

**KEPERCAYAAN TERHADAP ORGANISASI DAN KETANGKASAN
TENAGA KERJA : APAKAH DI MODERASI OLEH NILAI KERJA
INTRINSIK ?**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun Oleh :
ALHIMNI FABIANSYAH
NIM. 202220440211048**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

JULI 20

**KEPERCAYAAN TERHADAP ORGANISASI DAN
KETANGKASAN TENAGA KERJA : APAKAH DI
MODERASI OLEH NILAI KERJA INTRINSIK ?**

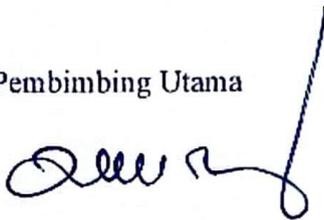
Diajukan oleh :

**ALHIMNI FABIANSYAH
202220440211048**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Senin / 15 Juli 2024**

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Tulus Winarsunu, M.Si

Pembimbing Pendamping



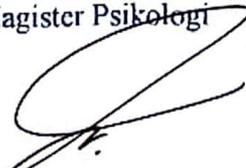
Dr. Nida Hasanati, M.Si

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Latipun, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Prof. Dr. Iswinarti, M.Si

T E S I S

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ALHIMNI FABIANSYAH

202220440211048

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Senin / **15 Juli 2024**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : **Prof. Dr. Tulus Winarsunu, M.Si**

Sekretaris : **Dr. Nida Hasanati, M.Si**

Penguji I : **Prof. Dr. Iswinarti, M.Si**

Penguji II : **Dr. Djudiyah M.Si**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : ALHIMNI FABIANSYAH

NIM : 202220440211048

Program Studi : Magister Psikologi

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. **TESIS** dengan judul : **KEPERCAYAAN TERHADAP ORGANISASI DAN KETANGKASAN TENAGA KERJA : APAKAH DI MODERASI OLEH NILAI KERJA INTRINSIK?** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Juli 2024

Menyatakan,



10000
METERAI
TEMPEL
9G538ALX282149741
ALHIMNI FABIANSYAH

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, hanya atas izin dan kasih sayang Nya dimudahkan segala sesuatu yang sulit bagi manusia. Shalawat serta salam akan selalu tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Penulis mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas limpahan nikmat sehatnya, baik itu sehat fisik maupun akal pikiran, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Kepercayaan Terhadap Organisasi Dan Ketangkasan Tenaga Kerja : Apakah di Moderasi Oleh Nilai Kerja Intrinsik ?”**. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, masukan dan motivasi dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis haturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Nazaruddin Malik, M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang
2. Prof. Latipun, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Prof. Dr. Iswinarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Prof. Dr. Tulus Winarsunu, M.Si selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan dengan penuh kesabaran membimbing dan memberikan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Nida Hasanati, M.Si selaku Pembimbing Pendamping yang selalu memberikan semangat dan penuh kesabaran dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Rumah Sakit Umum Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan izin dan fasilitas kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Pegawai Manajemen Rumah Sakit Umum Universitas Muhammadiyah Jember yang telah membantu dalam proses prosedur dan teknis dalam pengambilan data penelitian.

8. Para subjek yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.
9. dr. Bambang Indra H, Sp. THT beserta keluarga, yang telah memberikan dukungan baik secara moril maupun materil kepada penulis. Semoga Allah membalas kebaikan yang diberikan.
10. Kepada keluarga dan teman-teman terdekat penulis, terima kasih atas segala bentuk dukungan dan kesabaran dalam kebersamai proses menyelesaikan studi. Semoga Allah membalas kebaikan yang diberikan.

Dengan segala kemampuan, penelitian ini penulis susun dengan sungguh-sungguh. Namun penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, baik dari segi isi maupun sistematika penulisan. Oleh karena itu, mohon maaf atas segala keterbatasan dan kritik yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan naskah ini

Malang, 15 Juli 2024

Penulis

Alhimni Fabiansyah



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
Abstrak	x
Abstract	xi
PENDAHULUAN	1
Latar Belakang.....	1
TINJAUAN PUSTAKA	9
Ketangkasan Tenaga Kerja (<i>Workforce Agility</i>)	9
Kepercayaan terhadap Organisasi (<i>Organizational Trust</i>).....	10
Nilai Kerja Intrinsik	12
Model Teoritis	16
Hipotesis Penelitian	16
METODE PENELITIAN	17
Desain Penelitian	17
Subjek Penelitian	17
Instrumen Penelitian	18
Prosedur Penelitian	20
Analisa Data Penelitian.....	20
HASIL PENELITIAN	21
PEMBAHASAN	22
KESIMPULAN DAN SARAN	29
DAFTAR PUSTAKA	30
LAMPIRAN	39

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Deskripsi Responden Penelitian.....	17
Tabel 2. Hubungan antar Variabel.....	21
Tabel 3. Hasil analisis regresi nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderasi pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja	22



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Berpikir Hubungan antar variabel 16



Kepercayaan Terhadap Organisasi Dan Ketangkasan Tenaga Kerja : Apakah di Moderasi Oleh Nilai Kerja Intrinsik ?

Alhimni Fabiansyah
Magister Psikologi
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang
alhimnifabiansah@gmail.com

Abstrak

Kenyataan bahwa organisasi seperti Rumah Sakit yang bergerak di sektor layanan kesehatan selalu menghadapi hal yang tidak terduga dan perubahan dinamis seperti ketidakpastian dalam pekerjaan sehari-hari, antara lain disebabkan oleh kemajuan ilmu kedokteran dan teknologi serta variabilitas respon pasien terhadap pengobatan, membenarkan perlunya menerapkan ketangkasan tenaga kerja sebagai kriteria manajemen di unit rumah sakit. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepercayaan pada organisasi di tempat kerja terhadap ketangkasan tenaga kerja dengan nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderator. Studi penelitian ini dilakukan pada 151 pegawai rumah sakit. Pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain *cross-sectional* digunakan dalam penelitian ini. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *Workforce Agility Scale*, *Organizational Trust*, dan *The Work Values Scale*. Uji moderasi dengan MRA oleh Hayes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan ketangkasan tenaga kerja. Sedangkan nilai kerja intrinsik ditemukan tidak berperan sebagai moderator yang memberikan efek menguatkan pada hubungan kepercayaan terhadap organisasi dan ketangkasan tenaga kerja.

Kata kunci : kepercayaan organisasi; ketangkasan tenaga kerja; nilai kerja intrinsik; moderasi

Trust in Organizations and Workforce Agility: Are They Moderated by Intrinsic Work Values ?

Alhimni Fabiansyah

Magister Psikologi

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

alhimnifabiansah@gmail.com

Abstract

The fact that organizations such as hospitals operate in the health services sector always face unexpected things and dynamic changes such as uncertainty in daily work, partly caused by advances in medical science and technology as well as variability in patient responses to treatment, justifies the need to implement workforce agility, as a management criterion in hospital units. The purpose of this study is to examine the influence of trust in the organization in the workplace on workforce agility with intrinsic work values as a moderator variable. This research study was conducted on 151 hospital employees. A quantitative research approach with a cross-sectional design was used in this research. The measurement scale in this research uses the Workforce Agility Scale, the Organizational Trust scale, and The Work Values Scale. Test moderation with MRA by Hayes. The research results show that trust in the organization has a significant positive relationship with workforce agility, Meanwhile, intrinsic work value was found not to act as a moderator which has a strengthening effect on the relationship between trust in the organization and workforce agility.

Keywords : *organizational trust; workforce agility; intrinsic work value; moderated*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kenyataan bahwa banyak organisasi dari berbagai sektor menghadapi hal yang tidak terduga dan perubahan dinamis menjadikan organisasi harus mampu mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut agar dapat bertahan dan tetap kompetitif. (El-Sayed et al., 2022; Tannady et al., 2022). Tak terkecuali pada sektor layanan kesehatan seperti rumah sakit. Rumah sakit adalah institusi kesehatan yang menawarkan banyak layanan kesehatan. Hubungan antar pegawai maupun hubungan antar departemen atau unit merupakan faktor penting untuk keberhasilan penyediaan layanan kesehatan. Profesional kesehatan menghadapi kompleksitas yang besar, ketidakpastian dan dinamisme dalam pekerjaan sehari-hari, antara lain disebabkan oleh kemajuan ilmu kedokteran dan teknologi serta variabilitas respon pasien terhadap pengobatan (Melián-Alzola et al., 2020).

Sebagai layanan kesehatan masyarakat, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Nilai-nilai organisasi yang di wujudkan harus berupa penerapan pengelolaan yang transparan dan akuntabel melalui pemberdayaan sumber daya manusia. Rumah sakit perlu menyadari bahwa diperlukan profesionalisme, tanggung jawab, komitmen tinggi, dan integritas untuk memberikan pelayanan prima. Institusi kesehatan harus berorientasi pada keakuratan, ketepatan waktu, kenyamanan, dan keamanan (Azmy et al., 2022).

Rumah sakit memerlukan kerjasama dari berbagai unit maupun bidang dalam pengelolaan. Rumah sakit perlu mencapai berbagai standart izin pendirian maupun izin operasional sesuai dengan hukum dan peraturan yang ditetapkan. Seperti dalam peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 3 Tahun 2020 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit. Telah dijelaskan bahwa terdapat berbagai syarat yang perlu dipenuhi oleh rumah sakit untuk dapat mencapai kualifikasi yang telah ditentukan, seperti jenis pelayanan, sumber daya, sarana prasarana, bangunan, ketersediaan alat kesehatan yang bermutu, teknologi kesehatan yang menunjang, peralatan medis maupun non medis yang sesuai dengan standar pelayanan, persyaratan mutu, keamanan, keselamatan, dan laik pakai.

Pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dapat mengoptimalkan potensi pegawai dan membantu organisasi mencapai visi dan misinya. Penerapan serangkaian strategi harus difokuskan pada kebutuhan organisasi untuk meningkatkan ketangkasan tenaga kerja. Rumah sakit memerlukan pegawai yang kompetensinya sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Pegawai harus berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik bagi pasien karena institusi kesehatan harus berorientasi pada kenyamanan pasien melalui pelayanan prima.

Ketangkasan tenaga kerja menggambarkan beberapa karakteristik pegawai untuk mengembangkan organisasi. Karakter tersebut antara lain menjadi pemecah masalah, inovatif, agen perubahan, adaptif terhadap teknologi terkini, rasa ingin tahu, bersedia mengembangkan diri sesuai kebutuhan organisasi (Paul et al., 2020). Sistem layanan kesehatan terdiri dari bagian yang saling terkait (pusat layanan primer, rumah sakit, unit rehabilitasi) yang berinteraksi secara non-linier di berbagai tingkat (pasien, keluarga, pusat kesehatan, pemerintah) (Lipsitz, 2012). Sistem layanan kesehatan adalah organisasi yang didalamnya terdapat profesional dari disiplin ilmu yang berbeda, di mana kerja sama merupakan prioritas diatas individualitas dan diperlukan fleksibilitas serta adaptasi yang baik (Martínez-García dan Hernández-Lemus, 2013).

Kompleksitas ini membenarkan perlunya menerapkan ketangkasan tenaga kerja sebagai kriteria manajemen di unit rumah sakit (Pipe et al., 2012). Bisnis inti rumah sakit terletak pada diagnosis dan pelayanan prima. Perkembangan teknologi dan proses diagnostik terkini memerlukan ketangkasan tenaga kerja untuk memenuhi harapan pasien. Kelincahan tenaga kerja mengacu pada kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah, menerima perubahan dan teknologi baru, inovatif, bertanggung jawab, dan tertarik pada pengembangan diri (Kukunda-Onyait, 2019).

Tenaga kesehatan membutuhkan ketangkasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari sebagai elemen inti dalam pelayanan kesehatan pada pasien. Perawat yang tangkas akan lebih mampu beradaptasi dalam berbagai situasi gawat darurat. Perilaku proaktif tenaga kesehatan medis maupun non medis sangat penting dalam situasi atau kondisi tertentu, karena rumah sakit sering kali

menghadapi berbagai situasi yang beragam dan tidak terduga, mulai dari berbagai kasus layanan kesehatan kepada pasien yang membutuhkan penanganan berbeda-beda, respon pasien yang bervariasi dalam pengobatan, dan sebagainya. Hal ini juga membutuhkan daya resiliensi yang tinggi pada setiap pegawai tenaga kesehatan, karena tingginya tuntutan dan beban kerja yang diperoleh, sangat memungkinkan bagi para tenaga kesehatan mengalami berbagai situasi yang melelahkan baik secara fisik maupun psikologis, tak terkecuali seperti stress kerja, oleh karena itu kemampuan resiliensi yang baik perlu dimiliki oleh tenaga medis.

Tak terkecuali pada pegawai non medis seperti pegawai manajemen rumah sakit, tentunya juga memerlukan ketangkasan dalam bekerja, mengelola administrasi rumah sakit menjadi bagian penting yang memerlukan inisiatif dan kemampuan adaptif terhadap berbagai kebijakan-kebijakan baru yang diputuskan oleh pimpinan rumah sakit, maupun faktor-faktor perubahan yang berasal dari eksternal organisasi. Pegawai manajemen menjadi salah satu bagian penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan progresif. Ide-ide baru dan kreatif serta respon terhadap perkembangan bisnis layanan kesehatan perlu menjadi perhatian penting setiap pegawai manajemen, karena salah satu faktor sebuah rumah sakit dapat memberikan layanan prima dan professional adalah terletak pada bagaimana proses manajemen organisasi didalamnya berjalan dengan baik.

Sekelompok peneliti memperkenalkan konsep ketangkasan (*agility*) dalam industri sebagai cara untuk merespon perubahan lingkungan yang cepat (Muduli dan Pandya, 2018). Respon cepat terhadap perubahan diperlukan organisasi yang tangkas dan mampu mengadaptasi seluruh elemen organisasi seperti tujuan, teknologi, organisasi, dan orang-orang (karyawan) ke dalam perubahan yang tidak terduga (Sya dan Mangundjaya, 2020).

Bagi organisasi yang harus beradaptasi dengan perubahan baik di sektor internal organisasi maupun di sektor eksternal, adalah hal yang tepat untuk mengembangkan ketangkasan pada tenaga kerja atau karyawannya (Storme et al., 2020). Karena sumber daya manusia merupakan salah satu kontributor penting bagi ketangkasan organisasi, maka membangun ketangkasan tenaga kerja dapat membantu organisasi untuk mengembangkan ketangkasan organisasi.

Ketangkasan tenaga kerja digambarkan sebagai kemampuan, sikap, dan serangkaian perilaku tertentu yang dibutuhkan oleh pekerja dalam perspektif perubahan lingkungan organisasi yang dinamis (Muduli dan Pandya, 2018; Salmen dan Festing, 2022). Breu et al., (2002) mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja sebagai respon tenaga kerja terhadap perubahan lingkungan organisasi yang tidak dapat diprediksi, kemampuan seseorang dalam merespon dan mengatasi dengan cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi secara tidak terduga didalam organisasi.

Berdasarkan model Griffin dan Hesketh (2003) dan Dyer dan Shafer (2003), Sherehiy dan Karwowski (2014) mengelompokkan dimensi tenaga kerja yang tangkas dalam 3 dimensi, yaitu : proaktif, adaptif, dan resiliensi. Proaktif mengacu pada antisipasi masalah terkait dengan perubahan, memiliki inisiatif memberikan solusi dan melakukannya sesuai dengan konteks masalah atau perubahan yang sedang di alami organisasi, serta melakukan sebuah penyelesaian masalah-masalah yang berkaitan dengan perubahan (Sherehiy dan Karwowski, 2014).

Adaptif yaitu kemampuan individu dalam mempelajari tugas, keterampilan, dan prosedur baru, kemampuan adaptasi interpersonal (mampu bergaul dan bekerja dengan individu dari profesi dan latar belakang yang berbeda), kemampuan untuk mengambil peran ganda, mudah berubah dari satu peran ke peran lainnya, dan kemampuan untuk mengerjakan tugas yang berbeda secara bersamaan dalam tim yang berbeda dan menggambarkan modifikasi individu pada diri sendiri agar menjadi lebih cocok dengan lingkungan (Griffin dan Hesketh, 2003; Sherehiy dan Karwowski, 2014).

Sedangkan, resiliensi mencakup sikap positif terhadap perubahan, ide-ide baru, dan teknologi; toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga, menggambarkan kemampuan individu untuk mengatasi perubahan lingkungan, toleransi terhadap situasi stres dan berfungsi secara efektif dalam mengatasi situasi stres (Sherehiy dan Karwowski, 2014). Model ini sangat populer di kalangan literatur ketangkasan tenaga kerja dan diadopsi secara luas dalam berbagai penelitian (Alavi et al., 2014; Cai et al., 2018a; Muduli dan Pandya, 2018).

Penelitian terbaru maupun terdahulu telah banyak menunjukkan bahwa ketangkasan tenaga kerja memberikan berbagai manfaat baik untuk pertumbuhan individual tenaga kerja, maupun manfaat untuk organisasi. Penelitian Petermann dan Zacher (2022) menyatakan bahwa ketangkasan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja, performa inovatif, *organizational citizenship behaviour*, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, ketangkasan tenaga kerja juga berkorelasi positif dengan *innovative work behaviour* (Alabood dan Manakkattil, 2023; El-Sayed et al., 2022), *work performance* (Braun et al., 2017; Sherehiy dan Karwowski, 2014; Wahjunianto Management et al., 2022), kinerja adaptif dan kontekstual (Revutska dan Maršiková, 2021), *Organizational citizenship behaviour* (Simatupang et al., 2023), *Work Engagement*, dan kepuasan kerja (Melnik dan Maurer, 2006).

Terdapat beberapa prediktor yang mempengaruhi ketangkasan tenaga kerja, seperti *psychological empowerment* dan faktor *organizational practices* menurut Muduli, (2017); dan Muduli dan Pandya, (2018). Faktor individual lain seperti kepribadian (*openness to experience* dan *emotional stability*), *interest (investigative interest in thinking, realistic interest to do)* (Maran et al., 2022), *growth mindset* (Tannady et al., 2022), *readiness for change* (Vaishnavi et al., 2019), *emotional intelligence* dan *interpersonal competence (self-awareness, self-control and self-motivation)* (Hosein dan Yousefi, 2012), dan *affective commitment to change* (Kleppe dan Wong, 2020) juga ditemukan menjadi prediktor handal dalam peningkatan ketangkasan tenaga kerja.

Berdasarkan perspektif organisasi, kemampuan *leadership* (Hernawaty dan Syahrani, 2022; Kleppe dan Wong, 2020), budaya organisasi (Hernawaty dan Syahrani, 2022), *talent management* (Azmy, 2021; Yulian dan Ekhsan, 2023), *autonomy, job demand* dan *job uncertainty* (Sherehiy dan Karwowski, 2014), kepercayaan terhadap organisasi (*organizational trust*) (Doeze Jager et al., 2022; Storme et al., 2020), juga ditemukan memberikan pengaruh pada ketangkasan tenaga kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi ketangkasan terdiri dari faktor situasional dan individual. Ketangkasan tenaga kerja terkait dengan kapasitas

karyawan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan baru atau perubahan, yang dapat dipicu oleh fluktuasi tuntutan. Dalam hal ini, *organizational trust* (kepercayaan terhadap organisasi) merupakan salah satu faktor situasional yang dapat mempengaruhi ketangkasan tenaga kerja.

Kepercayaan terhadap organisasi dianggap sebagai salah satu prediktor penting dari sikap dan tindakan karyawan terkait dengan perubahan organisasi (Men, Yue, dan Liu dalam Doeze Jager et al., 2022). Namun, hingga saat ini masih sedikit penelitian yang dilakukan dalam mendukung gagasan tersebut. Terdapat penelitian sebelumnya yang menjelaskan mengenai kepercayaan terhadap organisasi dan pengaruhnya pada ketangkasan tenaga kerja (Jager et al., 2022; Storme et al., 2020). Namun, penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda. Dalam penelitian Storme et al., (2020), hubungan antara kepercayaan dan ketangkasan tenaga kerja memiliki hubungan yang kuat, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Jager et al., (2022) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara kepercayaan terhadap organisasi dengan ketangkasan adaptif dan proaktif dalam konteks perubahan organisasi yang tidak direncanakan.

Secara tidak langsung kepercayaan organisasi diasumsikan akan mempengaruhi ketangkasan kerja karyawan ketika berada dalam konteks perubahan organisasi. Kepercayaan menjadi prasyarat untuk melakukan kerjasama atau kolaborasi, berbagai informasi dan mendukung rekan kerja yang merupakan aspek penting dalam ketangkasan tenaga kerja (Storme et al., 2020). Penelitian memang menunjukkan bahwa berbagi informasi dan kerja sama terjadi ketika karyawan yang saling berkolaborasi memiliki kepercayaan satu dengan yang lain (Butler, 1991). Kepercayaan organisasi semakin dipandang penting karena tidak hanya demi kepentingan karyawan itu sendiri, namun juga untuk tujuan organisasi (Morgan dan Zeffane, 2003).

Selain faktor situasional, salah satu faktor yang mempengaruhi ketangkasan tenaga kerja adalah faktor individual. Semua orang memasuki organisasi dengan kepribadian yang terbentuk dan beberapa pengalaman awal serta nilai-nilai personal yang berbeda, yang pada gilirannya akan mempengaruhi efisiensi dan kinerja individu tersebut. Dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi jalan dimana

organisasi dapat membangun ketangkasan tenaga kerja melalui nilai-nilai kerja (*work value*). Nilai-nilai kerja membuat orang bertindak dan berperilaku berbeda dalam organisasi dan masyarakat dan perbedaan ini dapat disebabkan oleh banyak variabel seperti tujuan pribadi yang berbeda, harapan, pengalaman dan pandangan tentang nilai-nilai kerja (Salamzadeh et al., 2014).

Ketika nilai kerja intrinsik yang dimiliki oleh karyawan selaras dengan kepercayaan yang diberikan oleh organisasi sehingga mampu membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasinya, maka ketangkasan tenaga kerja dapat diidentifikasi berdasarkan hal tersebut. Selain itu, oleh karena adanya hasil penelitian yang berbeda antara kepercayaan terhadap organisasi dan ketangkasan tenaga kerja dalam penelitian sebelumnya, penulis menghadirkan variabel nilai kerja intrinsik sebagai variabel yang diduga memoderasi secara positif pengaruh kepercayaan terhadap organisasi dan ketangkasan tenaga kerja, artinya pengaruh positif kepercayaan terhadap organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja semakin kuat pada individu yang memiliki nilai kerja intrinsik tinggi. Nilai kerja intrinsik telah digunakan sebagai variabel moderasi seperti dalam penelitian Lu et al (2015) dan Malka dan Chatman (2003), namun peran nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderasi dalam hubungan kepercayaan terhadap organisasi dan ketangkasan tenaga kerja masih belum pernah ditemukan.

Nilai kerja merujuk kepada hal atau nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi individu dalam pekerjaannya (Lyons et al., 2010). Nilai kerja merupakan cerminan dari kebutuhan atau tujuan hidup yang dicari individu untuk meraih kepuasan hidup yang diperolehnya dari pekerjaan yang mereka tekuni (Super, 1995 dalam Primana dan Permadi, 2018). Teori dan studi-studi mengenai Nilai kerja membedakan antara nilai kerja intrinsik dan nilai kerja ekstrinsik (Ros et al., 1999). Nilai kerja intrinsik merujuk kepada nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kompetensi yang diperlukan dari pekerjaan, minat, harga diri, status, dan kebutuhan aktualisasi diri. Orientasi nilai kerja intrinsik dalam penelitian ini mencakup faktor-faktor yang bersifat intrinsik terhadap pekerjaan misalnya penggunaan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang, aktualisasi diri, melibatkan nilai-nilai kemanusiaan (altruism).

Nilai kerja intrinsik merupakan prediktor penting dari sikap kerja individu (Dose, 1997) dan keputusan kerja (Judge dan Bretz, 1992). Para peneliti dengan sejumlah temuan menunjukkan bahwa nilai kerja memberikan pengaruh besar pada sikap dan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan (Ye, 2015), seperti menurunkan stress kerja, meningkatkan efikasi diri karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan (Ye, 2015). Ketika nilai kerja menggambarkan tujuan yang ingin dicapai individu dalam karirnya, maka nilai kerja akan menjadi motivasi dasar bagi individu untuk mengembangkan kemampuan adaptif (Savickas, 2013 dalam Ye, 2015)

Nilai kerja intrinsik merepresentasikan tujuan, keyakinan dan preferensi individu dalam bekerja. Apabila nilai kerja intrinsik yang dimiliki oleh individu sejalan dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi, artinya individu memiliki kepercayaan bahwa organisasi tempatnya bekerja mampu memberikan dukungan, bantuan dan penghargaan yang sejalan dengan harapan dan nilai kerja yang dimiliki oleh individu, maka hal ini diprediksi mampu meningkatkan ketangkasan tenaga kerja.

Mengingat bahwa kelincahan dan khususnya pengembangan tenaga kerja yang tangkas seharusnya memberikan banyak manfaat bagi organisasi serta individu karyawan, maka penting untuk meningkatkan jumlah penelitian yang berfokus pada topik ini. Pemahaman yang jelas tentang prediktor dari ketangkasan dapat dicapai melalui penelitian empiris, karena saat ini banyak organisasi yang menerapkan cara kerja yang lebih *agile* untuk mendapatkan manfaat. Penelitian tentang topik ketangkasan sangat penting bagi para praktisi di organisasi, untuk memperoleh penjelasan mengenai struktur perilaku yang mendasari, serta hasil dari ketangkasan tenaga kerja. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja, dan peran nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian dengan topik ketangkasan serta bagi organisasi yang berupaya memahami dan ingin menerapkan hubungan ini untuk mendapatkan tenaga kerja yang tangkas.

TINJAUAN PUSTAKA

Ketangkasan Tenaga Kerja (*Workforce Agility*)

Ketangkasan tenaga kerja atau *workforce agility* dijelaskan oleh banyak definisi, dan konseptualisasi berbeda dalam literatur saat ini. Di antara peneliti pertama yang menggambarkan ketangkasan tenaga kerja adalah Kidd (1994) menyebutkan bahwa ketangkasan tenaga kerja melibatkan dua elemen utama : kemampuan tenaga kerja untuk merespon perubahan dengan cara yang tepat dan tepat waktu dan kemampuan tenaga kerja untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang. Selanjutnya, Zhang dan Sharifi (2000) memperkenalkan ketangkasan sebagai dua bagian fenomena, termasuk menyikapi perubahan dengan baik dan benar, dan memanfaatkan perkembangan yang ada, serta menjadikan perubahan sebagai peluang penting untuk tumbuh dan bersaing dengan lebih baik.

Ketangkasan tenaga kerja digambarkan sebagai kemampuan, sikap, dan serangkaian perilaku tertentu yang dibutuhkan oleh pekerja dalam perspektif perubahan lingkungan organisasi yang dinamis (Muduli dan Pandya, 2018; Salmen dan Festing, 2022). Breu et al., (2002) mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja sebagai respon tenaga kerja terhadap perubahan lingkungan organisasi yang tidak dapat diprediksi. Bosco (2007) didasarkan pada konseptual ketangkasan tenaga kerja menurut Breu et al., (2002) mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja adalah kemampuan seseorang dalam merespon dan mengatasi dengan cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi secara tidak terduga didalam organisasi.

Zhang dan Sharifi (2000) mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja sebagai orang-orang yang memiliki visi luas dan kemampuan untuk menghadapi tantangan. Dari perspektif sikap, Plonka (1997) mengamati bahwa tenaga kerja yang tangkas mempunyai sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri, kemampuan pemecahan masalah yang baik, nyaman terhadap perubahan, memiliki ide-ide baru, mampu beradaptasi terhadap teknologi baru, kemampuan menghasilkan ide-ide inovatif, dan selalu siap menerima tanggung jawab baru.

Berdasarkan model Griffin dan Hesketh (2003) dan Dyer dan Shafer (2003), Sherehiy dan Karwowski (2014) mengelompokkan dimensi tenaga kerja yang tangkas dalam 3 dimensi, yaitu : proaktif, adaptif, dan resiliensi.

- a. Proaktif mengacu padaantisipasi masalah terkait dengan perubahan, memiliki inisiatif memberikan solusi dan melakukannya sesuai dengan konteks masalah atau perubahan yang sedang dialami organisasi, serta melakukan sebuah penyelesaian masalah-masalah yang berkaitan dengan perubahan (Sherehiy dan Karwowski, 2014). Perilaku proaktif terdiri dari dua aspek yaitu, memulai dan berimprovisasi. Inisiatif proaktif berarti pencarian peluang secara aktif berkontribusi pada kesuksesan organisasi dan memimpin dalam mengejar peluang yang tampak menjanjikan (Dyer dan Shafer, 2003).
- b. Adaptif yaitu kemampuan individu dalam mempelajari tugas, keterampilan, dan prosedur baru, kemampuan adaptasi interpersonal (mampu bergaul dan bekerja dengan individu dari profesi dan latar belakang yang berbeda), kemampuan untuk mengambil peran ganda, mudah berubah dari satu peran ke peran lainnya, dan kemampuan untuk mengerjakan tugas yang berbeda secara bersamaan dalam tim yang berbeda dan menggambarkan modifikasi individu pada diri sendiri agar menjadi lebih cocok dengan lingkungan (Griffin dan Hesketh, 2003; Sherehiy dan Karwowski, 2014).
- c. Resiliensi mencakup sikap positif terhadap perubahan, ide-ide baru, dan teknologi, toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga, menggambarkan kemampuan individu untuk mengatasi perubahan lingkungan, toleransi terhadap situasi stres dan berfungsi secara efektif dalam mengatasi situasi stress (Sherehiy dan Karwowski, 2014).

Kepercayaan terhadap Organisasi (*Organizational Trust*)

Mayer et al., (1995) mendefinisikan kepercayaan terhadap organisasi (*organizational trust*) sebagai “*willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*”, yakni kesediaan suatu pihak untuk rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang

penting bagi pemberi kepercayaan, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengendalikan pihak lain tersebut.

Kepercayaan terhadap organisasi didefinisikan sebagai harapan positif yang dimiliki individu mengenai kompetensi, keandalan dan kebajikan anggota organisasi lain, serta harapan positif individu terhadap organisasinya (Mayer et al., 1995; Mcknight et al., 1998 dalam Ellonen et al., 2008) Kepercayaan terhadap organisasi (*organizational trust*) adalah ekspektasi dan pengharapan positif individu (karyawan) terhadap perusahaan dan manajemennya, sehingga karyawan akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan, memahami peran mereka dalam organisasi serta berusaha melakukan yang terbaik dari peran mereka tersebut (Robbins, 2016).

Pengertian lain dari kepercayaan terhadap organisasi telah didefinisikan oleh Demircan (dalam Altuntas dan Baykal, 2010) sebagai cara karyawan memandang dukungan yang ditawarkan oleh organisasi, dan keyakinannya terhadap pemimpin atau rekan yang jujur dan setia kepada mereka. Kepercayaan terhadap organisasi mempunyai aspek internal seperti kepercayaan pegawai terhadap manajer, kepercayaan pegawai terhadap satu sama lain, kepercayaan pegawai terhadap struktur organisasi dan sistem organisasi (Altuntas dan Baykal, 2010) Lebih lanjut Ashley Fulmer dan Gelfand (2012) juga menjelaskan, setidaknya ada tiga target kepercayaan (referensi), yaitu interpersonal, tim, dan organisasi. Kepercayaan interpersonal mengacu pada orang lain seperti pemimpin, mitra negosiasi, orang asing, atau rekan kerja.

Pertama, kepercayaan interpersonal diarahkan pada orang tertentu, berbeda dengan kepercayaan secara umum yang menasar orang pada umumnya. Kedua, kepercayaan pada tim, menunjukkan bahwa seseorang memiliki kepercayaan kepada tim atau koleganya, bahwa mereka akan memenuhi bagian pekerjaannya masing-masing. Kepercayaan pada tim kerja meningkatkan saling ketergantungan antar anggota tim. Ketiga, kepercayaan kepada organisasi. Ozyilmaz et al (2018) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai keyakinan dan harapan positif

tentang niat dan perilaku berbagai konstituen institusi terhadap karyawannya termasuk dalam mengelola organisasi.

Nilai Kerja Intrinsik (*Intrinsic Work Value*)

Konsep dari *intrinsic work value* (nilai kerja intrinsik) tidak terlepas dari konsep *value* (nilai) secara umum. Karya Milton Rokeach (1973, 1979) menetapkan sejumlah prinsip yang menjadi dasar teori mengenai *value* (Feather, 1995; Mayton et al., 1994 dalam Lyons et al., 2010). Rokeach (1973) mendefinisikan *value* sebagai berikut : “*enduring belief that a specific mode of conduct or end state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end state of existence*”. Bahwa *value* merupakan keyakinan yang bertahan lama, bahwa cara berperilaku atau keadaan akhir yang spesifik lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan cara berperilaku atau keadaan akhir yang berlawanan atau sebaliknya'. Definisi ini menunjukkan bahwa *value* relatif stabil dari waktu ke waktu, bukan sebaliknya seperti konstruksi sikap yang lebih bersifat sementara dan kontekstual (Lyons et al., 2010).

Sedangkan Schwartz (1992) mendefinisikan *value* sebagai "konsep atau keyakinan," yang "berkaitan dengan keadaan akhir yang diinginkan atau perilaku, yang melampaui situasi tertentu, ... yang memandu atau mengevaluasi perilaku dan pengalaman, serta . . . diurutkan berdasarkan kebutuhan yang relatif" (Consiglio et al., 2017). *Value* digambarkan sebagai manifestasi kognitif dari kebutuhan (Locke, 1976), atau sebagai "kebutuhan urutan kedua" (Dawis, 1984). Dengan kata lain, *value* adalah keyakinan tentang keinginan berbagai tujuan dan cara berperilaku (Rokeach, 1973). Dalam hal ini *value* yang berkaitan dengan kehidupan kerja seseorang disebut sebagai *work value* (nilai-nilai kerja). Nilai kerja dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kebutuhannya dalam berbagai aspek pekerjaan (misalnya gaji, otonomi, kondisi kerja), dan hal-hal yang terkait dengan hasil dari suatu pekerjaan (misalnya, prestasi, pemenuhan kebutuhan, prestise) (Dose, 1997a; George dan Jones, 1997; Ros et al., 1999).

Nilai kerja menggambarkan konsep standar evaluatif yang relatif luas berkaitan dengan pekerjaan atau lingkungan kerja, yang dapat mencakup preferensi individu serta standar moral dan norma sosial (Dose, 1997). Nilai kerja merujuk

kepada hal atau nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi individu dalam pekerjaannya (Lyons et al., 2010). Nilai kerja merupakan cerminan dari kebutuhan atau tujuan hidup yang dicari individu untuk meraih kepuasan hidup yang diperolehnya dari pekerjaan yang mereka tekuni (Super, 1995).

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi dan menghasilkan beberapa kategorisasi dan tipologi mengenai nilai-nilai kerja (Lyons et al., 2010; O'connor dan Kinnane, 1961; Pryor, 1982; Ros et al., 1999). Kesimpulan yang konsisten di antara para peneliti ini adalah kesesuaian pada dua kategori nilai kerja: (1) nilai kerja intrinsik atau kognitif; dan (2) ekstrinsik atau nilai-nilai kerja instrumental (Elizur, 1984; Lyons et al., 2010; Ros et al., 1999; Schwartz, 1999). Nilai kerja intrinsik atau kognitif berlaku berkaitan dengan kepuasan psikologis dalam bekerja, seperti pekerjaan yang menarik, melibatkan nilai-nilai kemanusiaan (altruism), prestise, pekerjaan yang menantang dan/atau bervariasi, dan pekerjaan yang menstimulasi intelektual.

Orientasi nilai kerja intrinsik dalam penelitian ini mencakup faktor-faktor yang bersifat intrinsik terhadap pekerjaan misalnya penggunaan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang, aktualisasi diri, melibatkan nilai-nilai kemanusiaan (altruism). Tipe yang lain nilai-nilai kerja meliputi: nilai-nilai kerja sosial, altruistik atau 'kemanusiaan', dan prestise. Nilai kerja sosial mengacu pada hubungan dengan rekan kerja, supervisor dan orang lain (Elizur, 1984; Lyons et al., 2010; Robert, 1979; Ros et al., 1999; Schwartz, 1999). Altruistik atau Nilai-nilai kerja 'kemanusiaan' berkaitan dengan keinginan untuk membantu orang lain dan terlibat dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi (Finegan, 2000; Lyons et al., 2010; Pryor, 1982). Nilai prestise pekerjaan berkaitan untuk status, pengaruh, dan kekuasaan (Lyons et al., 2010; Robert, 1979; Ros et al., 1999; Schwartz, 1999).

Pengaruh Kepercayaan Pada Organisasi Terhadap Ketangkasan Tenaga Kerja

Ketangkasan tenaga kerja terkait dengan kapasitas karyawan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan baru atau perubahan, yang dapat dipicu oleh fluktuasi tuntutan. Kepercayaan organisasi dianggap sebagai salah satu prediktor

penting dari sikap dan tindakan karyawan terkait dengan perubahan organisasi (Men, Yue, dan Liu dalam Doeze Jager et al., 2022). Kepercayaan menyiratkan kesediaan untuk berkolaborasi dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi dan loyalitas kolektif serta kolaborasi untuk mencapai target organisasi atau perusahaan. (Puusa, 2006). Kepercayaan organisasi mewakili faktor-faktor seperti kejujuran, keyakinan, kesetiaan dan ketulusan yang dimiliki anggota suatu organisasi terhadap satu sama lain dimana faktor-faktor tersebut diwujudkan dengan perilaku (Arslan, 2009).

Kepercayaan yang tinggi pada organisasi akan menyebabkan anggota bersedia mengubah sikap, nilai dan asumsi, serta akan meningkatkan komitmen dan memberikan pengaruh yang signifikan kepada organisasi (Herold et al., 2008). Kepercayaan juga erat kaitannya dengan konsep loyalitas (Rindfleisch, 2000). Semangat kerja karyawan akan tinggi dalam organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi yang akan mengarah pada proses pembelajaran dan pengembangan karyawan yang lebih cepat karena tingginya tingkat komunikasi dan berbagi (Gucer dan Demirdag, 2014).

Banyak penelitian telah menunjukkan dampak positif dari karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap organisasinya, seperti dampaknya terhadap peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi dan peningkatan kerja sama dan penerimaan keputusan organisasi (Bijlsma dan Koopman, 2003; De Pater et al., 2009). Secara tidak langsung kepercayaan organisasi diasumsikan akan mempengaruhi ketangkasan kerja karyawan ketika berada dalam konteks perubahan organisasi. Kepercayaan telah terbukti menjadi prasyarat untuk melakukan kerjasama atau kolaborasi, berbagai informasi, mendukung rekan kerja, dsb yang merupakan aspek penting dalam ketangkasan tenaga kerja (Storme et al., 2020).

Penelitian memang menunjukkan bahwa berbagi informasi dan kerja sama terjadi ketika karyawan yang saling berkolaborasi memiliki kepercayaan satu dengan yang lain (Butler, 1991). Kepercayaan organisasi semakin dipandang penting karena tidak hanya demi kepentingan karyawan itu sendiri, namun juga untuk tujuan organisasi (Morgan dan Zeffane, 2003). Penelitian Mayer et al (1995)

menyiratkan bahwa kepercayaan pada organisasi, yaitu kesediaan karyawan untuk menjadi rentan dan mengambil risiko, dan hal inilah yang akan membuat karyawan menjadi tangkas. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis bahwa kepercayaan terhadap organisasi berpengaruh positif pada ketangkasan tenaga kerja.

Nilai Kerja Intrinsik Memoderasi Pengaruh Kepercayaan Pada Organisasi Terhadap Ketangkasan Tenaga Kerja

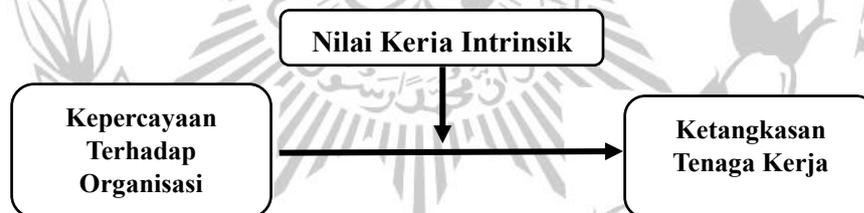
Work value merujuk kepada hal atau nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi individu dalam pekerjaannya (Lyons et al., 2010). Nilai kerja merupakan cerminan dari kebutuhan atau tujuan hidup yang dicari individu untuk meraih kepuasan hidup yang diperolehnya dari pekerjaan yang mereka tekuni (Super, 1995 dalam Primana dan Permadi, 2018). Para peneliti dengan sejumlah temuan menunjukkan bahwa nilai kerja memberikan pengaruh besar pada sikap dan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan (Ye, 2015), seperti menurunkan stress kerja, meningkatkan efikasi diri karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan (Ye, 2015). Ketika nilai kerja menggambarkan tujuan yang ingin dicapai individu dalam karirnya, maka nilai kerja akan menjadi motivasi dasar bagi individu untuk mengembangkan kemampuan adaptif (Savickas, 2013 dalam Ye, 2015).

Individu yang termotivasi oleh nilai-nilai kerja intrinsik akan memperhatikan kepuasan dan makna yang diperoleh dari proses bekerja, akan memperoleh kepercayaan diri, memiliki keterampilan pemecahan masalah dalam berbagai situasi, dan akan senantiasa bersemangat dalam mengeksplorasi berbagai situasi dan peran potensial pengembangan karirnya. Dengan demikian, nilai-nilai kerja intrinsik menjadikan sumber daya psikologis individu untuk mampu mengatasi berbagai kemungkinan karir masa depannya dan (Ye, 2015). Nilai-nilai kerja membuat orang bertindak dan berperilaku berbeda dalam organisasi dan perbedaan ini dapat disebabkan oleh banyak variabel seperti tujuan pribadi yang berbeda, harapan, pengalaman dan pandangan tentang nilai-nilai kerja (Salamzadeh et al., 2014).

Nilai kerja intrinsik merepresentasikan tujuan, keyakinan dan preferensi individu dalam bekerja. Apabila nilai kerja intrinsik yang dimiliki oleh individu sejalan dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi, artinya individu memiliki kepercayaan bahwa organisasi tempatnya bekerja mampu memberikan dukungan, bantuan, penghargaan, dsb yang sejalan dengan harapan dan nilai kerja yang dimiliki oleh individu, maka hal ini diprediksi mampu meningkatkan ketangkasan tenaga kerja.

Kekuatan karyawan sebagai faktor individual harus digunakan untuk mencapai ketangkasan. Oleh karena itu, perhatian besar harus diberikan pada nilai-nilai kerja karyawan untuk dapat mengetahui harapan, tujuan pribadi, dan pandangan mengenai pekerjaannya. Hasil penelitian sebelumnya yang berbeda antara pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja menunjukkan bahwa diantara keduanya perlu adanya variabel moderasi untuk menguji hipotesis. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengajukan hipotesis bahwa nilai kerja intrinsik memoderasi pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja.

Model Teoritis



Gambar 1 Kerangka Berpikir Hubungan antar variabel

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir serta tujuan penelitian di atas, maka hipotesis dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

H1 : Kepercayaan pada organisasi berpengaruh positif terhadap ketangkasan tenaga kerja

H2 : Nilai kerja intrinsik memoderasi secara positif pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja, artinya pengaruh positif kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja semakin kuat pada individu yang memiliki nilai kerja intrinsik.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Pendekatan penelitian kuantitatif non eksperimen digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang bekerja dengan menggunakan statistika atau angka dalam menggambarkan atau menentukan hubungan antara dua variabel atau lebih (Stockemer, 2019). Penelitian ini menganalisis peran nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderasi pada pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, dan tenaga kesehatan di Rumah Sakit X yang berjumlah 151 orang. Penentuan sampel penelitian menggunakan *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Kriteria sampel penelitian yaitu; (1) Sampel penelitian adalah tenaga Kesehatan, Staff ataupun Karyawan di Rumah Sakit X (2) Telah bekerja minimal 6 bulan. Alasan peneliti memilih populasi di Rumah Sakit X karena Rumah Sakit ini baru mulai beroperasi kurang dari satu tahun, dengan situasi tersebut, peneliti menilai bahwa kehadiran tenaga kesehatan, staff, karyawan yang terlibat langsung dalam manajemen rumah sakit perlu memiliki kemampuan adaptasi, resiliensi dan proaktif dalam mengembangkan organisasi atau manajemen rumah sakit yang baru berdiri dan beroperasi, begitupula dengan organisasi, perlu untuk membangun kepercayaan kepada seluruh staff dan tenaga kesehatan dalam melangsungkan sebuah organisasi, tak lepas dari itu, organisasi juga perlu untuk mengidentifikasi nilai-nilai kerja yang dimiliki oleh karyawannya agar dapat mempertahankan tenaga kerja terbaiknya.

Tabel 1. Deskripsi Responden Penelitian

Karakteristik	Uraian	N	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	41 %
	Perempuan	89	59 %
	Total	151	100%
Usia	18 – 25 Tahun	71	47 %
	26 – 30 Tahun	63	41 %
	31 – 38 Tahun	17	12 %
	Total	151	100%

Pendidikan	SMA/SMK Sederajat	41	27 %
	D-3	31	20 %
	D-4	19	13 %
	S-1	60	40 %
	Total	151	100%
Sekolah Profesi	Sekolah Profesi	47	31 %
	Non Sekolah Profesi	104	67 %
	Total	151	100%
Pekerjaan	Pegawai Tenaga Medis	60	40%
	Pegawai Penunjang Medis	26	17 %
	Pegawai Manajemen	65	43 %
	Total	151	100%
Lama Bekerja	6 Bulan	40	27 %
	6 Bulan – 1 Tahun	91	60 %
	>1 Tahun	20	13 %
	Total	151	100%

Instrumen Penelitian

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *Workforce Agility Scale* untuk mengukur ketangkasan tenaga kerja (Viranda et al., 2023) yang terdiri dari 24 item, skala *Organizational Trust* (kepercayaan terhadap organisasi) diadaptasi dari penelitian Gucer dan Demirdag (2014) alat ukur tersebut dikembangkan oleh Omarov (2009) yang terdiri dari 22 item, dan *The Work Values Scale* (Ye, 2015) untuk mengukur variabel nilai kerja intrinsik yang merupakan pengembangan alat ukur *Super's Work Values Inventory* (Super, 1970) dan *Manhardt's Work Values Inventory* (Meyer et al., 1998).

Ketangkasan tenaga kerja diukur menggunakan skala *workforce agility scale* yang telah diadaptasi oleh penelitian Viranda et al., (2023), dalam penelitian ini skala ketangkasan tenaga kerja bersifat unidimensi. Skala ini terdiri dari 3 dimensi yaitu proaktif, adaptif, dan resiliens. Skala ini terdiri dari 24 *item* dengan contoh item “*Saya mencoba untuk berpikir ‘out of the box’ untuk memecahkan masalah*”, “*Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi yang sulit atau stress sekalipun*”. Bentuk respons yang tersedia berupa skala *likert* dengan skor empat poin dari rentang angka 1-4 (1 = “Sangat Tidak Setuju”; 4 = “Sangat Setuju”). Alat ukur ini memiliki skor reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.79, dan berdasarkan nilai *r* tabel sebesar 0.1587 menggunakan 151 responden (N) dengan tingkat signifikansi 0.05, semua item dalam instrument ini memiliki nilai

person correlations $> r$ tabel yaitu berkisar antara 0.168 – 0.521, artinya semua item dinyatakan valid.

Kepercayaan terhadap organisasi diukur menggunakan instrument yang diadaptasi dari penelitian Gucer dan Demirdag (2014) alat ukur tersebut dikembangkan oleh Omarov (2009). Dalam instrument ini kepercayaan terhadap organisasi diukur berdasarkan 3 aspek, yaitu kepercayaan karyawan terhadap atasan/manager, kepercayaan karyawan terhadap sesama karyawan/rekan kerja, dan kepercayaan karyawan terhadap struktur dan system organisasi. Instrument ini terdiri dari 22 item dengan contoh item “*Saya percaya kepada atasan saya bahwa dia mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang cukup mengenai pekerjaan*”, “*Perusahaan tempat saya bekerja memberi penghargaan dan mendukung saya selama saya melakukan pekerjaan saya dengan cukup baik*”. Bentuk respons yang tersedia berupa skala *likert* dengan skor empat poin dari rentang angka 1-4 (1 = “Sangat Tidak Setuju”; 4 = “Sangat Setuju”). Alat ukur ini memiliki nilai *Cronbach’s Alpha* sebesar 0.72, dan berdasarkan nilai r tabel sebesar 0.1587 menggunakan 151 responden (N) dengan tingkat signifikansi 0.05, semua item dalam instrument ini memiliki nilai person correlations $> r$ tabel yaitu berkisar antara 0.215 – 0.583, artinya semua item dinyatakan valid.

Nilai kerja intrinsik diukur menggunakan *The Work Values Scale* (Ye, 2015) yang merupakan pengembangan alat ukur *Super’s Work Values Inventory* (Super, 1970) dan *Manhardt’s Work Values Inventory* (Meyer et al., 1998). Dalam instrument ini terdapat 14 item dengan contoh item “*Membantu orang lain dan masyarakat melalui pekerjaan*”, “*Menurut saya pekerjaan yang dapat memberikan manfaat bagi orang lain adalah hal yang*”. Bentuk respons yang tersedia berupa skala *Likert* dengan skor empat poin dari rentang angka 1-4 (1 = “Sangat Tidak Penting”; 4 = “Sangat Penting”). Alat ukur ini memiliki nilai *Cronbach’s Alpha* sebesar 0.79 dan berdasarkan nilai r tabel sebesar 0.1587 menggunakan 151 responden (N) dengan tingkat signifikansi 0.05, semua item dalam instrument ini memiliki nilai person correlations $> r$ tabel yaitu berkisar antara 0.363 – 0.746, artinya semua item dinyatakan valid.

Prosedur Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan pencarian literatur mengenai topik terkait untuk menemukan informasi atau hasil penelitian terdahulu mengenai *workforce agility* (ketangkasan tenaga kerja), konsekuensi dan *antecedent* yang mempengaruhinya, peneliti kemudian melakukan pencarian dan mempersiapkan alat ukur dengan terlebih dulu melakukan perizinan adaptasi dan modifikasi, kemudian dilanjutkan dengan proses *translate* dari bahasa asli – bahasa Indonesia, untuk dapat menyesuaikan dengan budaya penelitian ini di lakukan. Alat ukur yang digunakan terdiri dari *workforce agility scale*, skala kepercayaan terhadap organisasi, dan *The Work Values Scale*. Peneliti menggunakan uji coba terpakai untuk melihat nilai validitas dan reliabilitas dari ketiga alat ukur tersebut.

Pengambilan data penelitian dilakukan di salah satu rumah sakit swasta di Kabupaten Jember, dimulai dengan mengajukan izin penelitian, kemudian pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner secara *online* menggunakan *google form* maupun secara *offline*. Pengambilan data dilakukan selama 14 hari dengan responden sejumlah 151 orang. Selanjutnya peneliti melakukan input data dan analisis data dengan bantuan *Microsoft excel* dan *SPSS for Windows V. 26*. Analisis data terbagi menjadi 4 hasil, yakni data karakteristik responden penelitian, data uji validitas dan reliabilitas alat ukur, uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas, serta uji hipotesis yang terdiri dari uji korelasi dan uji moderasi.

Analisa Data Penelitian

Uji moderasi dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) oleh Hayes (2013) digunakan dalam penelitian ini untuk melihat peran variabel moderasi dalam mempengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen (Preacher dan Hayes, 2008). Sebelum melakukan uji hipotesis, penulis terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan residual untuk melihat sebaran data dalam persamaan regresi apakah berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini

juga melakukan uji statistik berupa nilai mean, standart deviasi, dan uji korelasi untuk melihat hubungan antar variabel.

HASIL PENELITIAN

Sebelum melakukan uji hipotesis, penulis terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan residual untuk melihat sebaran data dalam persamaan regresi apakah berdistribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas residual menunjukkan data residual berdistribusi normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar $0.20 > 0.05$ artinya data berdistribusi normal. Oleh karena itu, asumsi normalitas dalam penelitian ini terpenuhi. Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan *white test for heteroskedasticity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0.39 > 0.05$ artinya varian data tidak terjadi heteroskedastisitas. Selanjutnya, uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflating Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas menunjukkan antara kedua variabel tidak terjadi multikolinearitas karena nilai *tolerance* di atas 0.1 dan nilai VIF < 10 . Oleh karena itu, asumsi multikolinearitas dalam penelitian ini terpenuhi.

Hasil uji statistik menunjukkan nilai means, standar deviasi dan interkorelasi pada masing-masing variabel. Variabel kepercayaan terhadap organisasi memiliki nilai rata-rata ($M = 66.7$; $SD = 3.51$), ketangkasan tenaga kerja ($M = 72.7$; $SD = 3.53$) dan nilai kerja intrinsik ($M = 39.7$; $SD = 3.51$).

Tabel 2. Hubungan antar Variabel

Variabel	N	Mean	SD	Kepercayaan Thdp Organisasi	Ketangkasan Tenaga Kerja	Nilai Kerja
Kepercayaan Thdp Organisasi (X)	151	66.7	3.51	1		
Ketangkasan Tenaga Kerja (Y)	151	72.7	3.53	.677**	1	
Nilai Kerja Instrinsik (MOD)	151	39.7	3.51	.647**	.689**	1

Uji Hipotesis

Kepercayaan pada Organisasi Terhadap Ketangkasan Tenaga Kerja

Hasil analisa data dengan menggunakan model Hayes dengan *process macro* menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh positif kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja ($b = .397 ; p < .001$). Dengan demikian semakin tinggi kepercayaan terhadap organisasi maka semakin tinggi ketangkasan tenaga kerja (hipotesis pertama diterima). Kepercayaan terhadap organisasi dapat menjelaskan ketangkasan tenaga kerja pada responden penelitian sebesar 56% (Tabel 3).

Pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja dengan nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderator

Nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderator pada penelitian ini menunjukkan hasil tidak signifikan ($b = -.017 ; p = .454$). Dengan demikian nilai kerja intrinsik tidak memberikan efek moderasi pada pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja (hipotesis kedua ditolak). Artinya pengaruh positif kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja tidak ditentukan dari nilai kerja intrinsik yang dimiliki oleh individu.

Tabel 3. Hasil analisis regresi nilai kerja intrinsik sebagai variabel moderasi pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja

Path Effect	Coeff.	SE	t	p	R-Square
Kepercayaan Thdp Organisasi	.397	.079	5.01	.000	.567
Nilai Kerja Intrinsik	.422	.079	5.33	.000	.579
Moderating	-.017	.023	-.74	.454	.569

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap ketangkasan tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai rumah sakit yang memiliki kepercayaan terhadap organisasinya dapat berpengaruh dalam peningkatan ketangkasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Storme et al, (2020), yang menyatakan

hubungan antara kepercayaan dan ketangkasan tenaga kerja memiliki hubungan yang kuat dan penelitian Doeze Jager et al, (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung antara kepercayaan terhadap organisasi dengan ketangkasan adaptif dan proaktif dalam konteks perubahan organisasi yang direncanakan.

Tenaga kerja dengan kualitas tangkas adalah bagian penting dari strategi ketangkasan organisasi secara keseluruhan. Kemampuan mengantisipasi perubahan, beradaptasi untuk berubah secara proaktif, bangkit dengan cepat dan beradaptasi dengan perubahan, berkomunikasi lintas fungsi, dan menjadi fleksibel adalah semua karakteristik tenaga kerja yang tangkas (Appelbaum et al., 2017; Omidvar et al., 2021; Qin dan Nembhard, 2010). Dalam sektor organisasi layanan kesehatan, ketangkasan tenaga kerja dapat membantu dalam menghadapi perubahan dengan meningkatkan inovasi kerja dan inisiatif proaktif sebagaimana yang seharusnya dilakukan oleh staf organisasi layanan kesehatan seperti para dokter, perawat, staff rumah sakit, dan tenaga kesehatan lainnya. (El-Sayed et al., 2022).

Dinamika yang terjadi antara kepercayaan terhadap organisasi dan ketangkasan tenaga kerja dapat ditinjau ketika individu memiliki kepercayaan terhadap pemimpin, rekan kerja dan organisasinya yang memungkinkan individu tersebut dapat beradaptasi, proaktif dan resiliens ditempat kerja yang merupakan dimensi dari ketangkasan tenaga kerja. Ketika Individu mempercayai bahwa pemimpin mereka memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup mengenai pekerjaannya dan hal ini juga berdampak pada bagaimana pengambilan keputusan yang tepat akan diberikan, pada situasi tertentu karyawan akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dibawah pemimpin mereka, hal ini karena mereka mempercayai bahwa keputusan yang diambil oleh pemimpinnya tidak akan merugikan mereka, sehingga hal ini memungkinkan mereka untuk lebih mudah beradaptasi dan memunculkan perilaku kerja yang adaptif, proaktif dan resiliens sesuai dengan kebutuhan.

Disisi lain, karyawan yang percaya bahwa pemimpin dan organisasi mereka mempertimbangkan pendapat mereka dalam pengambilan keputusan akan menjadikan karyawan memiliki rasa aman untuk mengungkapkan inisitifnya dalam

menyumbangkan ide perbaikan atau solusi yang tepat. Karyawan yang percaya bahwa pemimpin, rekan kerja dan organisasi memberikan dukungan ketika dibutuhkan oleh karyawannya akan menjadikan karyawan lebih yakin dan mampu ketika mengatasi suatu masalah yang kompleks ditempat kerja.

Kepercayaan terhadap organisasi bahwa organisasi akan memberikan bantuan dan peduli ketika karyawan memiliki permasalahan akan memungkinkan karyawan tidak mudah frustasi dan stress ketika terjadi perubahan ditempat kerja, mereka lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dalam situasi yang sulit atau stress sekalipun, hal ini karena karyawan percaya bahwa organisasi, pemimpin dan rekan kerja mereka bersedia memberikan dukungan dan bantuan ketika mereka mengalami kesulitan, disisi lain mereka juga saling mempercayai bahwa rekan kerja maupun pemimpin mereka memiliki kompetensi atau kemampuan yang baik sesuai bidang masing-masing.

Kepercayaan terhadap rekan kerja yang diwujudkan dengan percaya bahwa rekan kerja memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, rekan kerja mampu melakukan pekerjaannya dengan maksimal, dan percaya bahwa rekan kerja mereka akan membantu saat mengalami kesulitan atau masalah akan menjadikan karyawan mampu beradaptasi dan meningkatkan hubungan baik dengan karyawan yang lain dari department yang berbeda, maupun ketika bekerja dengan tim yang memiliki kebiasaan berbeda, mereka juga lebih mampu dalam beradaptasi dengan peralatan, fasilitas, atau perangkat baru ditempat kerja.

Karyawan dapat bekerja dengan baik meskipun dihadapkan dengan beban kerja atau jadwal kerja yang sempit ketika mereka percaya bahwa organisasi dan pemimpin mereka adil serta dapat memperlakukan karyawan dengan baik, selain itu ketika karyawan yang percaya bahwa organisasi dan pemimpinnya dapat menghargai, mendukung bahkan memberikan penghargaan bagi mereka yang bekerja dengan baik, akan memunculkan perilaku-perilaku kerja yang positif seperti perilaku inovatif, inisiatif, dan adaptif. Misalnya ketika terjadi masalah mereka akan mencoba sebaik mungkin untuk mencari Solusi, mencari peluang perbaikan positif dari masalah yang terjadi, dan menciptakan solusi-solusi terbaik yang mereka miliki. Hal ini terjadi karena semata-mata mereka mempercayai

bahwa organisasi mereka akan menghargai kerja keras dan inisiatif mereka untuk bekerja dengan baik.

Dalam sebuah organisasi, kepercayaan membentuk jaring pengaman psikologis yang memberdayakan karyawan untuk mengambil risiko dan menerima perubahan (Frazier et al., 2017). Ketika karyawan memiliki kepercayaan pada mereka pemimpin dan kolega, mereka merasa lebih nyaman mengungkapkan sudut pandang mereka, mengusulkan ide-ide inovatif, dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Rasa aman psikologis ini menumbuhkan budaya belajar, eksperimen, dan kemampuan beradaptasi, yang merupakan hal mendasar elemen ketangkasan tenaga kerja (Cai et al., 2018). Selain itu, kepercayaan memainkan peran penting dalam membina budaya belajar dalam organisasi, yang penting untuk ketangkasan. Ketika karyawan punya kepercayaan pada organisasi, mereka percaya bahwa kesalahan dipandang sebagai peluang untuk berkembang daripada alasan untuk disalahkan. Keyakinan ini mendorong mereka untuk terlibat dalam eksperimen, berbagi pengetahuan, dan berkontribusi pada perbaikan berkelanjutan.

Kepercayaan mempromosikan budaya keterbukaan, umpan balik, dan pembelajaran dari kegagalan, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Akkaya dan Bagińska, 2022). Ketika karyawan mempercayai satu sama lain, mereka lebih cenderung untuk berbagi keahlian mereka, pengalaman, dan praktik terbaik dengan kolega mereka. Berbagi pengetahuan ini meningkatkan kecerdasan kolektif organisasi dan memfasilitasi penyebarannya secara cepat informasi dan pembelajaran. Dengan memanfaatkan pengetahuan kolektif para anggotanya, organisasi menjadi lebih gesit dalam memperoleh dan menerapkan pengetahuan baru untuk beradaptasi keadaan yang berubah (Wang et al., 2015).

Kepercayaan yang tinggi pada organisasi akan menyebabkan anggota bersedia mengubah sikap, nilai dan asumsi, serta akan meningkatkan komitmen dan memberikan pengaruh yang signifikan kepada organisasi (Herold et al., 2008). Kepercayaan juga erat kaitannya dengan konsep loyalitas (Rindfleisch, 2000). Semangat kerja karyawan akan tinggi dalam organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi yang akan mengarah pada proses pembelajaran dan pengembangan

karyawan yang lebih cepat karena tingginya tingkat komunikasi dan berbagi (Gucer dan Demirdag, 2014)

Banyak penelitian telah menunjukkan dampak positif dari karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap organisasinya, seperti dampaknya terhadap kinerja dan kesejahteraan kerja (Psycones, 2006), peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi dan peningkatan kerja sama dan penerimaan keputusan organisasi (Bijlsma dan Koopman, 2003; De Pater et al., 2009). Penelitian secara umum menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi dan praktik sumber daya manusia (Morgan dan Zeffane, 2003).

Selanjutnya, temuan yang paling berlawanan dengan hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai kerja intrinsik yang menunjukkan hasil tidak berperan sebagai variabel moderasi. Nilai kerja intrinsik terbukti tidak memoderasi pengaruh kepercayaan terhadap organisasi pada ketangkasan tenaga kerja. Peneliti menawarkan beberapa alasan yang bersifat spekulatif mengenai hasil tersebut. Pertama, konsep nilai kerja yang tidak terlepas dari konsep nilai (*value*) secara umum menggambarkan keyakinan atau prinsip individu yang cenderung bertahan lama, bahwa keadaan akhir yang sesuai dengan nilai kerja, keyakinan atau prinsipnya lebih disukai dibandingkan dengan keadaan akhir yang berlawanan dengan nilai kerjanya. Dalam suatu kondisi, seringkali individu mungkin menilai bahwa organisasi tempat dia bekerja tidak selaras dengan nilai kerja yang dimilikinya. Dalam hal ini kepercayaan terhadap organisasi telah berperan dalam mempengaruhi nilai kerja yang dimiliki individu tersebut. Misalnya untuk lebih sederhana, peneliti menggambarkan bahwa individu dengan nilai kerja intrinsik lebih menyukai otonomi atau kebebasan dalam menentukan cara bekerja dan lebih menyukai bila dirinya diberi kesempatan untuk turut andil dalam mempertimbangkan sebuah keputusan organisasi.

Pada saat individu tidak mendapatkan hal tersebut dalam organisasi tempat ia bekerja, maka dalam hal ini spekulasi bahwa kepercayaan yang diberikan pada organisasinya telah tidak selaras dengan nilai kerja yang dimiliki, ketika kepercayaan terhadap organisasi menurun maka ketangkasan tenaga kerja juga

diprediksi dalam mengalami penurunan. Contoh lain, individu dengan nilai kerja intrinsik meyakini bahwa kemampuan dalam memimpin itu penting, namun ketika pimpinan diorganisasi tidak bisa memberikan kepemimpinan yang selaras dengan nilai kerja yang diyakini individu tersebut, hal ini dapat mereduksi kepercayaan yang telah terbangun.

Bouwkamp-Memmer et al (2013) memberikan bukti empiris tentang pengaruh orientasi Nilai Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada dokter keluarga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika pekerjaan tidak memberikan rasa terhadap pencapaian nilai maka Kepuasan Kerja terhambat. Hanya kesesuaian Nilai Kerja dan Pekerjaan yang menjamin Kepuasan Kerja.

Alasan selanjutnya, sesuai dengan hasil penelitian Malka dan Chatman (2003) dalam studi longitudinal terhadap mahasiswa MBA menyimpulkan bahwa setelah 4-9 tahun, nilai menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja orang-orang tersebut. Dalam konteks penelitian ini, studi dilakukan pada karakteristik responden yang bekerja dalam rentang waktu paling lama adalah 1 tahun. Asumsi bahwa lamanya bekerja juga mempengaruhi mengapa nilai kerja intrinsik terbukti tidak memberikan efek menguatkan pada pengaruh kedua variabel perlu mempertimbangkan adanya alasan tersebut.

Selanjutnya, nilai kerja intrinsik dalam beberapa penelitian ditemukan berpengaruh positif pada setiap elemen atau dimensi dari ketangkasan tenaga kerja. Hal ini juga menjadi pertimbangan penulis dalam memberikan alasan mengapa nilai kerja memberikan efek melemahkan, karena nilai kerja intrinsik mampu meningkatkan ketangkasan tenaga kerja secara langsung sebagai variabel independen seperti kepercayaan terhadap organisasi, tanpa berperan sebagai variabel moderasi.

Dalam penelitian Soininen et al., (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kerja intrinsik adalah pendorong terkuat perilaku inovatif dan proaktif, yang merupakan hal dasar elemen ketangkasan tenaga kerja. Dalam penelitian lain juga disebutkan bahwa nilai kerja intrinsik berpengaruh pada interpersonal dan *adaptive performance* (Y. Zhang et al., 2018). Ketika individu bekerja keras untuk mencapai tujuan intrinsik, mereka cenderung meningkatkan keterlibatan,

mengambil inisiatif, dan memperoleh pengetahuan, yang berguna untuk peningkatan kinerja dedikatif dan adaptif mereka. Dengan demikian, karyawan dapat merasa puas ketika tujuan berdasarkan nilai kerja intrinsik mereka terpenuhi (Deci dan Ryan, 2000; Vansteenkiste et al., 2006), yang pada gilirannya kinerja adaptif terkait dengan salah satu elemen dasar dalam ketangkasan tenaga kerja (Y. Zhang et al., 2018).

Penelitian lain juga menyebutkan bahwa seseorang yang memiliki orientasi nilai kerja intrinsik seperti kepedulian terhadap orang lain, melibatkan nilai-nilai kemanusiaan (*altruism*), menyukai pekerjaan yang menantang dan/atau bervariasi, dan pekerjaan yang menstimulasi intelektual, cenderung lebih fokus pada isi pekerjaan mereka dan tidak terlalu terpengaruh oleh stress kerja (Hui, 1992; Lu, 1999 dalam Lu et al., 2015). Oleh karena itu, nilai kerja intrinsik dapat dipandang sebagai sumber daya dalam mengatasi tekanan dan hal ini juga terkait dengan resiliensi sebagai salah satu elemen dalam ketangkasan tenaga kerja (Roe dan Ester, 1999).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai kerja intrinsik terbukti melemahkan hubungan antara kepercayaan terhadap organisasi dan ketangkasan tenaga kerja. Peneliti memiliki asumsi, hasil tersebut berlawanan dengan hipotesis karena keragaman sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari karakteristik jenis pekerjaan yang berbeda-beda, karena ketangkasan yang dibutuhkan oleh tenaga medis seperti perawat, tentunya berbeda dengan pegawai manajemen. Oleh karena itu, perbedaan jenis pekerjaan yang diikuti dengan tuntutan kerja yang juga berbeda tentunya menggambarkan bahwa ketangkasan tenaga kerja pada setiap pekerjaan dilingkup rumah sakit memiliki level kebutuhan ketangkasan yang berbeda. Sehingga nilai kerja intrinsik yang diduga dapat memberikan efek menguatkan, sebaliknya berlawanan dengan hasil penelitian ini.

Nilai-nilai pribadi merupakan inti dari beragamnya dunia perilaku manusia dan setiap keputusan dan tindakan merupakan wujud dari nilai-nilai tersebut (Onesimo Uy, 2011). Kaitan antara nilai dan perilaku telah banyak diketahui dalam studi organisasi dan manajemen (Connor dan Becker, 2003; Defever et al., 2011). Selain itu, Hemingway (2005) menunjukkan bahwa terdapat konsensus di antara

sebagian besar peneliti menyebutkan bahwa nilai merupakan prediktor perilaku aktual melalui instrumental konsep seperti keinginan, sikap, atau niat.

Seperti yang dikatakan Milfont et al (2010) mengemukakan hubungan antara nilai, sikap, dan perilaku merupakan salah satunya kerangka kerja yang paling banyak diteliti dalam psikologi sosial dan diakui secara luas bahwa nilai-nilai secara tidak langsung mempengaruhi perilaku, namun melalui sikap (Defever et al., 2011; Onesimo Uy, 2011). Sikap adalah salah satu faktor paling relevan yang menjelaskan perilaku kewirausahaan. Demikian pula temuan dari hasil penelitian ini menduga bahwa nilai kerja intrinsik dapat berperan sebagai variabel independent melalui variabel mediasi sikap dan secara tidak langsung mempengaruhi perilaku dasar dalam elemen ketangkasan tenaga kerja. Pengaruhnya mengalir dari nilai kerja yang relatif stabil dan abstrak hingga yang lebih konkrit dan domain spesifik seperti sikap hingga akhirnya membentuk perilaku (Soininen et al., 2013).

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan. Topik penelitian serupa masih belum banyak ditemukan sehingga gap dalam penelitian ini belum cukup jelas dan memungkinkan terjadinya bias hasil penelitian dalam penggunaan referensi yang mendukung maupun menentang hasil penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan ketangkasan tenaga kerja. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menunjukkan tidak terdapat efek moderator dari nilai kerja intrinsik dalam menentukan pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap ketangkasan tenaga kerja.

Adapun saran dari penelitian ini bagi organisasi yaitu kepercayaan terhadap organisasi yang telah dibangun oleh organisasi menjadi hal yang cukup penting dalam mengembangkan ketangkasan tenaga kerja, sehingga organisasi diharapkan tetap selalu memberikan dukungan dan keadilan bagi pegawai. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk membangun kepercayaan terhadap organisasi salah

satunya adalah dengan membangun *interpersonal relation* antar pegawai rumah sakit, meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan interpersonal setiap individu di Rumah Sakit, seperti pimpinan dan pegawai, merancang program rutin yang berorientasi pada kemlekatan kelompok maupun program pengembangan sumber daya manusia. Merancang program *mentoring*, *coaching*, atau pelatihan untuk memfasilitasi setiap individu (pegawai RS) dalam meningkatkan kepercayaannya terhadap organisasi, pimpinan RS maupun antar pegawai.

Saran untuk peneliti selanjutnya dianjurkan untuk menjelaskan lebih dalam mengenai faktor serta variabel-variabel yang mempengaruhi ketangkasan tenaga kerja, baik dari faktor individual maupun organisasi. Misalnya seperti faktor demografi yang meliputi usia, jenis kelamin, lama bekerja, jenis pekerjaan, kepribadian, dsb. Pada faktor organisasional disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor seperti kepemimpinan dalam organisasi, persepsi mengenai *income* (gaji), budaya organisasi, *job demand*, *autonomy*, dsb.

DAFTAR PUSTAKA

- Akkaya, B., dan Bagińska, A. (2022). The Role of Agile Women Leadership in Achieving Team Effectiveness through Interpersonal Trust for Business Agility. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Alabood, A., dan Manakkattil, S. (2023). Workplace Agility, Intrinsic Motivation, And Role Congrence Antecedents Of Innovative Work Behavior: Evidence From Sadi Arabian Organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 448–459. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.36](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.36)
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., dan 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>
- Altuntas, S., dan Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186–194. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01347.x>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., dan Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 49, Issue 1, pp. 6–14). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(2), 274–288.

- Ashley Fulmer, C., dan Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Azmy, A. (2021). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation Companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212. <https://doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Azmy, A., Hermawan, E., Arifin, A. L., dan 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.
- Bijlsma, K., dan Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543–555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
- Bosco, C. L. (2007). *The Relationship between Environmental Turbulence, Workforce Agility and Patient Outcomes* [Dissertation]. The University of Arizona.
- Bouwkamp-Memmer, J. C., Whiston, S. C., dan Hartung, P. J. (2013). Work values and job satisfaction of family physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 248–255. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.001>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., dan Taran, O. A. (2017). The Development, Validation, and Practical Application of an Employee Agility and Resilience Measure to Facilitate Organizational Change. In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 10, Issue 4, pp. 703–723). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., dan Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. In *Journal of Information Technology* (Vol. 17, Issue 1, pp. 21–31). <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663. <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., dan Wang, X. (2018a). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., dan Wang, X. (2018b). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Connor, P. E., dan Becker, B. W. (2003). Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155–180.
- Consiglio, C., Cenciotti, R., Borgogni, L., Alessandri, G., dan Schwartz, S. H. (2017). The WVal: A New Measure of Work Values. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 405–422. <https://doi.org/10.1177/1069072716639691>

- Dawis, R. V. , dan L. L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., Bechtoldt, M. N., dan Klehe, U.-C. (2009). Employees' Challenging Job Experiences And Supervisors' Evaluations Of Promotability. *Personnel Psychology*, 62, 297–325.
- Deci, E. L., dan Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Defever, C., Pandelaere, M., dan Roe, K. (2011). Inducing value-congruent behavior through advertising and the moderating role of attitudes toward advertising. *Journal of Advertising*, 40(2), 25–38. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400202>
- Demircan, N. , dan C. A. (2003). The concept of organizational trust: Reasons and results. *Journal of Management and Economy*, 10(2), 139–150.
- Doeze Jager, S. B., Born, M. P., dan van der Molen, H. T. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436–460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>
- Dose, J. J. (1997a). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219–240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Dose, J. J. (1997b). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219–240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Dyer, L., dan Shafer, R. A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Dynamic Organizations Agility with People. In *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/181>
- Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379–389.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., dan Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>
- El-Sayed, M., Abdel-Azeem, M. A., dan Abd El-Aziz, K. (2022). The Relationship between Workforce Agility and Staff Nurses' Innovative Work Behavior at Critical Care Units. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(3), 560.
- Feather, N. T. (1995). Values, Valences, and Choice: The Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 68, Issue 6).
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., dan Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- George, J. M., dan Jones, G. R. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations*, 5(4), 393–416.
- Griffin, B., dan Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Gucer, E., dan Demirdag, S. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12–28. www.bmdynamics.com
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications. <https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462549030>
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 60, Issue 3, pp. 233–249). <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0132-5>
- Hernawaty, H., dan 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>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., dan Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hosein, Z. Z., dan Yousefi, A. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3). <https://doi.org/10.5539/ijps.v4n3p48>
- Judge, T. A., dan Bretz, R. D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.261>
- Karuniawati, A., dan Sumaryono. (2021). *Peran Workforce Agility dan Perceived Organization Support terhadap Job Performance Karyawan* [Thesis]. Universitas Gadjah Mada.
- Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Addison-Wesley, and Reading, MA.
- Kleppe, K. M., dan Wong, S. I. (2020). *Authentic leadership and employee agility in the context of a digital transformation: the roles of employees' fixed digital mindset and affective commitment to change* [Thesis]. BI Norwegian Business School.
- Kukunda-Onyait, N. (2019). *Achieving Workforce Agility in Dynamics Environments* [Master's Thesis]. University of Vaasa.
- Lipsitz, L. A. (2012). Understanding health care as a complex system: The foundation for unintended consequences. *JAMA The Journal of the American*

- Medical Association*, 308(3), 243–244.
<https://doi.org/10.1001/jama.2012.7551>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. IL: Rand McNally.
- Lu, L., Lin, H. Y., Lu, C. Q., dan Siu, O. L. (2015a). The moderating role of intrinsic work value orientation on the dual-process of job demands and resources among Chinese employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 8(2), 78–91. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2013-0045>
- Lu, L., Lin, H. Y., Lu, C. Q., dan Siu, O. L. (2015b). The moderating role of intrinsic work value orientation on the dual-process of job demands and resources among Chinese employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 8(2), 78–91. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2013-0045>
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., dan Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969–1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Malka, A., dan Chatman, J. A. (2003a). Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 737–746. <https://doi.org/10.1177/0146167203252867>
- Malka, A., dan Chatman, J. A. (2003b). Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 737–746. <https://doi.org/10.1177/0146167203252867>
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., dan Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Martínez-García, M., dan Hernández-Lemus, E. (2013). Health Systems as Complex Systems. *American Journal of Operations Research*, 03(01), 113–126. <https://doi.org/10.4236/ajor.2013.31a011>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., dan David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management*, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1&dancid=pdf->
- Mayton, D. M., Ball-Rokeach, S. J., dan Loges, W. E. (1994). Human Values and Social Issues: An Introduction. *Journal of Social Issues*, 50(4), 1–8. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01194.x>
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., dan Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation In New Organizational Relationships. *T Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., dan Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. *Personnel Review*, 49(9), 1945–1964. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0456>

- Melnik, G., dan Maurer, F. (2006). Comparative Analysis of Job Satisfaction in Agile and Non-agile Software Development Teams. In *LNCS* (Vol. 4044).
- Meyer, J. P., Irving, P. G., dan Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, *19*, 29–52.
- Milfont, T. L., Duckitt, J., dan Wagner, C. (2010). A Cross-Cultural Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*, 2791–2813.
- Morgan, D. E., dan Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, *14*(1), 55–75. <https://doi.org/10.1080/09585190210158510>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, *36*(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Muduli, A., dan Pandya, G. (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. *Psychological Studies*, *63*(3), 276–285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Novriyan, A. Y., Indriasari, I., dan Violinda, Q. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Workforce Agility Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Hutan Makmur Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *2*(1), 64–72. <https://doi.org/10.54259/manabis>
- O’connor, J. P., dan Kinnane, J. F. (1961). A factor Analysis of Work Values. *OfrlUll of Counseling Psychology*, *8*(3), 263–267.
- Omidvar, A., Zahed, A., Moeinikia, M., dan Khaleghkhah, A. (2021). Relationship Between Organizational Agility, Innovative Work Behaviors, and Job Satisfaction Among the Second-grade High School Teachers. *Journal School of Psychology*, *9*(4), 86–95. <https://doi.org/10.32598/JSPI.9.4.7>
- Onesimo Uy, A. O. (2011). What Motivates Entrepreneurs? A Study of The Value Systems of Filipino Entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurship*, *15*, 73–79. Retrieved from https://animorepository.dlsu.edu.ph/faculty_research/3678
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., dan Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(1), 181–204. <https://doi.org/10.1111/joop.12189>
- Paul, M., Jena, L. K., dan Sahoo, K. (2020). Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals. *Journal of Religion and Health*, *59*(1), 135–153. <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00918-3>
- Petermann, M. K. H., dan Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841862>
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., dan Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of

- resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11–22. <https://doi.org/10.1002/smi.1396>
- Plonka, F. E. (1997). Developing a Lean and Agile Work Force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(1), 11–20.
- Preacher, K. J., dan Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Primana, L., dan Permadi, A. K. (2018). Nilai Kerja (Work Values) dan Adaptabilitas Karier Peserta Didik Kelas IX di Depok, Jawa Barat Work Values and Career Adaptability of 9 th Grade Students in Depok, West Java. In *Jurnal Psikogenesis* (Vol. 6, Issue 2).
- Pryor, R. (1982). Values, Preferences, Needs, Work Ethics, and Orientations to Work: Toward a Conceptual and Empirical Integration. *Journal of Vocational Behavior*, 20, 40–52.
- Puusa, A. (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29–33. <https://www.researchgate.net/publication/265483580>
- Qin, R., dan Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324–334. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>
- Revutska, O., dan Maršiková, K. (2021). Agile approach in human resource management: Focus on generation y. *E a M: Ekonomie a Management*, 24(2), 65–83. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-2-005>
- Rindfleisch, A. (2000). Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. *Marketing Letters*, 11(1), 81–95. <https://doi.org/10.1023/A:1008107011529>
- Robbins, S. P. , dan J. T. A. (2016). *Organizational behavior; 16th edition*. Pearson Prentice Hall .
- Robert, P. (1979). In Search of a Concept: Work Values. *Vocational Guidance Quarterly*, 27(3), 250–258. <https://doi.org/10.1002/j.2164-585x.1979.tb00993.x>
- Roe, R. A., dan Ester, P. (1999). Values and Work Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 1, 1–21.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *From individual to institutional values: With special reference to the values of science*. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding human values: Individual and societal*. The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., dan Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/026999499377664>
- Salamzadeh, Y., Nejati, M., dan Salamzadeh, A. (2014). Agility Path Through Work Values in Knowledge-Based Organizations: A Study of Virtual Universities. *Innovar*, 24(53), 177–186. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81831420014>

- Salmen, K., dan Festing, M. (2022). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386–4439. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>
- Savickas, M. L. (2013). *Career construction theory and practice*. In S. D. Brown dan R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work (2nd ed., pp. 147-183)*. . NJ: Wiley.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(C), 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology : An International Review*, 48, 3–4.
- Sherehiy, B., dan 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>
- Simatupang, M., Muharsih, L., Hemasti, R. A. G., Sadijah, N. A., Gozali, A. P., dan Pratiwi, K. (2023). Peran Employee Agility dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan di Karawang. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 572–578.
- Soininen, J. S., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., dan Durst, S. (2013). Entrepreneurial orientation in small firms - values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(6), 611–632. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2012-0106>
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative methods for the social sciences: A practical introduction with examples in SPSS and stata*. Springer.
- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., dan 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. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan RdanD* (26th ed.). Alfabeta.
- Super, D. E. (1970). *Manual, Work Values Inventory*. Riverside Publishing Company.
- Super, D. E. , dan S. B. (1995). *Life Roles, Values, and Careers*, (B. Jossey, Ed.). CA.
- Sya, I. S., dan Mangundjaya, W. (2020, September 2). *The Moderating Effect of Perceived Organizational Support in Relationship between Affective Commitment and Workforce Agility in Workplace*. <https://doi.org/10.4108/eai.30-10-2019.2299341>
- Tannady, H., Wardhana, A., dan Sudrajat, D. (2022). Enhancing Workforce Agility of National Insurance Firm’s Employees by Effective E-Learning Management and Growth Mindset. *Journal of Accounting Management and Business*, 1(1), 31–39. <https://www.researchgate.net/publication/363250786>

- Vaishnavi, V., Suresh, M., dan Dutta, P. (2019). Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: an TISM approach. *Benchmarking*, 26(7), 2372–2400. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0172>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., dan Deci, E. L. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19–31.
- Viranda, C., Safitri, I., dan Hidayat, S. (2023). Psychometric properties of the workforce agility scale. *Psychological Research on Urban Society*, 6(2), 32–40. <https://doi.org/10.7454/proust.v6i2.1148>
- Wahjunianto Management, H., Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan, S., dan Wahjunianto, H. (2022). Workforce agility : improving employee performance from the perspective of a competitive work environment. In *Enrichment: Journal of Management*. 12(5).
- Wang, H. K., Yen, Y. F., dan Tseng, J. F. (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 17(4), 450–465. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1129283>
- Ye, L. (2015). Work values and career adaptability of chinese university students. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 411–422. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.411>
- Yulian, H. D., dan Ekhsan, M. (2023). Pengaruh talent management terhadap workforce wgility yang dimediasi kepuasan kerja. *Dynamic Management Journal*, 7(3), 465–479. <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i3>
- Zhang, Y., Zhang, J., dan Li, J. (2018). The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory. *Personnel Review*, 47(4), 900–912. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0086>
- Zhang, Z., dan Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496–513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

LAMPIRAN

Daftar Lampiran

1. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen
2. Instrumen Penelitian
3. Hasil Analisis Data
4. Hasil Uji Plagiarisme



1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Kepercayaan Terhadap Organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.722	.701	22

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OT1	63.4437	10.755	.396	.701
OT2	63.4834	10.665	.484	.694
OT3	63.5497	10.783	.447	.697
OT4	63.7152	10.632	.417	.699
OT5	63.6887	10.922	.414	.701
OT6	63.6026	11.014	.384	.703
OT7	63.7086	11.235	.329	.708
OT8	63.6291	11.528	.274	.713
OT9	63.7682	11.433	.257	.715
OT10	63.6821	10.672	.474	.694
OT11	63.6623	11.732	.213	.718
OT12	63.6291	11.755	.259	.722
OT13	63.5894	11.510	.273	.713
OT14	63.6887	11.789	.273	.720
OT15	63.6225	11.943	.228	.723
OT16	63.7417	11.366	.308	.710
OT17	63.8146	11.672	.286	.720
OT18	63.6821	11.792	.294	.719
OT19	63.7417	11.873	.220	.725
OT20	63.7086	11.901	.213	.725
OT21	63.7351	11.956	.214	.724
OT22	63.7152	12.378	.241	.730

b. Ketangkasan Tenaga Kerja

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.793	.706	24

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WA1	69.6159	11.678	.213	.686
WA2	69.6490	11.403	.348	.675
WA3	69.7219	11.522	.203	.688
WA4	70.1921	11.850	.263	.708
WA5	69.7417	11.660	.244	.684
WA6	69.7881	11.848	.299	.687
WA7	69.5762	11.219	.435	.668
WA8	69.8013	11.774	.267	.691
WA9	69.5166	11.465	.246	.684
WA10	69.5298	11.131	.364	.672
WA11	69.6026	11.481	.271	.681
WA12	69.7020	11.517	.253	.683
WA13	69.6026	11.134	.394	.670
WA14	69.6623	11.465	.321	.677
WA15	69.6490	11.603	.308	.679
WA16	69.6358	11.593	.261	.682
WA17	69.6556	11.827	.263	.683
WA18	69.6424	11.591	.304	.679
WA19	69.6159	11.798	.225	.685
WA20	69.6623	11.545	.291	.680
WA21	69.7682	12.179	.261	.698
WA22	69.7285	11.732	.203	.687
WA23	69.7351	11.916	.233	.693
WA24	69.6556	11.934	.235	.685

c. Nilai Kerja Intrinsik

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.797	.790	13

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WV01	36.6623	10.865	.455	.781
WV02	36.7086	11.221	.290	.795
WV03	36.5166	9.985	.548	.771
WV04	36.6821	11.485	.254	.796
WV05	36.5364	9.370	.643	.760
WV06	36.5364	10.450	.450	.781
WV07	36.6954	10.653	.500	.777
WV08	36.7483	11.363	.259	.797
WV09	36.5298	10.371	.499	.777
WV10	36.7682	10.913	.362	.789
WV11	36.6225	10.370	.520	.775
WV12	36.7219	11.322	.298	.793
WV13	36.6159	11.011	.419	.784

Berdasarkan hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0,20. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa keseluruhan item variabel penelitian adalah valid untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian. Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas diketahui bahwa besaran nilai *cronbach's alpha* (α) dari ketiga variabel yang diteliti berada di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi tingkat reliabilitas sesuai dengan yang dipersyaratkan.

2. Instrumen Penelitian

Dengan hormat,

Saya Alhimni Fabiansyah, Mahasiswi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian di RSUD Universitas Muhammadiyah Jember berdasarkan surat persetujuan izin penelitian Nomor : 072/II.0/RSUUMJ/D/2024. Terima kasih saudara telah berkenan untuk meluangkan waktu berpartisipasi dengan mengisi kuesioner penelitian ini. Pengisian kuesioner ini memerlukan waktu sekitar **10 menit**. Data yang diperoleh akan **dijamin kerahasiaannya** dan sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Adapun kriteria responden dalam pengisian kuesioner ini adalah sebagai berikut :

1. Laki-laki dan Perempuan
2. Merupakan Pegawai RSUD Universitas Muhammadiyah Jember
 - Pegawai Tenaga Medis (*kecuali dokter*)
 - Pegawai Management
 - Pegawai Penunjang Medis

Sesuai dengan etika penelitian, kami memerlukan pernyataan kesediaan saudara berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini dengan mengisi informasi berikut :

Nama :
Jenis Kelamin : L/P (*lingkari salah satu*)
Usia :
Pendidikan Terakhir :
Pendidikan Profesi :
(*diisi bagi yang pernah menempuh pendidikan profesi*)
Pekerjaan Saat ini di RS :
(*Contoh : perawat, apoteker, staff humas, staff SDI, customer service, radiografer, dsb*)
Jabatan Struktural :
(*Contoh : staff, kepala ruangan, kepala Instalasi/unit, kepala bidang*)
Lama bekerja di RS :

Menyatakan bersedia untuk mengisi kuesioner dengan sukarela dan penuh kesadaran memberikan informasi yang diperlukan.

Jember,2024

(.....)

Petunjuk Pengisian :

Berikut akan disajikan beberapa pernyataan yang menggambarkan diri Anda, Berilah tanda cek (✓) pada kolom yang tersedia, Silakan jawab setiap pernyataan untuk menunjukkan sejauh mana Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut. *Tidak ada jawaban benar atau salah, untuk itu pilihlah jawaban yang menurut Anda paling sesuai dengan diri Anda.* Mohon untuk mengisi semua pernyataan dan memeriksa kembali jawaban agar tidak ada pernyataan yang terlewatkan.

BAGIAN I

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya menemukan cara baru dan memanfaatkan sumber daya pribadi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan				
2	Saya merancang suatu prosedur kerja di area kerja saya				
3	Saya ingin mengubah cara lama dalam melakukan suatu pekerjaan				
4	Saya dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambarannya secara keseluruhan				
5	Saya dapat memprediksi suatu masalah yang mungkin terjadi dalam pekerjaan saya				
6	Saya mampu memecahkan suatu masalah baru dan kompleks ditempat kerja				
7	Saya mencari peluang untuk melakukan perbaikan ditempat kerja				
8	Saya mencoba untuk berpikir 'out of the box' untuk memecahkan masalah				
9	Saya berkomunikasi baik dengan orang yang memiliki latar belakang berbeda dengan saya				
10	Saya berperilaku sesuai dengan adat istiadat, norma dan nilai-nilai yang ada ditempat kerja				
11	Saya mengubah perilaku saya agar dapat bekerja lebih efektif dengan orang lain				
12	Saya merupakan orang <i>up to date</i> terkait informasi-informasi yang ada ditempat kerja				
13	Saya memiliki hubungan baik dengan orang-orang dari departemen yang berbeda				
14	Saya cepat dalam beradaptasi dengan situasi yang sedang saya hadapi, kemudian dapat beralih dari satu tugas ke tugas lainnya				
15	Saya dapat beradaptasi dengan berbagai peralatan baru, perangkat atau fasilitas baru ditempat kerja				

16	Saya mampu menyesuaikan diri saat bekerja dengan tim yang memiliki kebiasaan berbeda				
17	Saya dapat menggunakan peralatan baru, perangkat atau fasilitas baru di tempat kerja				
18	Saya mencari cara yang lebih efektif untuk membantu diri saya sendiri dalam melakukan pekerjaan				
19	Saya melakukan pekerjaan sesuai apa yang diperintahkan				
20	Saya dapat menerima <i>feedback</i> yang diberikan oleh rekan kerja				
21	Saya tidak mudah frustrasi dan stres jika terjadi perubahan ditempat kerja				
22	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi yang sulit atau stress sekalipun				
23	Saya dapat bekerja dengan baik ketika dihadapkan dengan beban kerja atau jadwal kerja (teggat waktu) yang sempit (<i>deadline</i>)				
24	Ketika situasi sulit terjadi, saya bereaksi dengan mencoba mengelola masalah yang terjadi				

BAGIAN II

Dibawah ini terdapat sejumlah pernyataan mengenai hal-hal yang menurut anda **Sangat Penting** atau **Tidak Penting** dalam pekerjaan. Tidak ada jawaban benar atau salah, sehingga anda diminta untuk memilih salah satu jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan diri anda.

No	Pernyataan	Sangat Penting	Penting	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting
1	Menurut saya pekerjaan yang selalu memiliki tantangan menyelesaikan masalah baru adalah hal yang...				
2	Menurut saya memiliki kesempatan mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan adalah hal yang...				
3	Menurut saya memiliki berbagai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan adalah hal yang...				
4	Menurut saya pekerjaan yang memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi adalah hal yang...				
5	Menurut saya pekerjaan yang dapat memberikan manfaat bagi orang lain adalah hal yang...				

6	Menurut saya pekerjaan yang dapat membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik adalah hal yang...				
7	Menurut saya pekerjaan yang memberi kebebasan dalam memilih cara bekerja adalah hal yang...				
8	Menurut saya meraih prestise melalui pekerjaan adalah hal yang...				
9	Menurut saya membantu orang lain dan masyarakat melalui pekerjaan adalah hal yang...				
10	Menurut saya melakukan pekerjaan yang menantang adalah hal yang...				
11	Menurut saya memiliki kemampuan memimpin adalah hal yang...				
12	Menurut saya dihormati orang lain adalah hal yang...				
13	Menurut saya mampu memimpin orang lain meraih tujuan bersama dalam pekerjaan adalah hal yang...				

BAGIAN III

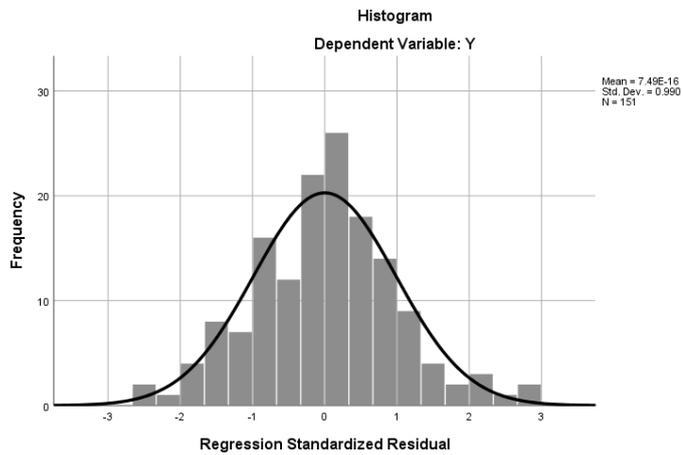
No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya percaya bahwa atasan saya memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup mengenai pekerjaan				
2	Saya percaya bahwa atasan saya dapat mengambil keputusan yang tepat mengenai pekerjaan				
3	Saya percaya bahwa atasan saya memenuhi semua tugasnya				
4	Saya percaya bahwa atasan saya selalu memenuhi janji				
5	Atasan saya konsisten antara perkataan dan perbuatan				
6	Atasan saya selalu mau membantu dan memberi dukungan ketika dibutuhkan oleh karyawannya				
7	Saya memercayai apapun yang disampaikan oleh atasan saya kepada saya				
8	Saya dapat dengan mudah menyampaikan kepada atasan saya mengenai masalah dalam pekerjaan				
9	Saya percaya bahwa atasan saya dapat melakukan pekerjaan dengan mudah dan tanpa masalah				
10	Atasan saya mempertimbangkan pendapat karyawan saat membuat keputusan dan menjalankan prosedur kerja				
11	Ketika menghadapi masalah pekerjaan, saya percaya rekan kerja saya akan membantu				

12	Saya percaya rekan kerja saya melakukan pekerjaannya dengan maksimal				
13	Rekan-rekan kerja saya melakukan tugasnya meskipun tanpa kehadiran atasan kami				
14	Saya percaya rekan kerja saya tidak akan mempersulit pekerjaan saya dengan memberikan tugas yang membutuhkan banyak perhatian khusus				
15	Saya percaya rekan kerja saya memiliki kompetensi dibidangnya masing-masing				
16	Tempat kerja saya selalu memperlakukan saya dengan adil dan layak				
17	Tempat kerja saya selalu memenuhi janji yang dibuatnya				
18	Tempat kerja saya selalu memberi dukungan ketika saya membutuhkan bantuan				
19	Saya percaya tempat kerja saya jujur kepada semua pegawainya				
20	Tempat kerja saya memberikan dukungan dan penghargaan kepada saya selama saya bisa bekerja dengan baik				
21	Tempat kerja saya peduli ketika saya memiliki permasalahan yang harus saya hadapi				
22	Saya percaya terhadap kebijakan yang dibuat oleh tempat kerja saya yang berhubungan dengan pegawainya				

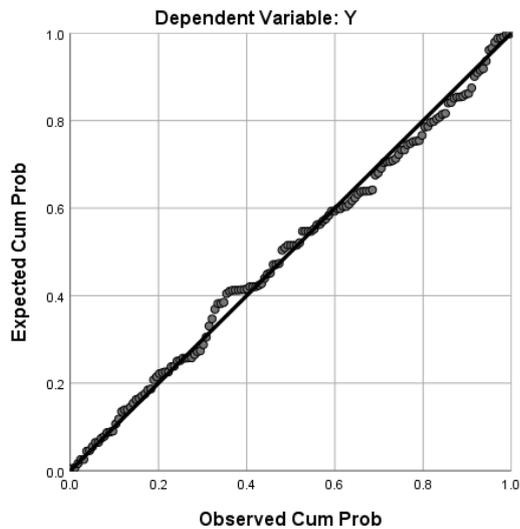


3. Hasil Analisis Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Standardized Residual
N		151
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.98994949
Most Extreme Differences	Absolute	.053
	Positive	.046
	Negative	-.053
Test Statistic		.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	33.863	4.364		7.759	.000		
	X	.325	.079	.323	4.086	.000	.458	2.184
	MOD	.432	.071	.430	6.125	.000	.582	1.719
	CXDANCMOD	-1.491E-10	.000	-.132	-2.029	.044	.673	1.485

a. Dependent Variable: Y

White Test for Heteroskedasticity ^{a,b,c}		
Chi-Square	df	Sig.
9.444	9	.397

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X	151	66.70	3.518
Y	151	72.72	3.533
MOD	151	39.70	3.518
Valid N (listwise)	151		

Correlations				
		Kepercayaan Thd Organisasi	Ketangkasan Tenaga Kerja	Nilai Kerja
Kepercayaan Thd Organisasi	Pearson Correlation	1	.677**	.647**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	151	151	151
Ketangkasan Tenaga Kerja	Pearson Correlation	.677**	1	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	151	151	151
Nilai Kerja	Pearson Correlation	.647**	.689**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1061.636	2	530.818	96.855	.000 ^b
	Residual	811.119	148	5.481		
	Total	1872.755	150			
2	Regression	1083.728	3	361.243	67.301	.000 ^c
	Residual	789.027	147	5.368		
	Total	1872.755	150			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), MOD, X						
c. Predictors: (Constant), MOD, X, CXDANCMOD						

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.753 ^a	.567	.561	2.341	.567	96.855	2	148	.000
2	.761 ^b	.579	.570	2.317	.012	4.116	1	147	.044
a. Predictors: (Constant), MOD, X									
b. Predictors: (Constant), MOD, X, CXDANCMOD									
c. Dependent Variable: Y									

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	33.863	4.364		7.759	.000		
	X	.325	.079	.323	4.086	.000	.458	2.184
	MOD	.432	.071	.430	6.125	.000	.582	1.719
	CXXCMOD	-1.491E-10	.000	-.132	-2.029	.044	.673	1.485
a. Dependent Variable: Y								

3,5176 ,3348 ,1202 2,7863 ,0060 ,0973
,5723

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/X MOD Y.
BEGIN DATA.

-3,5176	-3,5176	69,7530
,0000	-3,5176	71,3720
3,5176	-3,5176	72,9910
-3,5176	,0000	71,4586
,0000	,0000	72,8569
3,5176	,0000	74,2553
-3,5176	3,5176	73,1642
,0000	3,5176	74,3419
3,5176	3,5176	75,5196

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=X WITH Y BY MOD.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

X MOD

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----