kultur yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan.
2. Kerja sama Tim: Meningkatkan kerja sama tim dan komunikasi untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas.
3. Pengambilan Keputusan yang Cepat: Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan efektif.
4. Penggunaan Teknologi: Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas.

Strategi *Workplace Agility*

1. Membangun Tim yang Fleksibel: Membangun tim yang fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan.
2. Meningkatkan Kemampuan Digital: Meningkatkan kemampuan digital dan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas.
3. Mengembangkan Kultur yang Inovatif: Mengembangkan kultur yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan.
4. Meningkatkan Kemampuan Komunikasi: Meningkatkan kemampuan komunikasi dan kerja sama tim untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas.

Manfaat *Workplace Agility*

1. Meningkatkan Produktivitas: Meningkatkan produktivitas dan

efisiensi dalam menghadapi perubahan.

2. Meningkatkan Inovasi: Meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam menghadapi tantangan.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.
4. Meningkatkan Daya Saing: Meningkatkan daya saing organisasi dalam pasar yang kompetitif.

Tantangan *Workplace Agility*

1. Keterbatasan Sumber Daya: Keterbatasan sumber daya, seperti waktu, biaya, dan infrastruktur.
2. Keterbatasan Motivasi: Keterbatasan motivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan.
3. Keterbatasan Dukungan: Keterbatasan dukungan dari manajemen dan organisasi.
4. Keterbatasan Infrastruktur: Keterbatasan infrastruktur, seperti teknologi dan fasilitas

b. Reskilling Strategy

Reskilling strategy adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja. Tujuan dari *reskilling strategy* adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang lebih kompleks dan memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berubah

Teori strategi *reskilling*:

1. Teori Pembelajaran Dewasa (*Andragogi*)

Teori ini dikembangkan oleh Malcolm Knowles dan berfokus pada pembelajaran dewasa. Teori ini menyatakan bahwa pembelajaran dewasa harus berfokus pada

kebutuhan dan minat individu, serta harus melibatkan individu dalam proses pembelajaran.

2. Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Albert Bandura dan berfokus pada pembelajaran melalui observasi dan imitasi. Teori ini menyatakan bahwa individu dapat belajar dengan mengamati dan meniru perilaku orang lain.

3. Teori Pembelajaran Konstruktivistik (*Constructivist Learning Theory*)

Teori ini berfokus pada pembelajaran sebagai proses konstruksi pengetahuan dan makna. Teori ini menyatakan bahwa individu harus aktif dalam proses pembelajaran dan harus membangun pengetahuan dan makna sendiri.

4. Teori 70:20:10

Teori ini dikembangkan oleh McCall, Lombardo, dan Eichinger dan berfokus pada pembagian waktu pembelajaran. Teori ini menyatakan bahwa 70% waktu pembelajaran harus dihabiskan untuk belajar melalui pengalaman, 20% untuk belajar melalui orang lain, dan 10% untuk belajar melalui pelatihan formal.

5. Teori Pembelajaran Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Learning*)

Teori ini berfokus pada pembelajaran yang berbasis pada kompetensi yang harus dicapai. Teori ini menyatakan bahwa individu harus memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan untuk dapat dianggap telah belajar.

Strategi Reskilling Berbasis Teori

1. Identifikasi Kebutuhan: Identifikasi kebutuhan

pembelajaran berbasis pada analisis kebutuhan bisnis dan individu.

2. Pembelajaran Berbasis Pengalaman: Berikan kesempatan untuk belajar melalui pengalaman dan proyek nyata.

3. Pembelajaran Sosial: Berikan kesempatan untuk belajar melalui observasi dan imitasi

4. Pembelajaran Konstruktivistik: Berikan kesempatan untuk membangun pengetahuan dan sendiri

5. Pembelajaran Berbasis Kompetensi: Berikan kesempatan untuk memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Dimensi reskilling strategi teori:

1. Dimensi Pembelajaran (*Learning Dimension*)

- Fokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan individu
- Berbasis pada teori pembelajaran dewasa (andragogi)
- Strategi: pelatihan, pengembangan, mentoring, coaching

2. Dimensi Organisasi (*Organizational Dimension*)

- Fokus pada pengembangan kemampuan organisasi
- Berbasis pada teori perubahan organisasi
- Strategi: analisis kebutuhan bisnis, pengembangan strategi, implementasi perubahan

3. Dimensi Teknologi (*Technological Dimension*)

- Fokus pada penggunaan teknologi untuk mendukung reskilling
- Berbasis pada teori pembelajaran berbasis teknologi
- Strategi: e-learning, simulasi, *virtual reality*, analisis data

4. Dimensi Sosial (*Social Dimension*)

- Fokus pada pengembangan kemampuan sosial individu

- Berbasis pada teori pembelajaran sosial

- Strategi: kerja sama tim, komunikasi, mentoring, coaching

5. Dimensi Kultur (*Cultural Dimension*)

- Fokus pada pengembangan kultur organisasi yang mendukung reskilling

- Berbasis pada teori kultur organisasi

- Strategi: pengembangan kultur, komunikasi, kepemimpinan

6. Dimensi Evaluasi (*Evaluation Dimension*)

- Fokus pada evaluasi efektivitas reskilling

- Berbasis pada teori evaluasi pembelajaran

- Strategi: evaluasi kinerja, analisis data, umpan balik

7. Dimensi Berkelanjutan (*Sustainability Dimension*)

- Fokus pada pengembangan kemampuan berkelanjutan individu dan organisasi

- Berbasis pada teori pembelajaran berkelanjutan

- Strategi: pengembangan kemampuan, analisis kebutuhan, implementasi perubahan

Reskilling strategi adalah proses mengembangkan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas individu atau organisasi. Berikut beberapa strategi reskilling yang efektif:

Strategi Reskilling

1. Identifikasi Kebutuhan: Identifikasi kebutuhan keterampilan baru yang diperlukan untuk

meningkatkan kemampuan dan produktivitas.

2. Analisis Keterampilan: Analisis keterampilan yang sudah dimiliki dan identifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan.

3. Pembelajaran Berbasis Kompetensi: Fokus pada pembelajaran berbasis kompetensi, bukan hanya pengetahuan.

4. Penggunaan Teknologi: Manfaatkan teknologi untuk mendukung proses reskilling, seperti e-learning, simulasi, dan virtual reality.

5. Pembelajaran Berbasis Pengalaman: Berikan kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan baru dalam lingkungan yang aman dan mendukung.

6. Umpan Balik dan Evaluasi: Berikan umpan balik dan evaluasi yang konstruktif untuk membantu individu memahami kekuatan dan kelemahan mereka.

7. Kolaborasi dan Jaringan: Fasilitas kolaborasi dan jaringan antara individu untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman.

8. Pengembangan Keterampilan Lunak: Fokus pada pengembangan keterampilan lunak, seperti komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah.

Manfaat Reskilling

1. Meningkatkan Produktivitas: Reskilling dapat meningkatkan produktivitas individu dan organisasi.

2. Meningkatkan Kemampuan: Reskilling dapat meningkatkan kemampuan individu untuk menghadapi perubahan dan tantangan.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Reskilling dapat meningkatkan

kepuasan kerja individu dan mengurangi turnover.

4. Meningkatkan Daya Saing: Reskilling dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam pasar yang kompetitif.

Tantangan Reskilling

1. Keterbatasan Sumber Daya: Keterbatasan sumber daya, seperti waktu, biaya, dan infrastruktur.

2. Keterbatasan Motivasi: Keterbatasan motivasi individu untuk mengembangkan keterampilan baru.

3. Keterbatasan Dukungan: Keterbatasan dukungan dari organisasi dan manajemen.

4. Keterbatasan Infrastruktur: Keterbatasan infrastruktur, seperti teknologi dan fasilitas.

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur. Pencarian artikel jurnal yang akan dikaji dilakukan dengan menggunakan kata kunci “*workforce agility*” dan “*Reskilling Strategy*” melalui beberapa situs pencarian jurnal dan artikel ilmiah. Pencarian melalui situs *Google Scholar*, *Scienccdirect*, *Garuda Portal*, *Springer* dan *Proquest* yaitu jurnal terindeks Scopus Q1 dan Q2 atau *Web of Science* dari tahun 2020 sampai tahun 2024 sebanyak 20 artikel.

Metode literature review yang digunakan metode PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analysis*) yaitu kerangka kerja yang digunakan untuk melakukan tinjauan literatur secara sistematis yang dapat membantu melaporkan tinjauan secara jelas dan lengkap.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi *workforce agility*

Zhang dan Sharifi (2000) mendefinisikan *workforce agility* sebagai mereka yang memiliki visi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan organisasi dengan menangkap manfaat dari kondisi dinamis tersebut. Beberapa peneliti mendefinisikan *workforce agility* dari sudut

pandang sikap, beberapa lainnya menganggap fenomena ini sebagai perilaku yang ditunjukkan atau dibutuhkan oleh pekerja di lingkungan bisnis global yang terus berubah (Muduli, 2017). Berdasarkan perspektif sikap, Plonka (1997) menjelaskan *workforce agility* sebagai tenaga kerja yang *agile* dengan sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi, keterampilan pemecahan masalah yang baik, nyaman dengan perubahan, ide-ide baru, dan tanggung jawab baru. Penelitian yang dilakukan oleh Dyer dan Shafer (2003); Griffin dan Hesketh (2003); Sherehiy dan Karwowski (2014) menjelaskan *workforce agility* dari perspektif perilaku dari individu tersebut.

Beberapa peneliti yang membahas tentang *workforce agility* dan semua definisi mengacu pada bagaimana karyawan menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan (Alavi *et al.*, 2014). *Workforce agility* bukan hanya tentang menanggapi perubahan, namun *workforce agility* juga memiliki aspek proaktif, inisiatif dan antisipasi terhadap masalah (Sherehiy & Karwowski, 2014; Sohrabi *et al.*, 2014; Alavi & Abd-Wahab, 2013). Berdasarkan konsep yang dijelaskan oleh Breu *et al.* (2002), Chonko dan Jones (2005), Alavi *et al.* (2014), Sherehiy dan Karwowski (2014), Al-Kasasbeh *et al.* (2016), serta Muduli (2017), dapat dipahami bahwa *workforce agility* dapat digambarkan sebagai kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah cepat dan penuh dengan ketidakpastian, serta mengandalkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat disintesis *Workforce agility* merupakan kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, fleksibel dan penuh dengan ketidakpastian melalui pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Dimensi *workforce agility* diantaranya meliputi *proactivity*, *adaptability* dan *resilience*. *Workforce agility* dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti faktor individu (kepribadian, kebutuhan,

empowerment), faktor lingkungan kerja (*teamwork* dan *leadership*), faktor organisasi (budaya dan struktur organisasi). Berikutnya, dampak dari *workforce agility* sejauh ini memengaruhi beberapa aspek seperti produktivitas, efektivitas biaya, perilaku inovatif, dan efektivitas waktu pencapaian target. Hasil kajian literatur pada penelitian ini diharapkan dapat membantu memperkaya kajian tentang *workforce agility*, sehingga ke depan akan lebih banyak para peneliti yang tertarik untuk melakukan kajian terkait dengan *workforce agility* di bidang ilmu Psikologi. Kajian literatur ini juga diharapkan mampu memberikan gambaran kepada perusahaan atau organisasi tentang pentingnya *workforce agility* untuk dimiliki oleh setiap karyawan dan pelaku industri, khususnya dalam menghadapi perubahan zaman yang tidak penuh dengan kepastian.

3.1 Diskusi dan Implikasi Akademik

Beberapa penelitian sebelumnya telah melihat faktor-faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Beberapa faktor dijadikan variabel bebas atau *independent variabel* untuk dilihat pengaruhnya terhadap *workforce agility*. 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). Faktor eksternal dapat meningkatkan kelincahan individu diindikasikan berasal dari peran aspek lingkungan dan sosial, seperti kerja sama tim dan kepemimpinan (Munteanu, *et al.*, 2010). 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*.

Faktor yang terdapat pada tabel 3 memperlihatkan faktor internal dan faktor eksternal. Vliet *et al.* (2019) mengemukakan bahwa faktor internal yang mempengaruhi *workforce agility*

meliputi kepribadian, kebutuhan pribadi, dan kemampuan pribadi. Namun perlu diperhatikan bahwa tingkat ketangkasan setiap orang berbeda-beda, karena setiap orang mempunyai kecerdasan, kecepatan penguasaan keterampilan dan kemampuan, serta efektifitas dalam bekerjasama dengan orang lain yang berbeda-beda (Breu *et al.*, 2002). Selain itu, *empowerment* dianggap perlu untuk membuat karyawan menampilkan perilaku *agile* (Van *et al.*, 2019). Hal-hal yang mencerminkan pemberdayaan seperti pengayaan dan perluasan pekerjaan, serta tim yang dikelola sendiri dan dibangun berdasarkan praktik-praktik tersebut, yang dianggap berkontribusi terhadap *workforce agility*.

Agility juga dapat dioptimalkan oleh faktor eksternal yang berasal dari peran aspek lingkungan dan sosial. Berkaitan dengan karyawan, *agility* dapat ditingkatkan melalui kerjasama tim yang baik (Munteanu *et al.*, 2010). 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*. *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*. 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.

3.2 Rekomendasi untuk Penelitian Mendatang

Workforce agility dapat dikatakan aspek penting untuk lebih menjadi perhatian bagi perusahaan. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa beberapa peneliti menyampaikan bahwa *workforce agility* yang baik akan meningkatkan efektivitas perusahaan, baik dalam bentuk produktivitas, keuntungan, maupun kesejahteraan dari individu itu sendiri. Dengan kata lain, pembentukan *workforce agility* di lingkup perusahaan dapat membantu dalam pencapaian tujuan dari perusahaan itu sendiri (Sherehiy & Karwowski, 2014).

Tenaga kerja yang memiliki *workforce agility* yang baik telah terbukti meningkatkan, keuntungan dan pangsa pasar, menumbuhkan bisnis yang kompetitif dengan perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi, serta meningkatkan produktivitas sehingga meningkatkan peluang organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang semakin mengglobal (Muduli, 2018). Selain itu, *workforce agility* dapat mengarahkan organisasi

terhadap beberapa keuntungan seperti peningkatan kualitas, kepuasan pelanggan yang lebih baik, kurva pembelajaran yang lebih cepat, serta cakupan dan kedalaman yang ekonomis (Hopp & Van Oyen, 2004; Bhattacharya & Gibson, 2005; Fink & Newman, 2007).

Workforce agility dapat mempengaruhi empat tujuan strategis, termasuk biaya, waktu, kualitas dan keragaman, dan dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka (Hopp & Van Oyen, 2004). Berikutnya, *agility* tenaga kerja menurunkan biaya dalam tiga cara. Pertama, karyawan yang *agile* memiliki efisiensi biaya yang tinggi karena fleksibilitasnya yang tinggi dan dapat melakukan lebih banyak aktivitas dalam waktu yang lebih. Kedua, peningkatan fleksibilitas organisasi sebagai akibat dari karyawan yang *agile* mengurangi penambahan dalam persediaan dan mengurangi biaya produksi. Pada akhirnya, kolaborasi karyawan yang tangkas menciptakan sinergi dalam organisasi, serta tugas akan dilaksanakan dengan kualitas yang lebih baik dan biaya yang lebih rendah. Artinya, *workforce agility* mengarahkan karyawan untuk melakukan tugasnya lebih cepat dan mengurangi waktu yang hilang dan siklus produksi.

Peneliti menyadari bahwa artikel ini memiliki kekurangan dan keterbatasan. Keterbatasan dalam tulisan ini yaitu masih minimnya kumpulan artikel dan jurnal yang dapat diakses oleh peneliti. Oleh karena itu, konsep yang dihasilkan dari kajian literatur ini masih belum mencerminkan konsep yang mewakili berbagai tingkat dalam lingkup organisasi. Pembahasan mengenai *workforce agility* pada tulisan ini terbatas pada tingkat individu, dan belum menggambarkan *agility* ditingkat kelompok dan organisasi. Dengan demikian bagi peneliti berikutnya dapat membahas dari sudut pandang atau tingkat yang berbeda untuk melengkapi kajian tentang *agility* dalam lingkup organisasi.

5. KESIMPULAN

Kajian literatur ini menegaskan bahwa *workforce agility* dan *reskilling strategy* merupakan dua kapabilitas sumber daya manusia yang saling melengkapi dalam meningkatkan ketahanan dan daya saing organisasi di tengah disrupsi teknologi dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Sintesis terhadap 20 artikel menunjukkan bahwa *workforce agility* dibangun oleh tiga dimensi utama, yaitu *proactivity*, *adaptability*, dan *resilience*, serta dipengaruhi oleh faktor individu, lingkungan kerja, dan organisasi. Sementara itu, *reskilling strategy* berperan sebagai mekanisme strategis untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan transformasi digital dan perubahan kebutuhan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menyajikan sintesis mengenai dimensi, faktor antecedent, dan konsekuensi *workforce agility*, sekaligus menempatkan *reskilling strategy* sebagai pendekatan strategis dalam pengembangan kapabilitas sumber daya manusia. Secara praktis, hasil kajian memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengintegrasikan program *reskilling*, kepemimpinan yang memberdayakan, budaya organisasi yang adaptif, serta penguatan kompetensi digital ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan.

Keterbatasan kajian ini adalah masih terbatasnya jumlah artikel yang dianalisis dan dominannya pembahasan pada tingkat individu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengembangkan model empiris yang menguji hubungan antara *reskilling strategy* dan *workforce agility* pada berbagai sektor industri, serta mengintegrasikannya dengan variabel strategis seperti transformasi digital, kapabilitas dinamis, kepemimpinan adaptif, kecerdasan buatan, dan kinerja organisasi agar diperoleh model yang lebih komprehensif dan memiliki daya jelajah yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Afrianto. (2018). Being a professional teacher in the era of industrial

revolution 4.0: opportunities, challenges and strategies for innovative classroom practices. *English Language Teaching and Research*, 2(1), 3. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/eltar/article/view/102675>

Aidan, Z., Alibabaei, A., & Mohammad, H. S. (2018). Identify the relationship between employer brand attractiveness, job satisfaction, organizational commitment and workforce agility in telecom industries based on structural equation modeling (sem) (case study: huawei technologies service iranien). *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1&2), 6–11. <https://doi.org/10.18311/jeoh/2018/210>

Alavi, S., & Abd-Wahab, D. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4647>

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>

Al-Kasasbeh, A., Halim, M. A. S., & Omar, K. (2016). E-Hrm, workforce agility and organizational performance: A review paper toward theoretical framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), 10671–10685.

Al-Ganemi, S. S. W., & Chalab, I. D. (2021). Reflection of the effect of empowering leadership behaviors on the workforce

- agility (An analytical study of the opinions of teachers in the private schools of the Diwanayah governorate center). *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(14), 2120–2149.
- Azmy, A., Hermawan, E., Arifin, A.L., & Pranogyo, A.B. (2022). The effect of talent management optimization on workforce agility through job satisfaction and employee engagement to develop excellent service in private hospital. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(5), 1-20.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E., 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal Management*, 31 (4), 622-640.
<https://doi.org/10.1177/01492063042723>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., demuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703–723.
<https://doi.org/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*, 17(1), 21-31.
<https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Chiang, Y. H., Hsu, C. C., & Shih, H. A. (2017). Extroversion personality, domain knowledge, and the creativity of new product development engineers. *Creativity Research Journal*, 29(4), 387–396.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1376501>
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4) 371-382.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749071>
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131–133.
<https://10.1109/2.963450>
- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., and Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8(10), e11188,
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188>
- Dove, R. & Wills, D. (1996). Transforming faculty into an agile workforce. In L. Richlin (Ed.), *To Improve the Academy*, 15, 195-207.
<https://doi.org/10.1002/j.2334-4822.1996.tb00310.x>
- Dyer, L., R. Shafer (2003). Dynamic organizations: Archiving market place and organizational agility with people. In: R.S. Peterson and E.A. Mannix, Editors, *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Engeser, S., & Langens, T. (2010). Mapping explicit social motives of achievement, power, and affiliation onto the five-factor model of personality. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 309–318.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00773.x>
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of is capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-

619.
<https://doi.org/10.1111/deci.12379>
- Feist, G. (1998). Creativity and personality meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290–309. http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- Fink, L & Newman, S. (2007). Gaining agility through it personnel capabilities: The mediating role of it infrastructure capabilities. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(8), 440–462. <https://10.17705/1jais.00135>
- Griffin, B., B. Hesketh (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55 (2), 65–73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00049530412331312914>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hernawaty, H., & Syahrani, M. (2022). Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15(2), 197–212. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i2.12656>
- Hoda, R., & Noble, J. (2017). Becoming Agile: A Grounded Theory of Agile Transitions in Practice. *Proceedings - 2017 IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering, ICSE 2017*, 141–151. <https://doi.org/10.1109/ICSE.2017.21>
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302–313. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0044>
- Hopp, W. J., & Van-Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36(10), 919–940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>
- Katayama, H. And Bennett, D. (1999) Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, (60–61), 43–51. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00129-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00129-7)
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review* 39(12), 1567–1586. <http://10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Muduli, A., & Pandya, G. (2018) Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276–285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Munteanu, C., Ceobanu, C., Bobâlcă, C., & Anton, O. (2010). An analysis of customer satisfaction in a higher education context. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 124–140. <https://doi.org/10.1108/09513551011022483>
- Nadzim, S. & Halim, H. (2022). The mediating role of employee agility on the relationship between digital competency and employee performance among civil servants in Malaysian public university. *An International Journal*, 14(3s), 1457–1470. <http://www.gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-101.pdf>

- Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical reflections on agile development methodologies. *Communications of the ACM*, 50(3), 79–83. <https://doi.org/10.1145/1226736.1226739>
- Nouri, B. A., & Mousavi, M. M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestion*, 20(2), 15–46. <https://doi.org/10.5295/CDG.170873BA>
- Patil, M., & Suresh, M. (2019). Modelling the enablers of workforce agility in iot projects: a tism approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00208-7>
- Plonka, F.E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(1), 11–20. [http://10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:13.0.CO;2-J](http://10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:13.0.CO;2-J)
- Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157–2172. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.001>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Production Economics*, 125 (2010) 324–334. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55–69. <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.11.001>
- Saputra, N., Tuti, R.WD., & Satispi, E. (2022). Workforce agility during COVID-19: The effect of teamwork and empowering leadership. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, ASSEHR 667, 195–202. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-49-7_34
- Shahroom, A. A., & Hussin, N. (2018). Industrial revolution 4.0 and education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 314–319. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i9/4593>
- Sharp, H., & Robinson, H. (2008). Collaboration and co-ordination in mature extreme programming teams. *International Journal of Human-Computer Studies*, 66(7), 506–518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2007.10.004>
- 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>
- Shern, L. Y. (2022). The pursuit of workforce agility: A perspective beyond classroom. *Global Business & Management Research*, 14(3), 2013–2025. <http://www.gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-29.pdf>
- Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (Case study: The companies of "Iran high council of informatics"). *Asian Social Sciences*, 10(4), 279–287. <http://doi.org/10.5539/ass.v10n4p279>

- 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>
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011-1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Tamtam, F., & Tourabi, A. (2020). Organizational agility assessment of a moroccan healthcare organization in times of COVID-19. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 5(4), 567-576. <https://doi.org/10.25046/AJ050467>
- Vliet, S., Born, M., & Molen, Ht. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*. Vol 7:280, 237-254. <https://10.3389/fevo.2019.00280>
- Wahjunianto, H. (2022). Workforce agility: Improving employee performance from the perspective of a competitive work environment. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5). 3556-3563. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i5.815>
- Widiyati, S. (2023). Pengaruh workplace spirituality dan workforce agility terhadap innovative work behaviour dimediasi oleh readiness for change guru di sekolah xyz Jakarta. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8 (2), 248-258. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i2.11300>
- Zhang, Z. And Sharifi, H. 2000. A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-512. <http://10.1108/01443570010314818>